

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
магістра

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ДОСВІДУ СОЦІАЛЬНОЇ  
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ЯК ФАКТОРА ЙОГО МІЖНАРОДНОЇ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Завідувачка кафедри,  
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,  
канд. екон. наук, доц.

Галина ТИМОХОВА

Здобувач, гр. ЕВ-61

Євген КОВАЛЬОВ

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ІННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 – Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ **О. В. Болотна**  
підпис ініціали, прізвище

“\_\_” \_\_\_\_\_ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**

\_\_\_\_\_ Ковальова Євгена Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Дослідження та удосконалення досвіду соціальної відповідальності бізнесу як фактора його міжнародної конкурентоспроможності»

керівник роботи \_\_\_\_\_ Тимохова Галина Борисівна канд. екон. наук, доц.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “29” жовтня 2025 року № 2101-5/4000

2. Строк подання студентом роботи “8” грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі потрібно вирішити наступні завдання: 1. Розкрити сутність, принципи та еволюцію корпоративної соціальної відповідальності. 2. Дослідити роль КСВ у формуванні конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку. 3. Проаналізувати діяльність «Latela Sp. z o.o.» у сфері корпоративної соціальної відповідальності. 4. Оцінити вплив КСВ на міжнародну конкурентоспроможність підприємства. 5. Дати

характеристику ключовим проблемам та напрямам удосконалення системи КСВ.  
6. Обґрунтувати очікувані економічні, соціальні, екологічні та стратегічні ефекти  
впровадження запропонованих заходів.

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	Затвердження теми дипломної роботи, змісту та плану дій з науковим керівником	29.10.2025
2	Пошук-наукового матеріалу за обраною темою	03.11.2025-05.11.2025
3	Написання I розділу та узгодження його з науковим керівником	05.11.2025-11.11.2025
4	Пошук матеріалів для фінансового аналізу та підготовка до дослідження	10.11.2025-12.11.2025
5	Написання II розділу та узгодження його з науковим керівником	11.11.2025-17.11.2025
6	Проведення дослідження та аналіз отриманих результатів, підготовка до розробки рекомендацій	17.11.2025-22.11.2025
7	Написання III розділу, висновків, внесення додаткових змін та затвердження роботи з науковим керівником	22.11.2025-30.11.2025

#### 5. Дата видачі завдання 20 жовтня 2025 року

Студент

\_\_\_\_\_ підпис

**Є. В. Ковальов**

\_\_\_\_\_ ініціали, прізвище

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ підпис

**Г. Б. Тимохова**

\_\_\_\_\_ ініціали, прізвище

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 100 с., 10 рис., 11 табл., 8 додатків, 61 джерело.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** корпоративна соціальна відповідальність, конкурентоспроможність, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, сталий розвиток, міжнародні ринки, екологічна ефективність, соціальні ініціативи.

Об'єкт дослідження – система корпоративної соціальної відповідальності підприємства «Lamela Sp. z o. o.» у контексті формування його міжнародної конкурентоспроможності.

Мета роботи – дослідити сучасний стан, особливості й ефективність реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства «Lamela» та обґрунтувати напрями її удосконалення як чинника підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Метод дослідження – теоретичний аналіз та узагальнення наукових підходів (розділ 1); економічний, структурний та порівняльний аналіз діяльності підприємства (розділ 2); проєктні, стратегічні та прогностичні методи формування рекомендацій (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі було розглянуто сутність корпоративної соціальної відповідальності, її еволюцію та вплив на формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств; проаналізовано КСВ-практики «Lamela Sp. z o.o.», оцінено їх економічні, соціальні та екологічні результати, а також визначено їх роль у зміцненні позицій компанії на ринку ЄС; на основі проведеного аналізу сформовано напрями удосконалення системи КСВ та обґрунтовано їх очікувані ефекти, що сприятимуть підвищенню ефективності, репутації та довгостроковому розвитку підприємства.

Прогностичні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – реалізація запропонованих заходів сприятиме довгостроковому зміцненню конкурентних позицій «Lamela Sp. z o.o.» на європейському ринку, підвищенню її репутаційного капіталу, інтеграції у міжнародні ланцюги поставок, формуванню стійкої ESG-орієнтованої бізнес-моделі та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ....	8
1.1. Сутність, принципи та еволюція корпоративної соціальної відповідальності .....	8
1.2. Роль КСВ як інструменту підвищення конкурентних переваг .....	16
1.3. Теоретичні підходи до оцінювання впливу КСВ на конкурентоспроможність підприємства .....	21
Висновки за першим розділом.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «LAMELA SP. Z O.O.» У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	28
2.2. Дослідження напрямів КСВ «Lamela».....	37
2.3. Оцінка впливу КСВ на конкурентоспроможність «Lamela» на міжнародному ринку.....	42
2.4. Бенчмаркінгове дослідження конкурентного середовища .....	55
Висновки за другим розділом .....	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ЧИННИКА МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	63
3.1. Стратегічні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності «Lamela Sp. z o. o.» .....	63
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи КСВ.....	68
3.3. Очікувані результати впровадження удосконаленої політики корпоративної соціальної відповідальності .....	73
Висновки за третім розділом.....	80
НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	82
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	90

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та зростаючих вимог до прозорості бізнесу корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набуває статусу одного з ключових факторів довгострокового успіху підприємств. Міжнародні ринки, зокрема ринок ЄС, дедалі більше орієнтуються на принципи сталого розвитку, екологічну безпеку, соціальну відповідальність та етичну взаємодію зі стейкхолдерами. Для підприємств, що прагнуть зміцнити конкурентні позиції та інтегруватися у глобальні ланцюги поставок, відповідність високим стандартам КСВ стає не лише репутаційною перевагою, а й передумовою успішної зовнішньоекономічної діяльності. Особливої актуальності тема набуває для виробничих компаній, діяльність яких пов'язана з використанням ресурсів та впливом на довкілля. Це повною мірою стосується підприємства «Lamela Sp. z o.o.», яке працює у сфері виготовлення пластмасових виробів і функціонує на високо конкурентному європейському ринку, що пред'являє підвищені вимоги до екологічності, інноваційності та корпоративної етики.

Метою даної роботи є дослідження сучасного стану, особливостей й ефективності реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства «Lamela» та обґрунтування напрямів її удосконалення як чинника підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі потрібно вирішити наступні завдання:

1. Розкрити сутність, принципи та еволюцію корпоративної соціальної відповідальності.
2. Дослідити роль КСВ у формуванні конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку.
3. Проаналізувати діяльність «Lamela» у сфері КСВ.
4. Оцінити вплив КСВ на міжнародну конкурентоспроможність підприємства.
5. Дати характеристику ключовим проблемам та напрямам удосконалення системи КСВ.

6. Обґрунтувати очікувані економічні, соціальні, екологічні та стратегічні ефекти впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є корпоративна соціальна відповідальність підприємства «Lamela» як складова формування його міжнародної конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти реалізації КСВ і механізми її впливу на конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках.

Інформаційною базою дослідження були наукові праці українських і зарубіжних авторів у сфері КСВ та конкурентоспроможності, міжнародні стандарти й методичні підходи до оцінки КСВ, офіційні дані підприємства, нормативно-правові документи ЄС, статистичні джерела та матеріали організацій.

Методами дослідження є теоретичний аналіз і синтез, порівняльний та структурний аналіз, методи економічного оцінювання, системний підхід, елементи бенчмаркінгу, стратегічне моделювання та прогнозування.

Елемент наукової новизни полягає у формуванні цілісної системи удосконалення корпоративної соціальної відповідальності «Lamela», що включає інтеграцію принципів сталого розвитку у стратегічне планування, удосконалення структури управління КСВ, впровадження міжнародних стандартів нефінансової звітності та визначення очікуваних ефектів від реалізації запропонованих заходів у розрізі економічних, соціальних, екологічних і стратегічних результатів.

Матеріали кваліфікаційної роботи магістра були апробовані та представлені у низці наукових публікацій. Зокрема, результати дослідження опубліковано у науковій статті: «Міжнародна експансія українського бізнесу на ринок ЄС: аналіз зовнішнього середовища та перспективи розвитку». Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна», (108), 80-92. Окремі положення роботи також висвітлено у тезах доповідей: «Оцінка впливу КСВ на конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку». Тези були оприлюднені у межах XVIII Конференція молодих учених «Управління як чинник економічної рівноваги», м. Харків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

#### 1.1. Сутність, принципи та еволюція корпоративної соціальної відповідальності

Поняття «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ, англ. Corporate Social Responsibility – CSR) не має єдиного універсального визначення. Воно розвивалося в часі й набуло кількох взаємопов'язаних інтерпретацій.

Ідеї, близькі до сучасної КСВ, виникали задовго до появи терміну. Уже в XIX столітті окремі промисловці практикували так звану «індустріальну опіку», забезпечуючи робітникам житло, школи, медичну допомогу. Ці практики часто були мотивовані поєднанням релігійних/етичних переконань власників, прагненням зменшити соціальну напругу та забезпечити стабільну робочу силу.

Після Другої світової війни, коли США та європейські країни переосмислювали роль бізнесу в суспільстві, науковці почали активно розробляти концепції, що поєднували економічну ефективність з етичними та соціальними обов'язками підприємств.

Одними з перших, хто заклав теоретичні основи соціальної відповідальності бізнесу, були Дональд Девід і Бернارد Демпсі. У своїх працях [1] кінця 1940-х років вони наголошували, що бізнес має не лише економічну, а й моральну функцію сприяти добробуту суспільства та розвитку справедливих соціальних відносин. Вони обґрунтовували це через принципи «обмінної», «розподільної» та «соціальної» справедливості, вважаючи, що підприємства мають моральний обов'язок підтримувати розвиток спільнот, у яких вони діють.

Значний вплив на розвиток сучасного розуміння КСВ справила праця Говарда Р. Боуена “Social Responsibilities of the Businessman” [1-3]. Саме його часто називають «батьком корпоративної соціальної відповідальності». Боуен визначав КСВ як «обов'язок бізнесменів здійснювати таку політику та приймати

такі рішення, які є бажаними з точки зору цінностей і цілей суспільства». Це визначення стало основою подальших теоретичних моделей.

Подальший розвиток ідеї КСВ пов'язують із працями пов'язують із працями Моррелла Гілда, автора фундаментального дослідження "The Social Responsibilities of Business: Company and Community 1900-1960" [1,2]. Він показав, як у першій половині ХХ століття бізнесмени почали усвідомлювати себе не лише власниками капіталу, а й «опікунами суспільного інтересу». Зокрема, вже на початку ХХ ст. з'явилася концепція «довірчого управління», яку підтримували такі промисловці, як Ендрю Карнегі, Оуен Янг і Джерард Своуп. Вони стверджували, що компанія має відповідати не тільки перед акціонерами, але й перед працівниками, споживачами та суспільством загалом.

У 1970 році Мілтон Фрідман опублікував у The New York Times Magazine статтю «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits» [1,2], у якій заперечував необхідність соціальної відповідальності бізнесу, вважаючи, що головним обов'язком компаній є збільшення прибутку в межах закону. Його позиція спиралася на класичну економічну теорію Адама Сміта про «невидиму руку ринку». Водночас інші дослідники, зокрема Кіт Девіс, Кларенс Волтон та Вільям Фредерік, розширювали концепцію КСВ, пропонуючи включати до неї не лише економічні та правові, але й етичні зобов'язання бізнесу.

У 1979 році Арчі Керролл систематизував підходи до визначення КСВ, запропонувавши чотирирівневу модель, яка включала економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність. Ця модель стала класичною та використовується в наукових дослідженнях і сьогодні, хоч і зазнала деяких модифікацій (рис. 1.1). У 2006 році В. Візер переосмислив класичну модель А. Керролла і філантропічну відповідальність поставив нижче за етичну та правову, піднявши першу на саму верхівку піраміди. Згодом у 2016 році Д. Баден висунув гіпотезу, що насамперед обов'язком підприємства є дотримання етичної відповідальності перед суспільством, а вже потім правові чи економічні вигоди. Остаточного вигляду піраміда набула у 2017 році, враховуючи сучасні міжнародні тенденції в економіці, і таким чином піраміда стала міжнародною.

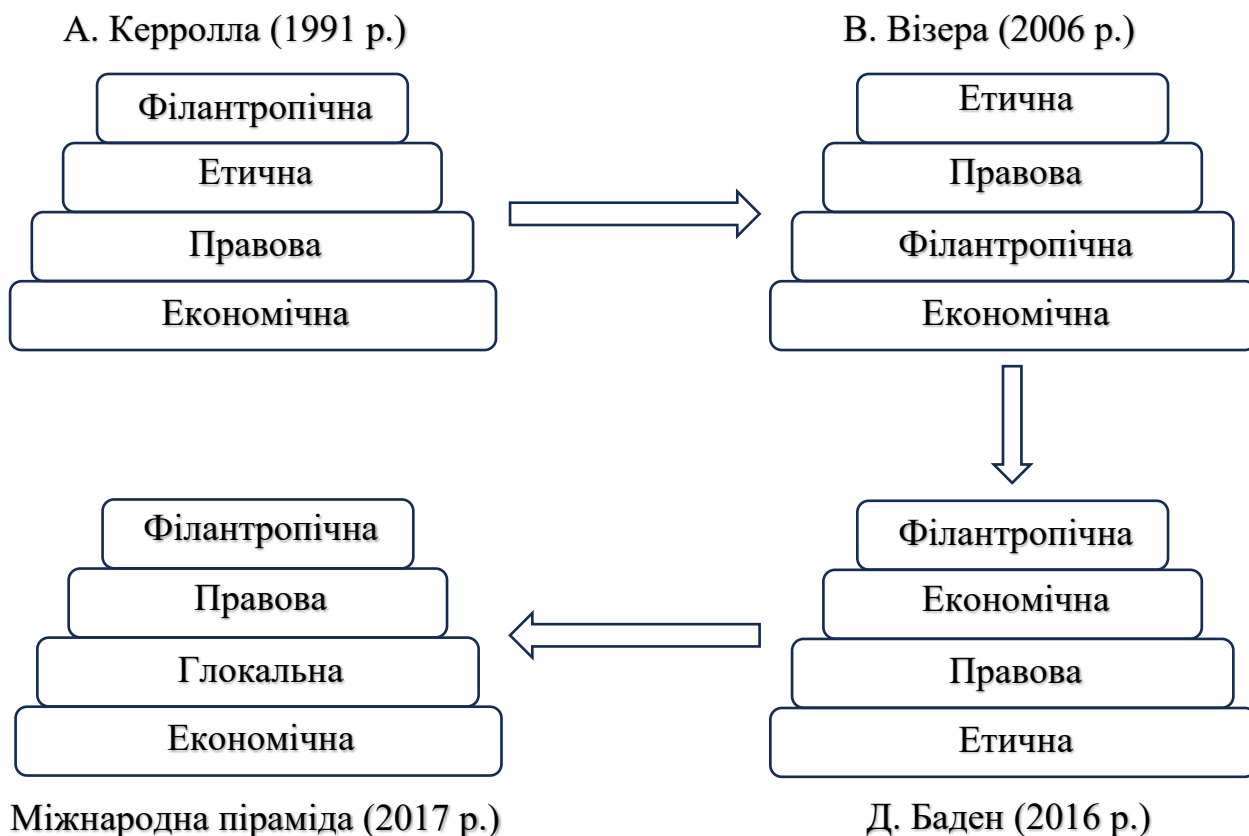


Рисунок 1.1 – Еволюція піраміди соціальної відповідальності  
*Джерело: Сформовано автором на основі [2]*

У подальшому концепція КСВ розвивалася через такі підходи, як «корпоративна соціальна реактивність» та «корпоративна соціальна ефективність», що акцентували увагу не лише на деклараціях, а й на практичних діях компаній. Водночас у 1980-х роках Р. Едвард Фрімен запропонував теорію зацікавлених сторін, яка вивела КСВ на новий рівень, розглядаючи бізнес як систему взаємозв'язків із усіма групами впливу: працівниками, споживачами, громадою, державою тощо.

На початку XXI століття концепція КСВ була закріплена на міжнародному рівні у стандартах ISO 26000:2010, де підкреслено, що соціальна відповідальність – це «відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору й етичну поведінку».

Отже, як видно з рисунку 1.2, підходи до визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності змінювалися від акценту на моральних

обов'язках підприємців (Боуен, 1953) до інтеграції етичних, правових, економічних і філантропічних аспектів (Керролл, 1979; ISO 26000, 2010). Це свідчить про поступовий перехід від вузькоекономічного розуміння діяльності бізнесу до його усвідомлення як активного учасника суспільного розвитку.

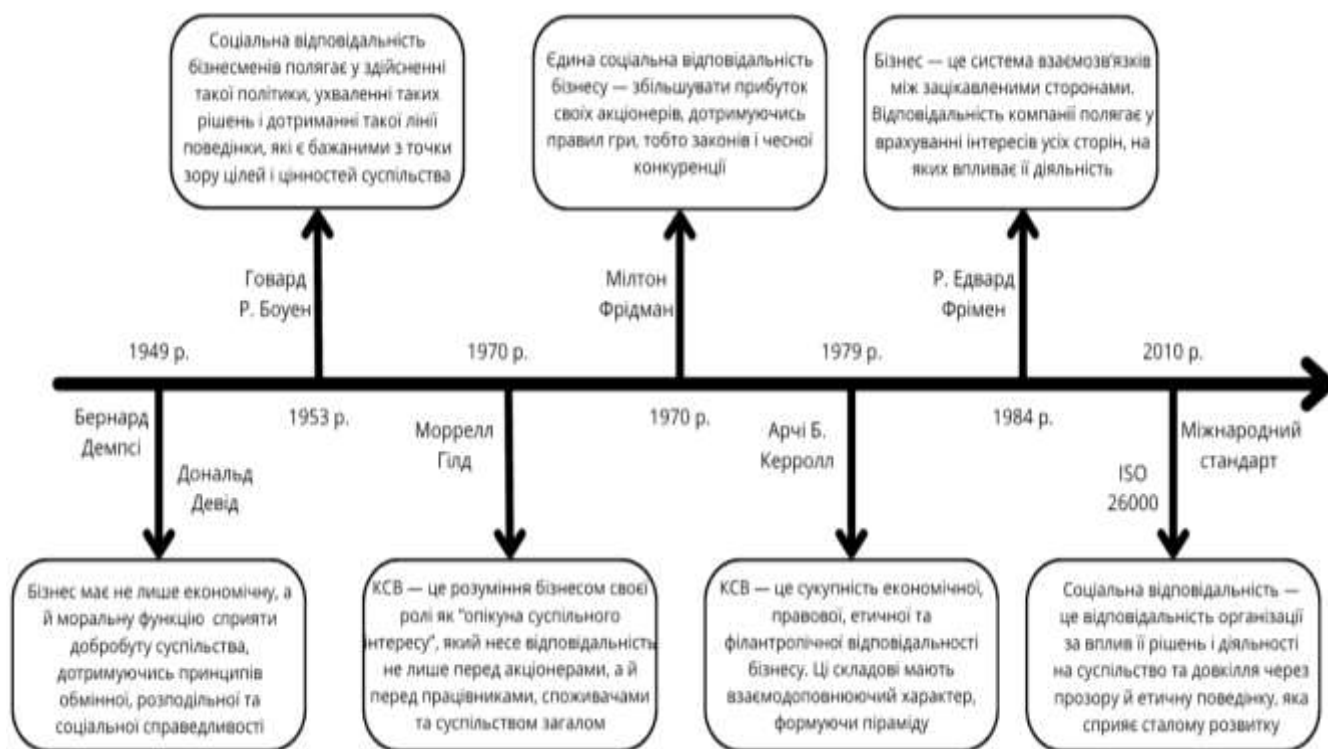


Рисунок 1.2 – Історична еволюція дефініцій корпоративної соціальної відповідальності

*Джерело: Сформовано автором на основі [1,2]*

Корпоративна соціальна відповідальність охоплює три взаємопов'язані складові – економічну, екологічну та соціальну, які разом формують концепцію сталого розвитку підприємства. Їх взаємодія відображає баланс між досягненням економічних результатів, збереженням довкілля та задоволенням соціальних потреб суспільства.

Економічна відповідальність є базовою для будь-якої компанії, адже саме вона забезпечує фінансову стійкість, прибутковість і можливість реалізації інших напрямів КСВ. Вона передбачає ефективне використання ресурсів, дотримання принципів добросовісної конкуренції, інноваційний розвиток і прозору фінансову політику.

Позитивний вплив економічної складової полягає у створенні робочих місць, підвищенні рівня добробуту працівників та розвитку регіонів, у яких функціонує підприємство. Однак нехтування нею може призвести до фінансової нестабільності бізнесу, зниження конкурентоспроможності та неможливості реалізації соціально-екологічних ініціатив.

Екологічна відповідальність охоплює діяльність підприємства, спрямовану на мінімізацію негативного впливу на довкілля. Йдеться про раціональне використання природних ресурсів, скорочення викидів і відходів, впровадження енергоефективних технологій, а також підтримку екологічних ініціатив.

З огляду на сучасні глобальні виклики (зміну клімату, деградацію екосистем і дефіцит ресурсів) екологічна складова КСВ стає ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Компанії, які впроваджують екологічно безпечні технології, не лише покращують власну репутацію, а й отримують доступ до нових ринків і партнерств у межах «зеленої економіки». Ігнорування екологічних аспектів, навпаки, призводить до штрафів, суспільного осуду та втрати довіри з боку споживачів і інвесторів.

Соціальна відповідальність охоплює турботу про працівників, споживачів і громаду, в межах якої діє підприємство. Вона проявляється через забезпечення безпечних умов праці, розвиток людського капіталу, підтримку освіти, культури, благодійність та соціальні інвестиції.

Реалізація соціальної складової сприяє підвищенню лояльності персоналу, формуванню позитивного іміджу компанії та зменшенню соціальної напруги в суспільстві. Компанії, що дотримуються соціальних принципів, частіше мають стабільні колективи та кращі довгострокові результати. Ігнорування соціальної відповідальності може призвести до зниження мотивації працівників, негативного іміджу й репутаційних ризиків.

Перетин економічної, соціальної та екологічної складових утворює ядро корпоративної соціальної відповідальності – сталий розвиток підприємства. Економічна стійкість забезпечує ресурси для соціальних та екологічних ініціатив, соціальна складова гарантує довіру й підтримку з боку стейкхолдерів, а

екологічна стабільність довкілля, у якому функціонує бізнес. Таким чином, лише збалансоване поєднання трьох напрямів дозволяє досягти високого рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Складові корпоративної соціальної відповідальності  
Джерело: Сформовано автором на основі [4,6,8]

Підходи до реалізації корпоративної соціальної відповідальності суттєво варіюються в залежності від соціально-економічного, правового та культурного контексту країни. При цьому можна виділити кілька усталених моделей, які часто слугують орієнтиром: американська, європейська, японська, а також варіант для України, який перебуває у стадії формування.

Американська модель КСВ базується на принципі добровільності бізнес-ініціатив, домінуванні корпоративного сектору та акценті на максимізації вартості для акціонерів. У цій моделі бізнес переважно самостійно визначає свою соціальну відповідальність, держава встановлює мінімальні стандарти, а ринок і

конкуренція є рушійною силою. Згідно з дослідженнями, у США практикується так звана «explicit CSR» (відкритий, декларативний підхід) – компанії чітко акцентують на своїх соціальних, екологічних та етичних ініціативах. Ключовими рисами є орієнтація на акціонера, прозорість у звітуванні, активність бізнесу у добровільних ініціативах, короткострокова орієнтація на ринкову вигоду. Основним недоліком є ризик зосередження лише на прибутку чи іміджі, без системного врахування інтересів широкого кола стейкхолдерів.

Європейська модель КСВ відзначається значною роллю держави, системою соціального партнерства (бізнес-уряд-громадськість) та орієнтацією на зацікавлені сторони, а не лише на акціонерів. У Європі поширена концепція «implicit CSR» (неявна відповідальність) – очікується, що компанії інтегрують соціальні та екологічні аспекти у свою діяльність автоматично, як частину культурних і правових норм. Ключовими рисами є довгострокова орієнтація, комплексне врахування інтересів працівників, споживачів, суспільства; держава встановлює рамки, а бізнес діє в їхніх межах. Недоліками є бюрократичність, можлива повільність реакції на зміни, менша гнучкість у порівнянні з американською моделлю.

Японська модель КСВ вирізняється культурно-інституційною специфікою. Підкреслена довга перспектива, корпоративна лояльність, тісні зв'язки бізнесу з працівниками та партнерами, акцент на екологічну відповідальність, інтеграцію бізнесу в соціальні структури. Наприклад, у Японії компанії часто беруть на себе функції, які в інших країнах можуть виконувати держава чи громадські інститути. Ключовими рисами є стійкі відносини з працівниками та партнерами, вплив банків і мереж корпорацій, добровільні екологічні ініціативи. Викликом є те, що такі моделі можуть бути менш прозорими та мати складнішу адаптацію до глобальних вимог звітності.

В Україні модель КСВ формується і перебуває у фазі активного розвитку. Дослідження показують, що бізнес в Україні все більше розуміє необхідність соціальної та екологічної відповідальності, але при цьому стикається з проблемами правового забезпечення, інституціональної довіри та ресурсної бази.

Ключовими рисами є поєднання елементів європейської моделі (роль держави, соціальна відповідальність) з американською (добровільність, акцент на бізнес-ініціативі); підвищена увага до соціальних ініціатив у контексті військового конфлікту; ще низька ступінь системності. Викликами є нестабільність середовища, слабкі правові рамки, недостатня звітність і стандартизація.

Усі згадані моделі мають свої сильні та слабкі сторони. Американська модель дає високу гнучкість бізнесу, але ризикує зосередитися лише на прибутку. Європейська забезпечує комплексну відповідальність, але може бути менш адаптивною. Японська надає пріоритет довгостроковим відносинам, але може бути менш прозорою у глобальному контексті. Українська модель перебуває у трансформаційній фазі, має великий потенціал, але потребує механізмів інституціоналізації. Розуміння особливостей кожної моделі дозволяє підприємствам краще адаптувати власні стратегії КСВ, враховуючи національний контекст і міжнародні тенденції. У таблиці 1.1 продемонстровано зведену інформацію по кожній з моделей КСВ.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика основних моделей корпоративної соціальної відповідальності

Модель КСВ	Роль держави	Роль бізнесу	Основні напрями та ініціативи	Орієнтація	Основні виклики
Американська	Обмежена; встановлює лише базові правові рамки та стандарти	Визначає соціальні ініціативи самостійно, виходячи з ринкової логіки	Благодійність, волонтерство, корпоративні фонди, екологічні програми	На прибуток і репутацію	Ризик поверхневості, відсутність системності, короткостроковість
Європейська	Активна; встановлює законодавчі вимоги, сприяє партнерству бізнесу і суспільства	Інтегрує соціальну відповідальність у стратегію відповідно до нормативів	Екологічна сталість, рівність, етичні стандарти, соціальні проекти	На стейкхолдерів довгострокова	Бюрократичність, повільна адаптація до змін, регуляторний тиск

## Продовження таблиці 1.1

Модель КСВ	Роль держави	Роль бізнесу	Основні напрями та ініціативи	Орієнтація	Основні виклики
Японська	Помірна; підтримує співпрацю бізнесу з суспільством через традиції та етику	Діє в межах корпоративної культури та лояльності; КСВ частина корпоративної філософії	Трудова стабільність, екологічні інновації, розвиток людського потенціалу	На гармонію в суспільстві довгостроков у сталість	Низька прозорість, складність стандартизації на міжнародному рівні
Українська	Формується; поступово посилюється роль держави у стимулюванні КСВ	Добровільна активність бізнесу, часто ініційована репутаційними міркуваннями	Підтримка ЗСУ, соціальна допомога, екологічні та освітні ініціативи	Комбінована (між євро- та американською моделлю)	Нестабільність середовища, брак законодавчої бази, низький рівень звітності

*Джерело: Сформовано автором на основі [2,9,11]*

## 1.2. Роль КСВ як інструменту підвищення конкурентних переваг

Реалізація політики корпоративної соціальної відповідальності виступає важливим інструментом підвищення конкурентних переваг підприємства. По-перше, активна соціально-екологічна позиція сприяє формуванню довіри серед зацікавлених сторін, а саме працівників, партнерів, споживачів і громадськості. Надійна репутація компанії як відповідального гравця ринку стає передумовою стабільності бізнесу й розширення його можливостей. Наприклад, застосування звітності за стандартами сталого розвитку дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємства, що позитивно відображається в поглядах інвесторів і кредиторів. У роботі Г. Уманців [12] зазначається, що забезпечення сталого розвитку формується на основі збільшення рівня інформаційної транспарентності бізнесу та є передумовою для залучення інвесторів.

По-друге, підприємства з високим рівнем КСВ мають кращі позиції на міжнародних ринках. У глобалізованому середовищі покупці, партнери й

інвестори віддають перевагу компаніям з підтвердженою соціальною й екологічною відповідальністю, оскільки це знижує ризики, покращує репутацію та відкриває нові ринки. Як підкреслює дослідження KPMG [13], ESG-трансформація приносить реальні результати, створюючи конкурентні переваги для бізнесу.

Інвестиційна привабливість також зростає, бізнес-моделі, що враховують екологічні, соціальні та управлінські (ESG) аспекти, сприймаються як більш стабільні, передбачувані та менш ризикові для зовнішніх капіталів. Доступ до міжнародних фінансових ресурсів, кредитів і партнерств все частіше обумовлений наявністю системної КСВ-політики. Тим самим КСВ виконує роль стратегічного інструменту конкурентної стійкості й міжнародної інтеграції підприємства.

Таким чином, інтеграція КСВ у стратегію компанії не просто підвищує її суспільну відповідальність, але й забезпечує практичні переваги – зміцнення довіри, поліпшення іміджу, розширення інвестиційних можливостей і проникнення на міжнародні ринки.

Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності базується на системному підході до управління впливом бізнесу на суспільство, економіку та довкілля. Для забезпечення узгодженості дій компаній і можливості оцінювання їхньої соціальної ефективності було розроблено низку міжнародних стандартів, які регулюють основні принципи, напрями та інструменти реалізації політики КСВ.

Міжнародні стандарти КСВ спрямовані на формування єдиних підходів до відповідального ведення бізнесу, підвищення прозорості корпоративної звітності, дотримання трудових, екологічних і етичних норм, а також на посилення довіри між компаніями та стейкхолдерами. До найбільш відомих і застосовуваних у світі стандартів належать ISO 26000, SA 8000, GRI, UN Global Compact та ESG-звітність. Вони охоплюють різні аспекти соціальної відповідальності – від управління трудовими відносинами до сталого розвитку, екологічного менеджменту та корпоративного управління. Нижче наведено характеристику основних міжнародних стандартів КСВ (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності

Стандарт	Сутність і призначення	Ключові вимоги та принципи	Що дає компанії
ISO 26000 (Guidance on Social Responsibility)	Міжнародний настановний стандарт, який визначає принципи соціальної відповідальності та напрями інтеграції КСВ у діяльність компаній. Не є сертифікаційним	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Права людини</li> <li>– Трудові практики               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Довкілля</li> </ul> </li> <li>– Чесні операційні практики</li> <li>– Питання споживачів</li> <li>– Розвиток громади та її залучення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення прозорості і довіри</li> <li>– Покращення корпоративної культури</li> <li>– Відповідність міжнародним практикам</li> <li>– Підвищення інвестиційної привабливості</li> </ul>
SA 8000 (Social Accountability International)	Сертифікаційний стандарт, спрямований на оцінку соціальної відповідальності компанії у сфері трудових прав	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Заборона дитячої та примусової праці</li> <li>– Безпека та гігієна праці</li> <li>– Свобода асоціацій</li> <li>– Оплата праці та робочий час</li> <li>– Недискримінація</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливість сертифікації</li> <li>– Підвищення рівня довіри з боку міжнародних партнерів</li> <li>– Гарантія відповідності трудовим нормам</li> </ul>
GRI Standards (Global Reporting Initiative)	Найпоширеніша у світі система стандартизованої нефінансової (ESG) звітності; дозволяє компаніям звітувати про вплив на економіку, екологію та суспільство	<ul style="list-style-type: none"> <li>– GRI 200 Економічні показники</li> <li>– GRI 300 Екологічні показники</li> <li>– GRI 400 Соціальні показники               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Принципи матеріальності, точності, повноти, порівнянності</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливість публікації нефінансової звітності</li> <li>– Покращення прозорості перед інвесторами</li> <li>– Більш високий рівень довіри споживачів і партнерів</li> </ul>
UN Global Compact (Глобальний договір ООН)	Добровільна міжнародна ініціатива для компаній, що прагнуть інтегрувати 10 принципів у сфері прав людини, трудових норм, екології й антикорупції	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Права людини</li> <li>– Стандарти праці               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Екологічна відповідальність</li> </ul> </li> <li>– Антикорупція</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визнання на міжнародному рівні</li> <li>– Можливість участі у глобальних програмах сталого розвитку</li> <li>– Підвищення брендової репутації</li> </ul>
ESG-звітність (Environmental, Social, Governance)	Сучасна система оцінювання бізнесу за екологічними, соціальними та управлінськими критеріями; дедалі частіше є обов'язковою	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Екологічні показники (CO<sub>2</sub>, ресурси)</li> <li>– Соціальні показники (умови праці, громада)</li> <li>– Корпоративне</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Доступ до міжнародних ринків капіталу</li> <li>– Зменшення ризиків               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Зростання інвестиційної привабливості</li> </ul> </li> </ul>

	для інвесторів та бірж	управління (ризиками, прозорість)	– Конкурентні переваги на світовому ринку
--	------------------------	-----------------------------------	---

*Джерело: Сформовано автором на основі [2,12,14-17]*

Таким чином, міжнародні стандарти КСВ виступають інструментом гармонізації підходів до соціальної відповідальності бізнесу, полегшують інтеграцію компаній у глобальний економічний простір і сприяють формуванню позитивного іміджу на міжнародній арені. Їхнє впровадження є не лише проявом етичного ведення бізнесу, а й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств, особливо в умовах орієнтації інвесторів і споживачів на сталі та прозорі бізнес-моделі.

У сучасних умовах глобалізації корпоративна соціальна відповідальність розглядається не лише як етична норма діяльності підприємств, а як ефективний стратегічний інструмент зміцнення їхньої конкурентоспроможності. Відповідно до сучасних наукових підходів, соціальна відповідальність сприяє формуванню репутаційного капіталу, підвищує рівень довіри серед споживачів та інвесторів, відкриває доступ до міжнародних ринків і фінансових ресурсів, а також підвищує привабливість компанії як роботодавця [7,18].

Як зазначають у статті Є. Ковальов, Г. Тимохова та В. Нестеренко «Міжнародна експансія українського бізнесу на ринок ЄС: аналіз зовнішнього середовища та перспективи розвитку» [19], саме впровадження соціально орієнтованих підходів до управління бізнесом є однією з ключових передумов виходу українських підприємств на європейський ринок. Автори підкреслюють, що сучасні тенденції розвитку світової економіки вимагають від компаній інтеграції принципів сталого розвитку, прозорості звітності та етичної поведінки у свої бізнес-стратегії. Такі підходи дозволяють підприємствам підвищувати довіру з боку іноземних партнерів і споживачів, зменшувати репутаційні ризики та формувати позитивний імідж на міжнародному рівні.

Важливим прикладом ефективного поєднання бізнес-інтересів і соціальної відповідальності є діяльність компанії «Нова Пошта», яка демонструє стратегічний підхід до сталого розвитку навіть в умовах воєнних викликів. Як свідчать дані дослідження [19], під час військової агресії компанія не лише

зберегла робочі місця в Україні, а й створила нові можливості для працевлаштування українців за кордоном. Відкриття філії у Польщі стало не лише логічним кроком міжнародної експансії, а й проявом соціальної відповідальності – підтримки зайнятості громадян, зміцнення економічних зв'язків та сприяння інтеграції українського бізнесу у ринок ЄС. Таким чином, соціально орієнтована стратегія дала компанії конкурентну перевагу – розширення ринку, зміцнення репутації та залучення іноземних партнерів.

Іншим прикладом є компанія Ajax Systems, яка реалізує соціально орієнтовані інновації у сфері безпеки. Її бізнес-модель спрямована не лише на отримання прибутку, а й на створення суспільної цінності, а саме підвищення безпеки житла, підприємств і громадських об'єктів. Вихід компанії на міжнародний ринок, зокрема відкриття виробничих потужностей у Туреччині, супроводжується впровадженням високих стандартів трудової відповідальності, екологічної безпеки та корпоративної етики [19]. Це забезпечує компанії доступ до нових ринків, зміцнення інвестиційної привабливості й позиціонування як високотехнологічного та соціально відповідального бренду.

Показовим прикладом інтеграції принципів сталого розвитку у бізнес-модель є діяльність фармацевтичної компанії «Фармак». Підприємство системно реалізує програми з енергоефективності, модернізації виробництва, утилізації відходів, підтримки медичних і освітніх проєктів. Завдяки відповідності міжнародним стандартам якості та прозорій звітності «Фармак» успішно інтегрувався у європейський ринок, відкривши нові експортні напрями в Іспанії, Польщі та інших країнах ЄС [19]. Таким чином, соціально відповідальна політика компанії стала ключовим чинником її конкурентних переваг: високої репутації, доступу до партнерських програм та довгострокової стабільності на зовнішніх ринках.

Узагальнюючи, слід зазначити, що КСВ виступає системоутворюючим чинником підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Реалізація принципів соціальної відповідальності сприяє не лише зростанню довіри до бізнесу, але й створенню соціального капіталу, який забезпечує

стійкість у періоди криз і трансформацій. Як зазначають Тимохова, Ковальов та Нестеренко [19], для українських компаній, що виходять на європейський ринок, соціально відповідальна поведінка є запорукою їхнього визнання як надійних партнерів і невід'ємним елементом стратегії сталого розвитку.

### 1.3. Теоретичні підходи до оцінювання впливу КСВ на конкурентоспроможність підприємства

У сучасній економіці корпоративна соціальна відповідальність розглядається як один із ключових чинників формування конкурентних переваг підприємства. Проте для того, щоб соціально відповідальні ініціативи не залишалися формальними, а перетворювалися на дієвий елемент стратегічного управління, важливим є їх системне вимірювання та оцінювання ефективності.

Вимірювання ефективності КСВ дає змогу визначити, наскільки соціальні, екологічні та етичні дії компанії реально впливають на її фінансові результати, ринкову позицію, репутацію та відносини зі стейкхолдерами. Як зазначає С. Пучкова [20], оцінювання результативності соціально відповідальної діяльності дозволяє підприємству перевести соціальні ініціативи з розряду витрат у власну конкурентоспроможність. Таким чином, КСВ набуває вимірюваної економічної цінності.

Оцінювання КСВ має також управлінське значення. Воно дозволяє керівництву підприємства виявити сильні та слабкі сторони реалізованих програм, визначити їх відповідність стратегічним цілям та адаптувати соціальні ініціативи до вимог ринку. Як підкреслюють Г. Лучко, автор журналу Економіка і суспільство [21], системний моніторинг соціальної відповідальності формує передумови для підвищення інвестиційної привабливості, зменшення ризиків і зміцнення довіри з боку партнерів та інвесторів.

Крім того, ефективність КСВ стає важливим фактором у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. На міжнародних ринках наявність соціально відповідальної політики, підтвердженої звітністю за стандартами GRI

або ESG, виступає вагомим аргументом для іноземних партнерів при виборі постачальників та інвесторів. Як зазначають В. Стеценко та Ю. Березова [22], прозорість у сфері соціальної відповідальності сьогодні є такою ж важливою конкурентною перевагою, як інноваційність чи якість продукції.

Вимірювання ефективності КСВ має здійснюватися на основі кількісних та якісних показників, які відображають її вплив на ключові аспекти діяльності підприємства – економічний (зростання прибутку, продуктивності, інвестиційної привабливості), соціальний (задоволеність працівників, розвиток громади, репутаційний капітал) та екологічний (зменшення викидів, ресурсозбереження, використання відновлюваних джерел енергії). Таким чином, процес оцінювання КСВ інтегрується у систему стратегічного управління підприємством, виступаючи важливим елементом його довгострокової конкурентоспроможності.

Отже, регулярне вимірювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності забезпечує:

- обґрунтування витрат на соціальні програми з позицій окупності;
- підвищення прозорості бізнесу та довіри стейкхолдерів;
- посилення репутаційного капіталу компанії;
- формування аналітичної бази для ухвалення стратегічних рішень.

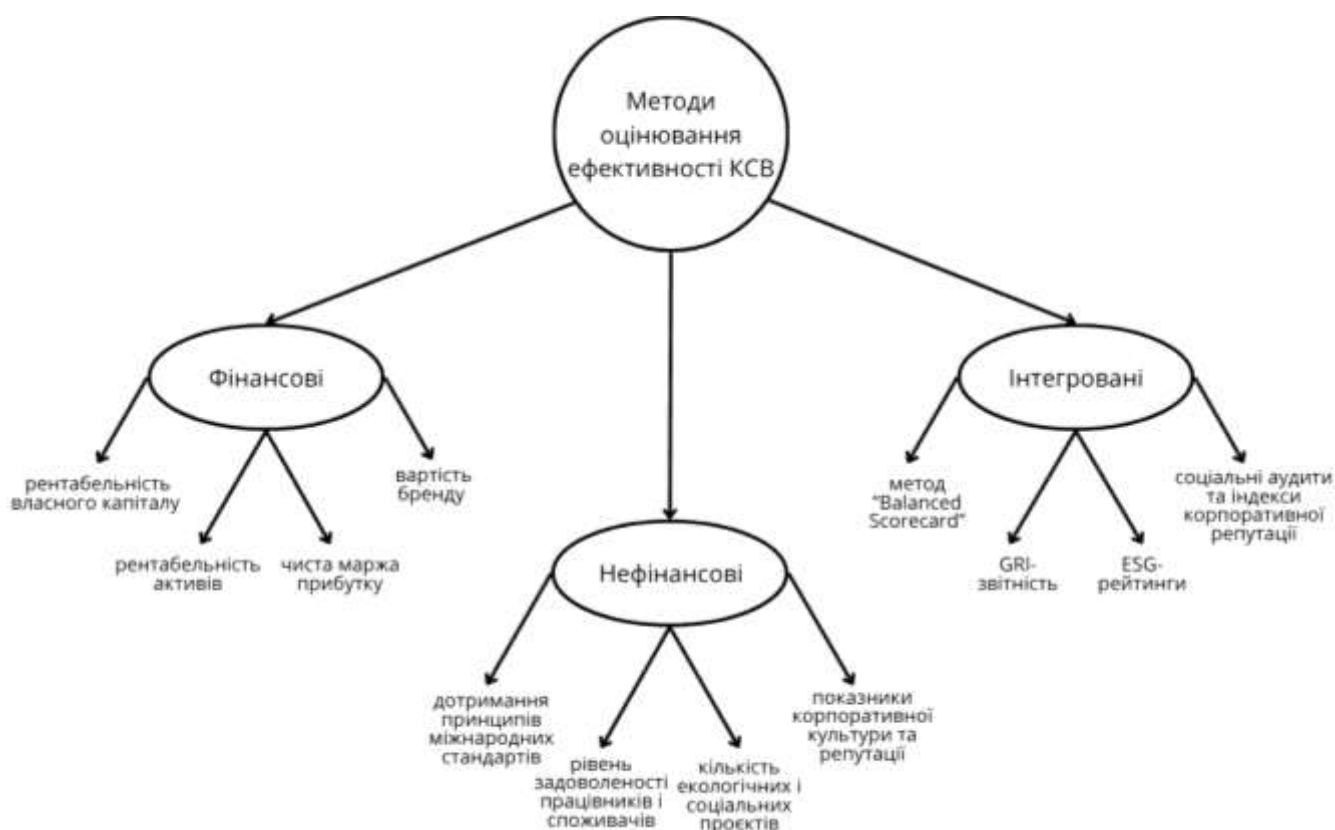
Тож, системна оцінка ефективності КСВ дозволяє не лише кількісно підтвердити внесок соціально відповідальної поведінки у розвиток підприємства, а й стратегічно спрямовувати ресурси на ті напрями, які забезпечують максимальний синергетичний ефект між соціальними та економічними результатами.

У процесі реалізації корпоративної соціальної відповідальності важливим завданням є вибір адекватних методів її оцінювання, які дозволяють виявити взаємозв'язок між соціально відповідальною діяльністю підприємства та його конкурентними перевагами. Оцінка ефективності КСВ може здійснюватися на основі фінансових, нефінансових та інтегрованих підходів, що відрізняються типом показників, методологічною основою та цільовим призначенням (рис. 1.4).

Фінансові методи орієнтовані на визначення економічного ефекту від реалізації соціально відповідальних заходів. Вони ґрунтуються на аналізі фінансових результатів діяльності підприємства до та після впровадження КСВ-програм. Як зазначається у дослідженні Пучкової [20], фінансові індикатори дозволяють обґрунтувати соціальну відповідальність не як витрату, а як інвестицію у конкурентоспроможність, що генерує економічну віддачу через підвищення продуктивності праці, лояльності персоналу та зміцнення репутаційного капіталу.

Нефінансові методи передбачають використання якісних та кількісних показників соціального, екологічного та управлінського характеру. Як підкреслює Г. Лучко [21], нефінансові показники дають змогу оцінити соціальний капітал підприємства, який прямо впливає на довіру з боку стейкхолдерів та довгострокову стабільність компанії.

Сучасна практика управління соціальною відповідальністю тяжіє до інтегрованого підходу, що поєднує фінансові та нефінансові індикатори. За даними Стеценко та Березової [22], інтегровані методи є найбільш перспективними, оскільки враховують взаємозалежність соціальної, екологічної та економічної ефективності, що дозволяє кількісно підтвердити внесок КСВ у стратегічний розвиток підприємства.



#### Рисунок 1.4 – Класифікація методів оцінювання ефективності КСВ

*Джерело: Сформовано автором на основі [20-22,24]*

Фінансові методи ґрунтуються на кількісному аналізі результатів діяльності підприємства, пов'язаних із реалізацією соціально відповідальних ініціатив. Основна мета цих методів – виявити вплив програм КСВ на ключові фінансові показники, такі як прибутковість, рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), рівень продуктивності праці та динаміку ринкової капіталізації. Згідно з дослідженнями І. Мельник [28], підприємства, що системно впроваджують соціальні програми, демонструють стабільніше зростання вартості бренду та більшу стійкість до кризових явищ. Таким чином, фінансові показники дозволяють обґрунтувати КСВ як інвестиційний ресурс, а не як додаткове навантаження на бюджет підприємства.

На відміну від фінансових, нефінансові методи орієнтовані на якісну оцінку соціального, етичного та екологічного впливу діяльності компанії. До найпоширеніших показників належать рівень задоволеності персоналу, індекс довіри споживачів, кількість реалізованих соціальних проєктів, рівень участі компанії у розвитку громади, екологічні результати (скорочення викидів, економія енергоресурсів, управління відходами) та відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку. Саме нефінансові показники дозволяють оцінити репутаційний капітал підприємства, який у довгостроковій перспективі стає вагомим чинником конкурентоспроможності.

Третю групу становлять інтегровані методи, які поєднують фінансові та нефінансові аспекти оцінювання КСВ. Найбільш відомими серед них є концепції «Triple Bottom Line» [29] та «Creating Shared Value» [30]. Перша, запропонована Дж. Елкінгтоном у 1997 році, базується на підході «три Р» – People, Planet, Profit, тобто одночасному врахуванні соціального, екологічного та економічного вимірів ефективності бізнесу. Цей підхід дозволяє оцінити, наскільки діяльність компанії сприяє сталому розвитку суспільства поряд із отриманням прибутку.

Концепція «Creating Shared Value» (CSV), розроблена М. Портером і М. Креймером, розширює межі КСВ, розглядаючи її як джерело створення спільної цінності для бізнесу і суспільства. КСВ підкреслює, що соціальні інвестиції можуть одночасно задовольняти суспільні потреби та генерувати економічні вигоди, якщо вони інтегровані у бізнес-стратегію. Таким чином, ці підходи відображають перехід від «реактивної» до «проактивної» моделі корпоративної відповідальності.

Інтегровані методи дають змогу отримати повну картину ефективності КСВ, адже вони враховують не лише короткострокові економічні результати, але й довгострокові наслідки для суспільства, навколишнього середовища та іміджу компанії. Саме тому їх дедалі частіше використовують провідні міжнародні корпорації, які звітують за стандартами ESG або GRI, поєднуючи кількісні дані з якісними характеристиками соціальної сталості.

Таким чином, оцінювання ефективності КСВ є комплексним процесом, що поєднує економічний аналіз, соціальну діагностику та етичну оцінку діяльності компанії. Рациональне поєднання фінансових, нефінансових та інтегрованих методів дозволяє об'єктивно оцінити внесок корпоративної соціальної відповідальності у формування конкурентних переваг підприємства, забезпечуючи його довгострокову стійкість і репутаційну стабільність. Узагальнено, методи оцінювання ефективності КСВ можна класифікувати за напрямками та показниками та виділити їх основні переваги та недоліки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Характеристика методів оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності

Тип методів	Характеристика	Переваги	Недоліки
Фінансові	Оцінюють економічні результати впровадження КСВ	Кількісна вимірюваність, порівнянність, простота аналізу	Не враховують нефінансові ефекти, обмежена стратегічна перспектива

Нефінансові	Визначають соціальний, екологічний та етичний ефект КСВ	Відображають соціальний вплив, репутацію, стосунки зі стейкхолдерами	Суб'єктивність оцінки, складність вимірювання
Інтегровані	Поєднують економічні, соціальні та екологічні аспекти	Системність, комплексна оцінка впливу КСВ	Висока трудомісткість, потреба у спеціалізованих інструментах

*Джерело: Сформовано автором на основі [24,26-27]*

### Висновки за першим розділом

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади формування та розвитку корпоративної соціальної відповідальності як складової міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що концепція КСВ еволюціонувала від морально-етичних підходів до сучасного стратегічного інструменту сталого розвитку бізнесу. На сучасному етапі вона охоплює економічну, соціальну та екологічну складові, інтегровані у систему управління підприємством і спрямовані на забезпечення балансу між прибутковістю, соціальною справедливістю та екологічною стабільністю.

З'ясовано, що ключовими складовими КСВ є:

- економічна – відповідальність за ефективність і стабільність господарської діяльності;
- екологічна – мінімізація негативного впливу на довкілля;
- соціальна – підтримка розвитку працівників, громад і суспільства загалом.

Їхній взаємозв'язок формує основу сталого розвитку підприємства, а отже підґрунтя його довгострокової конкурентоспроможності.

Також було проаналізовано провідні моделі КСВ (американську, європейську, японську та українську). Встановлено, що американська модель базується на добровільності ініціатив бізнесу, європейська на соціальному партнерстві та державному регулюванні, японська на корпоративній культурі

гармонії, а українська перебуває у фазі становлення, поєднуючи елементи попередніх підходів. Це підтверджує, що модель КСВ повинна формуватися з урахуванням національного контексту, правових традицій та рівня розвитку суспільства.

Виявлено, що корпоративна соціальна відповідальність виступає інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Її інтеграція у бізнес-стратегію забезпечує формування позитивного іміджу, зростання рівня довіри з боку стейкхолдерів, підвищення інвестиційної привабливості, спрощення доступу до міжнародних ринків і фінансових ресурсів. Соціально відповідальний бізнес має вищу репутаційну стійкість і здатність адаптуватися до викликів глобального середовища.

Важливу роль у гармонізації підходів до реалізації КСВ відіграють міжнародні стандарти, такі як ISO 26000, SA 8000, GRI, UN Global Compact, ESG-звітність. Їх упровадження дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємства, полегшує міжнародну співпрацю та забезпечує довіру інвесторів і партнерів.

Було розкрито практичну значущість КСВ на прикладах міжнародних компаній та українських підприємств («Нова Пошта», Ajax Systems, «Фармак»), які довели, що соціально орієнтована стратегія сприяє розширенню ринку, зміцненню бренду та інтеграції у глобальний економічний простір.

Окреслено теоретичні підходи до оцінювання ефективності КСВ, що базуються на фінансових, нефінансових та інтегрованих методах. Визначено, що найбільш перспективним є інтегрований підхід, який поєднує економічні, соціальні та екологічні показники. Такі моделі, як «Triple Bottom Line» та «Creating Shared Value», демонструють перехід від традиційного розуміння КСВ як витрат до сприйняття її як інвестиції у стійкий розвиток і конкурентоспроможність підприємства.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність у сучасній економіці постає не лише як етична норма, а як стратегічний чинник формування довгострокових

конкурентних переваг, який забезпечує синергію між бізнес-ефективністю, суспільним добробутом і збереженням довкілля.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «LAMELA SP. Z O.O.» У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Історія становлення підприємства «Lamela Sp. z o.o.» є важливою передумовою для розуміння його сучасної діяльності та ролі на ринку пластмасових виробів. Згідно з даними офіційного сайту компанії [31] підприємство розпочало діяльність ще у 1986 році як сімейна фірма, орієнтована на виробництво товарів із пластмас. Саме багаторічний досвід становить основу його сучасного розвитку, оскільки упродовж десятиліть компанія поступово трансформувалася у велике виробниче підприємство, яке посідає вагомe місце у польській галузі переробки пластмас.

У юридичній площині сучасна структура компанії сформувалася значно пізніше. Відповідно до даних державних реєстрів, наведених у звіті [32], (додаток А), юридична особа «Lamela Sp. z o.o.» була створена 26 жовтня 2016 року внаслідок злиття кількох споріднених компаній, після чого з 1 грудня 2016 року підприємство офіційно розпочало господарську діяльність. У наступні роки відбулися важливі зміни в організаційно-правовій формі. Зокрема, 4 травня 2022 року підприємство було трансформоване зі структури командитного товариства у товариство з обмеженою відповідальністю згідно з рішенням суду в Лодзі та нотаріальним актом. Ця трансформація сприяла адаптації організаційної моделі до вимог сучасного ринку, забезпечуючи гнучкіші механізми управління та підвищену відповідальність органів керівництва.

Організаційно-правовий статус «Lamela Sp. z o.o.» відповідає типовій для польської економіки моделі середніх і великих виробничих компаній. Відповідно до реєстраційних даних, структура власності підприємства включає чотирьох фізичних осіб, частки яких розподілені у пропорції 30 %, 30 %, 20 % та 20 % (додаток Б), що підтверджує приватний характер власності та спадковість

корпоративного управління [33]. Статутний капітал підприємства становить 22,24 млн PLN, що ознакою достатньої фінансової основи для реалізації виробничих і стратегічних завдань. Закріплена організаційна структура сприяє стабільності управління та дозволяє ефективно здійснювати планування, модернізацію виробництва й реалізацію довгострокових програм корпоративної соціальної відповідальності.

Важливим елементом діяльності «Lamela» є її географічне розміщення. Юридична та фактична адреса компанії це місто Лович (Łowicz) у Лодзькому воєводстві ul. Poznańska 4, 99-400 Łowicz. На офіційному сайті компанії зазначається, що розташування у центральній частині Польщі є стратегічною перевагою для забезпечення оптимальної логістики та доступу до ключових транспортних артерій, що сприяє ефективності як внутрішніх, так і міжнародних поставок [31]. Близькість до основних автомагістралей Польщі та рівна віддаленість від значних економічних центрів створюють сприятливі умови для експорту продукції до країн Європейського Союзу, що є одним із напрямів ринкової активності компанії.

Компанія також характеризується стабільністю фінансової діяльності, що підтверджується інформацією зі звіту, підприємство має рейтинг надійності D&V Rating 3A1 (додаток B), який свідчить про низький рівень фінансового ризику та високу платоспроможність [32]. Крім того, підприємство є активним платником податку на додану вартість з 1 грудня 2016 року, що ще раз підтверджує прозорість та стабільність його господарської діяльності.

Діяльність підприємства зосереджена на виробництві широкої номенклатури виробів із пластмас, що використовуються у побуті, садівництві та господарській сфері. Компанія позиціонує себе як одного з провідних польських виробників товарів для дому та саду, також на офіційному сайті зазначено, що основою асортименту є вироби з поліпропілену, поліетилену та інших видів пластмас, які характеризуються високою міцністю та можливістю повторної переробки [31]. До ключових груп продукції належать різноманітні побутові контейнери, кошики, органайзери, елементи для зберігання, кухонні вироби, а

також асортимент для садівництва: горщики, вазони, лійки, контейнери для розсади та інші супутні товари. Розвиток асортиментних лінійок відбувається з урахуванням тенденцій екологічного виробництва, що узгоджується зі стратегічним вектором компанії на підвищення рівня екологічності продукції.

Дані зі звіту про діяльність підприємства підтверджують, що «Lamela Sp. z o.o.» спеціалізується на виготовленні пластмасових виробів, що класифікуються за кодом PKD 22.2 (виробництво виробів із пластмас) та PKD 25.99, що також включає продукцію з полімерних матеріалів [32]. Основні виробничі операції здійснюються на власних виробничих потужностях у місті Лович, де розташовані виробничі цехи, лінії лиття під тиском та склади готової продукції.

У своїй діяльності компанія орієнтується не лише на внутрішній ринок Польщі, а й активно працює на міжнародному рівні. На офіційному сайті підкреслюється, що компанія експортує значну частину своєї продукції до країн Європейського Союзу, зокрема до Німеччини, Чехії, Словаччини, країн Балтії та Північної Європи [31]. Таке розширення географії збуту стало можливим завдяки стабільній якості продукції, конкурентним виробничим витратам та зручному розташуванню підприємства у центральній частині Польщі, що спрощує логістику.

Згідно з даними зі звіту, структура діяльності компанії характеризується значною орієнтацією на B2B-сегмент, що включає співпрацю з великими роздрібними мережами, гуртовими операторами та дистриб'юторами у країнах ЄС. Така модель збуту дозволяє забезпечувати стабільність продажів та ефективно конкурувати на міжнародному ринку, де попит на недорогі, практичні та екологічні побутові вироби залишається високим. Водночас підприємство постійно розширює мережу бізнес-партнерів, що сприяє зростанню експортного потенціалу та посиленню його позицій як європейського виробника товарів із пластмас.

Організаційна структура «Lamela Sp. z o.o.» відображає особливості функціонування сучасного виробничого підприємства, яке працює в умовах конкурентного середовища та орієнтоване на міжнародні ринки (рис. 2.1). З

огляду на характер діяльності компанії, її структура є лінійно-функціональною, що дозволяє ефективно поєднувати централізоване управління з розподілом спеціалізованих функцій між окремими підрозділами. Такий тип структури забезпечує високий рівень контролю за виробничими процесами, оптимізацію управлінських рішень та оперативне реагування на зміни ринкового середовища.

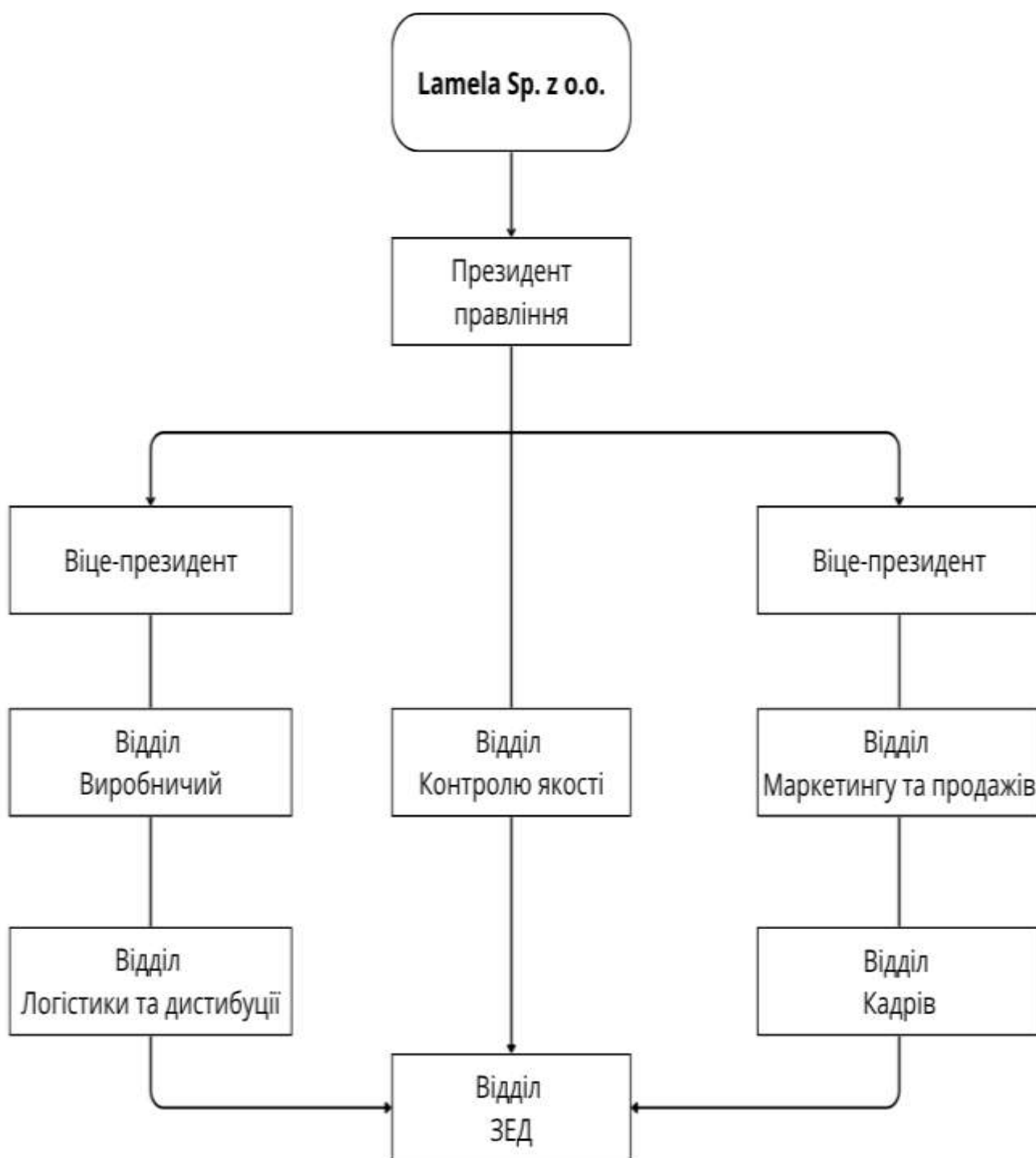


Рисунок 2.1 – Організаційна структура «Lamela Sp. z o.o.»  
Джерело: Сформовано автором на основі [31-32]

Ключову роль в управлінні підприємством відіграє правління компанії, до складу якого входять президент та віце-президенти, відповідальні за стратегічне

планування, координацію діяльності та контроль операційних процесів. Правління визначає пріоритети розвитку, ухвалює інвестиційні рішення та формує політику відповідального ведення бізнесу. Сімейний характер підприємства забезпечує послідовність стратегічних рішень та орієнтацію на довгострокову стабільність.

Виробничий відділ є центральною операційною ланкою, що забезпечує повний цикл виготовлення пластмасових виробів, від підготовки сировини до пакування та складування. До його складу входять технічні служби, відповідальні за обслуговування обладнання, модернізацію технологічних ліній та енергетичне забезпечення. Виробництво працює у тісній взаємодії з логістичними та плановими підрозділами, що дозволяє оптимізувати виконання замовлень та управління запасами.

Відділ логістики та дистрибуції відповідає за організацію транспортування продукції, планування маршрутів, взаємодію з перевізниками та управління складськими процесами, включно з експортними процедурами. Завдяки вигідному розташуванню підприємства логістичний підрозділ забезпечує ефективність поставок.

Важливим структурним елементом є відділ маркетингу та продажів, який аналізує ринкові тенденції, працює з торговельними мережами та дистриб'юторами, формує асортиментну політику та просуває продукцію на ринках ЄС. Діяльність підрозділу спрямована на підтримання конкурентоспроможності та розвиток нових товарних позицій.

Відділ контролю якості забезпечує відповідність продукції технічним нормам, екологічним вимогам і стандартам ЄС. Він здійснює внутрішній аудит, проводить випробування та забезпечує сертифікацію виробів.

У структурі «Lamela Sp. z o.o.» важливе місце посідає відділ зовнішньоекономічної діяльності, який відповідає за організацію, координацію та розвиток міжнародних операцій підприємства. Оскільки значна частина продукції компанії експортується до країн Європейського Союзу, саме цей підрозділ

забезпечує інтеграцію «Lamela» у міжнародні ланцюги постачання та відповідає за дотримання зовнішньоекономічних процедур.

Відділ ЗЕД виконує широкий спектр функцій, що охоплюють як стратегічні, так і операційні аспекти взаємодії з іноземними контрагентами. Одним із ключових напрямів його роботи є пошук, залучення та супровід іноземних партнерів, дистриб'юторів, торговельних мереж та оптових покупців. Співробітники аналізують ринкову ситуацію у різних країнах, вивчають конкурентів, тенденції попиту та специфіку регуляторної бази окремих ринків. Така діяльність дозволяє компанії розширювати географію поставок та посилювати свою міжнародну конкурентоспроможність.

Не менш важливою функцією відділу зовнішньоекономічної діяльності є укладання та супровід зовнішньоекономічних контрактів. Спеціалісти підрозділу здійснюють підготовку умов договорів, ведуть переговори з іноземними партнерами, забезпечують узгодження комерційних умов, термінів постачання, вимог до продукції та правил повернення товару. Вони також контролюють дотримання умов, валютні умови контрактів та відповідність зовнішньоторговельних угод законодавству Польщі й країн-партнерів.

До компетенцій відділу ЗЕД входить також організація логістичних процесів, пов'язаних із міжнародними поставками. Підрозділ координує дії транспортних компаній, оформлює транспортні документи, контролює відповідність постачань митним та фітосанітарним нормам ЄС. Працівники відділу займаються підготовкою пакету документів для митного оформлення, включаючи інвойси, пакувальні листи, сертифікати походження та документи, що підтверджують відповідність продукції технічним вимогам європейського ринку.

Важливою складовою діяльності відділу є валютно-фінансовий контроль та робота з міжнародними платежами. Фахівці забезпечують своєчасність розрахунків із партнерами, контролюють курсові ризики, взаємодіють із банківськими установами щодо акредитивів, банківських гарантій та інших інструментів міжнародних розрахунків. Ця функція є критично важливою для

мінімізації фінансових ризиків і забезпечення стабільності зовнішньоторговельної діяльності.

Крім того, відділ ЗЕД бере участь у сертифікації продукції для міжнародних ринків, взаємодіє з європейськими регуляторними органами та координує впровадження стандартів, необхідних для експорту. Спеціалісти контролюють відповідність виробів екологічним та безпековим вимогам, що діють у ЄС, що особливо важливо для продукції з пластмас.

Тож, відділ зовнішньоекономічної діяльності є ключовою ланкою організаційної структури «Lamela Sp. z o.o.», яка забезпечує присутність компанії на міжнародних ринках, підтримує її конкурентоспроможність та сприяє інтеграції у європейське виробниче середовище. Комплексний характер діяльності цього підрозділу дозволяє ефективно управляти експортними процесами, зменшувати ризики та забезпечувати стабільний розвиток підприємства у сфері зовнішньоекономічних відносин.

Місія компанії формується на основі багаторічного досвіду роботи на ринку виробів із пластмас та відображає прагнення підприємства створювати якісні, функціональні та доступні товари, що задовольняють потреби споживачів у повсякденному житті. Компанія позиціонує себе як виробника, який поєднує традиції сімейного бізнесу з сучасними виробничими технологіями, забезпечуючи надійність продукції, її безпечність та відповідність екологічним вимогам. В основі місії лежить прагнення забезпечити клієнтів товарами, що поєднують практичність, естетичність і довговічність, водночас сприяючи зменшенню негативного екологічного впливу виробництва.

Центральним елементом місії компанії є орієнтація на сталий розвиток. Компанія прагне створювати продукцію, яка відповідає сучасним тенденціям відповідального споживання, підкреслюючи важливість екологічної безпеки, можливості переробки матеріалів та мінімізації кількості відходів. Значна частина товарів виготовляється із пластмас, що можуть бути повторно перероблені, а виробничі процеси оптимізуються з урахуванням економії енергії та ресурсів. Такий підхід визначає довгострокову орієнтацію компанії на відповідальне

виробництво, що є важливим аспектом її місії в контексті сучасних екологічних викликів.

Стратегічні цілі підприємства спрямовані на забезпечення стабільного росту, розширення ринків збуту та модернізацію виробничих процесів. Насамперед «Lamela» прагне зберігати високу конкурентоспроможність на внутрішньому ринку Польщі, одночасно зміцнюючи позиції на ринках Європейського Союзу. Однією з ключових стратегічних цілей є розширення асортименту продукції відповідно до тенденцій ринку та потреб споживачів. Компанія систематично впроваджує нові товарні лінійки, вдосконалює дизайн та функціональність продукції, зважаючи на зростаючий попит на легкі, практичні та екологічні вироби для дому і саду.

Важливою стратегічною ціллю є модернізація технологічної бази підприємства. Компанія спрямовує інвестиції на оновлення машинного парку, впровадження енергоощадних технологій і автоматизованих виробничих систем, що дозволяє підвищувати ефективність виробництва, зменшувати витрати та забезпечувати стабільно високу якість продукції. Такий технологічний розвиток також сприяє зміцненню експортного потенціалу компанії та полегшує відповідність міжнародним технічним стандартам.

Окремим напрямом є стратегічна ціль, пов'язана з підвищенням рівня корпоративної соціальної відповідальності. «Lamela» приділяє увагу питанням екологічної безпеки, професійного розвитку працівників, взаємодії з місцевими громадами та відповідальному використанню природних ресурсів. Компанія прагне формувати позитивний корпоративний імідж, підвищуючи рівень прозорості своєї діяльності, підтримуючи добросовісні бізнес-практики та дотримуючись високих стандартів безпеки на робочих місцях.

Місія компанії та її стратегічні цілі формують концептуальну основу функціонування, визначаючи ключові напрями діяльності та принципи прийняття управлінських рішень. Для кращого розуміння їх внутрішньої логіки та системних взаємозв'язків доцільно узагальнити їх у структурованому вигляді. У таблиці 2.1

представлено зіставлення місії підприємства зі стратегічними цілями та інструментами їх реалізації.

Таблиця 2.1 – Узгодженість місії та стратегічних цілей «Lamela Sp. z o.o.»

Стратегічна складова	Зміст стратегічної складової	Практичні заходи реалізації
Місія	Виробництво якісних і екологічно безпечних товарів для дому та саду	Оптимізація виробництва, перероблювані матеріали, сертифікація
Стратегічна ціль 1	Підвищення якості продукції	Контроль якості, нове обладнання, стандартизація
Стратегічна ціль 2	Розширення асортименту	R&D, аналіз ринку, дизайн-інновації
Стратегічна ціль 3	Розширення ринків збуту	Партнерство з торговельними мережами, експортні програми
Стратегічна ціль 4	Стійкий розвиток	Зменшення відходів, енергоощадність, повторна переробка

*Джерело: Сформовано автором на основі [31]*

Підприємство «Lamela Sp. z o.o.» відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку Лодзького воєводства та, зокрема, міста Лович, де зосереджені основні виробничі потужності компанії. Як одне з найбільших місцевих підприємств, воно створює стабільні робочі місця та забезпечує зайнятість населення регіону, що сприяє підвищенню рівня добробуту та зміцненню локального ринку праці. Виробничий характер діяльності компанії передбачає використання різних категорій персоналу від висококваліфікованих інженерів і технологів до операторів виробничих ліній, працівників логістики та адміністративного персоналу. Це забезпечує різноманіття робочих місць та сприяє розвитку професійних компетентностей місцевих жителів.

Значний вплив компанії виявляється також у сфері розвитку інфраструктури та підтримки локального підприємницького середовища. Завдяки стабільним обсягам виробництва й активній експортній діяльності «Lamela» сприяє формуванню постійного попиту на транспортні та логістичні послуги,

стимулюючи розвиток суміжних галузей. Підприємство виступає важливим партнером для місцевих постачальників сировини, упаковки, комплектуючих та транспортних компаній, що створює мультиплікативний ефект для економіки регіону.

Суттєвим є і соціальний вплив компанії. Як підприємство з довготривалою історією та сімейними традиціями, воно підтримує сталі соціальні зв'язки з місцевою громадою. Компанія бере участь у соціальних та освітніх ініціативах, спрямованих на підтримку молоді, розвиток локальних культурних заходів та спортивних проєктів. Розвиток внутрішньої корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність і сталий розвиток, позитивно впливає на формування іміджу соціально відповідального роботодавця в регіоні.

Окремої уваги заслуговує внесок у сферу екологічного розвитку регіону. Завдяки впровадженню сучасних технологій переробки пластмас та зменшенню кількості виробничих відходів, підприємство сприяє підвищенню екологічної культури на локальному рівні. Пріоритетність енергоощадних технологій, оптимізація використання ресурсів і орієнтація на повторну переробку матеріалів узгоджуються з європейськими вимогами сталого розвитку та сприяють покращенню екологічної ситуації у регіоні.

## 2.2. Дослідження напрямів КСВ «Lamela»

Корпоративна соціальна відповідальність є важливим елементом стратегічного розвитку «Lamela Sp. z o.o.», оскільки діяльність підприємства пов'язана з виробництвом пластмасових виробів, що вимагає дотримання високих соціальних, екологічних та етичних стандартів. Компанія реалізує КСВ у різних напрямках, охоплюючи як внутрішні аспекти взаємодії з працівниками, так і зовнішні, що стосуються партнерів, місцевих громад та навколишнього середовища. Розгляд основних напрямів соціальної відповідальності дозволяє оцінити рівень усвідомленості компанії щодо впливу на зацікавлені сторони та

виявити ключові практики, які визначають її репутацію та міжнародну конкурентоспроможність.

Соціальний напрям корпоративної соціальної відповідальності охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на забезпечення гідних умов праці, підтримку професійного розвитку персоналу та формування безпечного та інклюзивного робочого середовища. Як велике виробниче підприємство, «Lamela» відіграє значну роль у регіональному ринку праці, забезпечуючи стабільну зайнятість для сотень працівників. Згідно з офіційними даними, станом на 2024 рік на підприємстві працювало 336 осіб, що свідчить про вагомий внесок компанії у зайнятість населення регіону та стабільність кадрової політики [32]. Протягом останніх років чисельність персоналу залишалася на відносно стабільному рівні (2023 р. – 329 осіб; 2022 р. – 351; 2021 р. – 381), що підтверджує відсутність різких коливань та відповідальний підхід компанії до управління людськими ресурсами.

Компанія також демонструє соціальну відповідальність у контексті підтримки працівників із вразливих груп населення. Зокрема, звітні дані свідчать про отримання підприємством фінансової підтримки відповідно до державної програми сприяння працевлаштуванню людей з інвалідністю. Так, компанія регулярно отримує компенсацію витрат на оплату праці працівників з інвалідністю, що вказує на реальний внесок у створення інклюзивного робочого середовища та забезпечення рівного доступу до праці. Упродовж 2024 року підприємство отримувало таку підтримку в розмірі 26 485 PLN щомісячно, що підтверджує постійний характер працевлаштування осіб з особливими потребами [32]. Це є важливою складовою соціального напрямку КСВ, оскільки свідчить про готовність компанії працювати відповідно до принципів рівності та недискримінації.

Одним із ключових аспектів соціальної відповідальності «Lamela» є забезпечення безпечних умов праці та контроль за дотриманням норм охорони праці. Враховуючи специфіку виробництва, підприємство здійснює регулярний технічний нагляд за обладнанням, організовує інструктажі з техніки безпеки та

проводить навчання персоналу, спрямовані на підвищення компетентності та зниження виробничих ризиків. Важливе значення надається підтримці працівників через організацію корпоративних навчальних програм, наставництва та заходів, що сприяють ефективній адаптації нових співробітників. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати продуктивність, а й формувати лояльність персоналу та зміцнювати корпоративну культуру.

Соціальний напрям КСВ також включає заходи, спрямовані на забезпечення балансу між професійними та особистими потребами працівників, підтримку соціального добробуту та формування позитивного морально-психологічного клімату. Як свідчать аналітичні оцінки у сфері відповідального управління персоналом, подібні практики є важливими для підвищення мотивації працівників та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку праці [34]. Для Lamela це має особливе значення з огляду на залежність від кваліфікованої робочої сили та необхідність підтримання стабільності кадрового складу.

Екологічна відповідальність є одним із ключових напрямів діяльності, що обумовлено як специфікою підприємства, яке працює у сфері виробництва пластмасових виробів (PKD 22.2), так і вимогами європейського ринку, на який орієнтована значна частина продукції. Компанія належить до великих виробничих суб'єктів, що підтверджується чисельністю персоналу в 336 працівників станом на 2024 рік, а це передбачає функціонування розгалуженої виробничої інфраструктури та комплексних технологічних процесів, які потребують дотримання підвищених екологічних стандартів.

Сучасна екологічна політика підприємств у галузі переробки та виробництва пластмас базується на принципах сталого розвитку. «Lamela» інтегрує ці підходи шляхом раціонального використання ресурсів, оптимізації процесів виробництва та впровадження практик, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на довкілля. До ключових екологічних аспектів діяльності підприємства належать:

- використання вторинної сировини та повторна переробка виробничих відходів;

- зниження енергоємності виробництва шляхом модернізації обладнання;
- управління відходами пластику з акцентом на повторне використання та сортування;
- контроль за викидами та дотримання вимог безпеки матеріалів, що застосовуються у виробництві.

Орієнтація компанії на експорт у країни Європейського Союзу зумовлює необхідність відповідності вимогам європейського екологічного законодавства, зокрема директивам щодо зменшення пластикових відходів, безпеки матеріалів, маркування продукції та екодизайну. Серед найважливіших актів, яким повинні відповідати виробники пластмасових товарів, є:

- REACH (регламент щодо реєстрації та безпечного використання хімічних речовин);
- Директива 2019/904/EU щодо зменшення впливу пластикової продукції на навколишнє середовище;
- Ecodesign Directive, яка визначає принципи екологічного проектування товарів;
- стандарти управління відходами відповідно до вимог Circular Economy Package.

Відповідність цим нормам є не лише вимогою єдиного ринку ЄС, але й важливим фактором підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Компанії, які впроваджують екологічні технології та системи управління навколишнім середовищем, отримують доступ до ширшого кола зовнішніх ринків, підвищують довіру з боку партнерів і зміцнюють власний бренд.

У контексті менеджменту зовнішньоекономічної діяльності екологічні ініціативи «Lamela» мають стратегічне значення, оскільки вони формують позитивний імідж підприємства як надійного та екологічно відповідального партнера. Європейські контрагенти дедалі частіше обирають постачальників, які

відповідають принципам сталого розвитку, тому екологічна політика стає важливим інструментом розширення присутності на міжнародних ринках.

Етичний напрям корпоративної соціальної відповідальності ґрунтується на принципах чесності, прозорості та дотримання нормативно-правових вимог у всіх сферах діяльності. Підприємство забезпечує коректне ведення фінансової звітності, що підтверджується високими показниками платіжної дисципліни та низьким рівнем кредитного ризику (рейтинг 3A1, рівень ризику – 1), що свідчить про сумлінне виконання зобов'язань перед партнерами, державою та працівниками [32].

У внутрішній політиці компанія дотримується правил трудового законодавства, забезпечуючи рівність прав працівників, недопущення дискримінації та належні соціально-трудова стандарти. Стабільна чисельність персоналу та багаторічна діяльність на ринку свідчать про відповідальне ставлення до трудових відносин.

Важливою складовою етичної діяльності є підтримання чесних і передбачуваних взаємовідносин із контрагентами. Для компанії, орієнтованої на зовнішньоекономічні ринки, це має особливе значення, адже міжнародні партнери очікують від виробника дотримання норм корпоративної етики, прозорості процедур закупівель, відповідального ціноутворення та дотримання контрактної дисципліни. Надійність і передбачуваність це ключові чинники, які підвищують рівень довіри до «Lamela» на міжнародній арені.

Підприємство приділяє значну увагу налагодженню партнерських відносин із різними групами зацікавлених сторін, що є важливою складовою корпоративної соціальної відповідальності. Компанія співпрацює з місцевими органами влади, освітніми установами та громадськими організаціями, підтримуючи соціально важливі заходи та ініціативи, спрямовані на розвиток регіону та покращення добробуту мешканців. Участь у таких програмах формує позитивний імідж підприємства та сприяє укріпленню довіри з боку місцевої спільноти.

У зовнішньоекономічному аспекті партнерство є ключовим чинником посилення конкурентних позицій компанії. «Lamela» буде стійкі відносини з

міжнародними контрагентами, дотримуючись принципів прозорості, передбачуваності та відповідальності у виконанні договірних зобов'язань. Високі рейтинги фінансової надійності та стабільність підприємства підсилюють довіру з боку іноземних постачальників і покупців, сприяючи розширенню ринків збуту та формуванню довгострокових коопераційних зв'язків.

Тож, корпоративна соціальна відповідальність підприємства охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів, серед яких робота з персоналом, екологічні підходи у виробництві, дотримання етичних принципів та співпраця з партнерами й місцевими громадами. Кожен із цих елементів формує загальний підхід компанії до відповідального ведення діяльності та підтримує її конкурентні позиції на ринках ЄС. Узагальнена схема ключових напрямів КСВ наведена на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Структура корпоративної соціальної відповідальності «Lamela»  
*Джерело: Побудовано автором на основі [31-32]*

2.3. Оцінка впливу КСВ на конкурентоспроможність «Lamela» на міжнародному ринку

Для аналізу підприємства необхідно здійснити комплексну оцінку того, яким чином реалізація корпоративної соціальної відповідальності впливає на міжнародну конкурентоспроможність «Lamela Sp. z o.o.». Оскільки ефективність КСВ проявляється як у фінансових, так і в нефінансових вимірах, аналіз охоплюватиме динаміку ключових економічних показників підприємства, структуру отриманої державної підтримки, а також індикатори ділової надійності та репутації. Фінансова стабільність, соціальні програми, екологічні ініціативи та низький рівень ризику формують не лише імідж відповідального виробника, а й створюють умови для посилення позицій «Lamela» на ринках ЄС. Тому оцінка сукупного впливу цих чинників дозволить визначити, наскільки впроваджені компанією практики КСВ підсилюють її конкурентні переваги в міжнародному середовищі.

Для того щоб комплексно оцінити, як корпоративна соціальна відповідальність впливає на конкурентоспроможність, важливо проаналізувати ключові фінансові показники, які характеризують результативність, стабільність і інвестиційні можливості підприємства. Доступні дані зі звіту Dun & Bradstreet [32] (додаток Г) дозволяють простежити динаміку виручки, чистого та валового прибутку, операційного результату, фінансових витрат, а також змін у структурі активів і власного капіталу у 2022-2024 рр. (таблиця 2.2). Ці показники є критично важливими для оцінки того, наскільки ефективність та фінансова стійкість компанії створюють умови для подальшого розвитку її соціальних, екологічних та етичних ініціатив, а відповідно і для зміцнення позицій на міжнародному ринку.

Таблиця 2.2 – Фінансова динаміка та ключові індикатори стабільності «Lamela»

Показник, тис. PLN	Роки			Динаміка		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
Обсяг продажів	135 807	115 233	123 160	-20 573	7 927	-12 647
Чистий прибуток	1 995	10 580	7 890	8 584	-2 690	5 895

Валовий прибуток	3 646	10 776	8 085	7 130	-2 690	4 440
Операційний прибуток	4 851	10 788	8 981	5 937	-1 807	4 130
Фінансові витрати	1 305	1 671	1 930	366	258	624

Продовження таблиці 2.2

Показник, тис. PLN	Роки			Динаміка		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
Загальна сума активів	94 928	101 832	103 711	6 904	1 880	8 784
Власний капітал	47 519	51 257	53 671	3 737	2 414	6 152
Інвестиції у модернізацію та екологічні технології	-	-	5 492	-	5 492	5 492

*Джерело: Сформовано автором на основі [32]*

Аналіз фінансових показників «Lamela Sp. z o.o.» за 2022-2024 рр. дозволяє оцінити, наскільки економічна результативність підприємства формує підґрунтя для реалізації корпоративної соціальної відповідальності та зміцнення його конкурентоспроможності на міжнародних ринках. У досліджуваний період спостерігаються суттєві коливання обсягу продажів. Після зниження на 20 573 тис. PLN у 2023 р. порівняно з 2022 р., у 2024 р. компанії вдалося частково відновити обсяги реалізації, збільшивши їх на 7 927 тис. PLN. Така динаміка свідчить про чутливість до зовнішньоекономічної кон'юнктури, проте водночас демонструє її здатність адаптуватися до змін, утримувати позиції на ключових ринках ЄС та компенсувати падіння продажів завдяки управлінській та операційній гнучкості.

Показники прибутковості є більш стабільними і свідчать про загальне зміцнення фінансової стійкості підприємства. Чистий прибуток у 2023 р. різко зріс на 8 584 тис. PLN, що забезпечило «Lamela» значний фінансовий резерв для реалізації соціальних та екологічних проєктів. Попри зменшення прибутку у

2024р., його рівень залишається значно вищим, ніж у 2022 р., що вказує на здатність компанії підтримувати рентабельність навіть у періоди зниження доходів. Аналогічні тенденції спостерігаються у валовому та операційному прибутку. Після різкого підвищення у 2023 р. обидва показники дещо зменшилися у 2024 р., але зберегли позитивну різницю порівняно з базовим 2022 роком. Це підтверджує, що ефективність виробничих процесів та управління витратами залишається стабільною, а отже, компанія має достатні ресурси для фінансування довгострокових ініціатив КСВ.

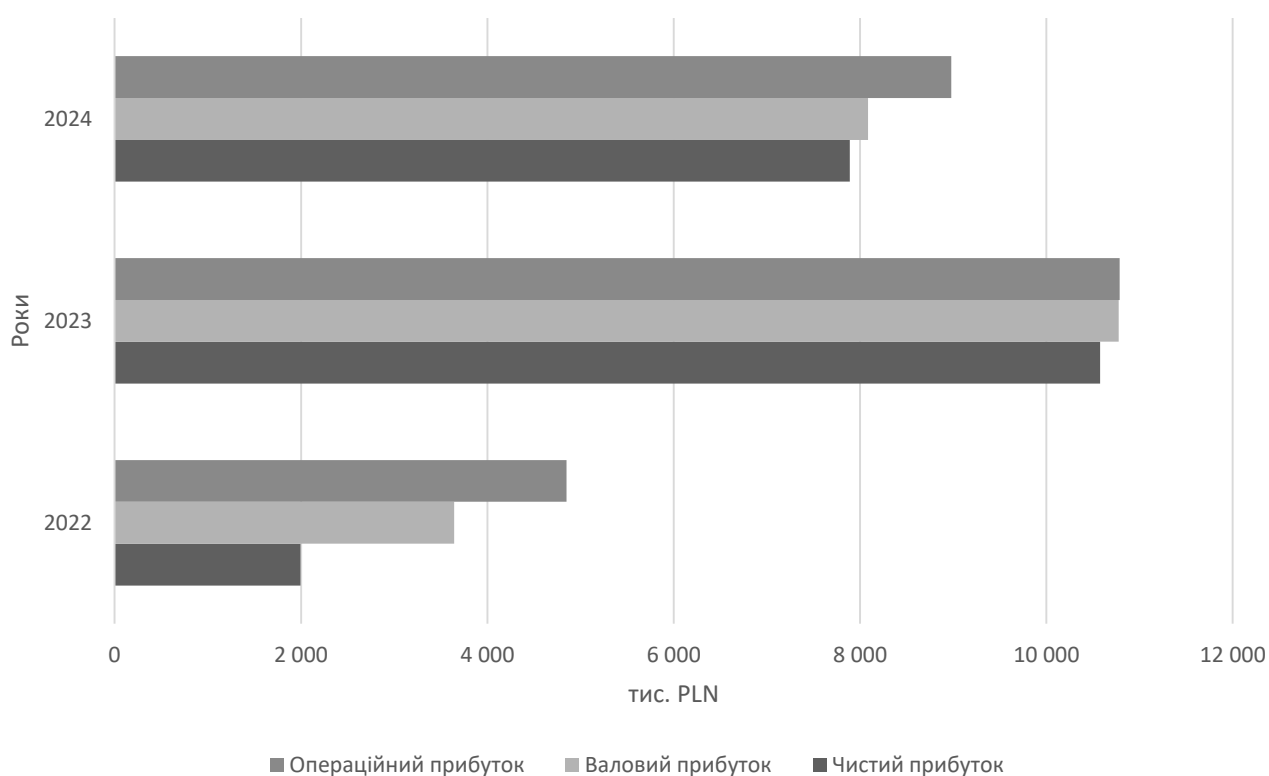
Зростання фінансових витрат у 2023-2024 рр. може свідчити про активізацію інвестиційної діяльності, зокрема залучення кредитних ресурсів для модернізації виробництва. Для підприємств, що працюють на ринках ЄС, такий процес є закономірним, оскільки необхідність відповідати високим екологічним та етичним стандартам вимагає значних вкладень у сучасні технології, енергоефективність та інфраструктуру управління відходами. Важливо, що збільшення фінансових витрат не призвело до зниження загальних результатів діяльності, що свідчить про раціональність інвестиційних рішень та ефективне управління фінансовими потоками.

Позитивною є динаміка балансових показників. Загальна сума активів компанії зросла на 8 784 тис. PLN у 2024 р. порівняно з 2022 р., а власний капітал на 6 152 тис. PLN. Це вказує на зміцнення фінансової бази, що є ключовою умовою довіри з боку міжнародних партнерів, постачальників та інвесторів. У контексті корпоративної соціальної відповідальності така динаміка має важливе значення, оскільки стабільний баланс демонструє здатність компанії виконувати взяті соціальні зобов'язання та реалізовувати інвестиційні програми без ризику фінансової нестабільності.

Окремої уваги заслуговують інвестиції у модернізацію та екологічні технології. У 2024 р. Lamela здійснила капіталовкладення у розмірі 5 492 тис. PLN, спрямовані на оновлення обладнання та встановлення енергоощадних систем, що безпосередньо відповідає ключовим критеріям КСВ. Реалізація таких проектів не лише знижує екологічний вплив виробництва, але й підвищує

репутаційну цінність компанії, сприяє виходу на нові ринки та забезпечує відповідність вимогам екологічних стандартів ЄС, що стають дедалі жорсткішими.

Для детальнішого аналізу динаміки фінансових результатів на рисунку 2.3 подано зміну валового, операційного та чистого прибутку підприємства у 2022-



2024 рр. Така форма візуалізації дає змогу комплексно оцінити ефективність діяльності компанії, її здатність утримувати рентабельність та формувати фінансові ресурси, необхідні для реалізації стратегічних ініціатив корпоративної соціальної відповідальності.

Рисунок 2.3 – Динаміка валового, операційного та чистого прибутку «Lamela»  
Джерело: Побудовано автором на основі [32]

Важливим елементом оцінки впливу корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність «Lamela Sp. z o.o.» є аналіз кадрового потенціалу підприємства, оскільки персонал формує основу операційної ефективності та забезпечує відповідність стандартам якості, що очікують іноземні партнери. Структура та чисельність працівників за 2022-2024

рр. (додаток Д), представлена у таблиці 2.3, демонструє стабільність кадрової моделі з незначними коливаннями, що є позитивним індикатором соціальної відповідальності компанії у сфері зайнятості. Загальна чисельність персоналу зменшилася у 2023 р., проте вже у 2024 р. зросла до 336 осіб, що може свідчити про відновлення виробничих обсягів та посилення кадрової потреби.

Таблиця 2.3 – Структура та чисельність персоналу підприємства за 2022-2024 рр.

Категорія	Роки			Структура, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Керівники (директори та керівники відділів)	26	23	23	7,41	6,99	6,8
Адміністративно-управлінський персонал (бухгалтерія, HR, юристи, аналітики)	37	36	35	10,54	10,94	10,4
Спеціалісти (маркетологи, фахівці ЗЕД, логісти, продавці, інженери)	107	101	104	30,48	30,70	30,9
Робітники / складський персонал	181	169	174	51,57	51,57	51,74
Разом	351	329	336	-	-	-

*Джерело: Сформовано автором на основі [32]*

Структурно найбільшу групу традиційно становлять робітники та складський персонал, це понад 51 % упродовж досліджуваного періоду. Така стабільність є свідченням того, що «Lamela» зберігає відповідальність перед своєю основною виробничою ланкою, що особливо важливо для компанії, яка працює на ринках ЄС, де соціальна стабільність та гарантії працівникам є елементом репутаційних вимог. Частка спеціалістів, що включають фахівців ЗЕД, маркетологів, логістів, інженерів та продавців, також залишається майже незмінною (приблизно 31%), що підкреслює збалансованість управлінсько-виробничої структури й вказує на наявність у підприємства достатнього інтелектуального ресурсу для роботи із зовнішніми ринками. Збереження відносно стабільної частки адміністративно-управлінського персоналу (10-11%) та керівників (близько 7%) демонструє оптимальну кадрову політику, у межах

якої не відбувається надмірного розширення управлінського апарату, що відповідає принципам ефективного менеджменту.

З позиції корпоративної соціальної відповідальності така кадрова стабільність свідчить про відповідальне ставлення компанії до працівників, забезпечення їм сталих умов праці та мінімізацію соціальних ризиків. Для міжнародних партнерів, особливо у ЄС, наявність стабільної та структурно збалансованої робочої сили є важливим показником надійності постачальника. Крім того, збереження достатньої кількості спеціалістів у сфері ЗЕД прямо впливає на ефективність зовнішньоекономічної діяльності та здатність «Lamela» підтримувати стійкі логістичні ланцюги, реагувати на вимоги імпортерів і працювати відповідно до стандартів європейського ринку.

Аналіз показників плинності персоналу за 2022-2024 рр. дозволяє комплексно оцінити кадрову стабільність підприємства та визначити, наскільки ефективно компанія реалізує принципи корпоративної соціальної відповідальності у сфері управління людськими ресурсами (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Плинність персоналу підприємства «Lamela Sp. z o.o.»

Показник	Роки			Динаміка		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022
Середньооблікова чисельність працівників	351	329	336	-22	7	-15
Прийнято нових працівників протягом року	52	38	49	-14	11	-3
Вибуло працівників за рік	44	48	41	4	-7	-3
у тому числі:						
а) через законні підстави (армія, навчання, пенсія тощо)	6	7	6	1	-1	0
б) за власним бажанням	22	26	24	4	-2	2
в) звільнено за порушення дисципліни	16	15	11	-1	-4	-5
Коефіцієнт прийому кадрів, %	14,82	11,55	14,58	-3,27	3,03	-0,24
Коефіцієнт вибуття кадрів, %	12,53	14,59	12,2	2,06	-2,39	-0,33
Коефіцієнт плинності кадрів, %	6,27	7,9	7,14	1,63	-0,76	0,87
Коеф. загального обороту кадрів	27,35	26,14	26,78	-1,21	0,64	-0,57

Джерело: Сформовано автором на основі [32]

Середньооблікова чисельність персоналу за досліджуваний період зменшилася лише на 15 осіб, що свідчить про загальну стабільність робочої сили, притаманну соціально відповідальним компаніям. Попри спад у 2023 р., у 2024 р. відбулося часткове відновлення чисельності, що узгоджується з тенденціями зростання обсягу продажів та потребою у зміцненні виробничо-логістичного потенціалу.

Динаміка прийому та вибуття працівників демонструє збалансованість кадрових потоків. У 2023 р. спостерігалось зниження рівня прийому персоналу на 14 осіб, що могло бути пов'язане з уповільненням виробничих процесів і загальною ринковою невизначеністю. У 2024 р. показник практично повернувся до рівня 2022р., що дає підстави стверджувати, що відновлення попиту на робочу силу та ефективність заходів з утримання персоналу. Показники вибуття працівників демонструють відносно стабільну тенденцію, незважаючи на збільшення цього показника у 2023 р., у 2024р. він зменшився на 7 осіб. Це може вказувати на покращення внутрішнього клімату в колективі, удосконалення умов праці або підвищення ефективності системи мотивації.

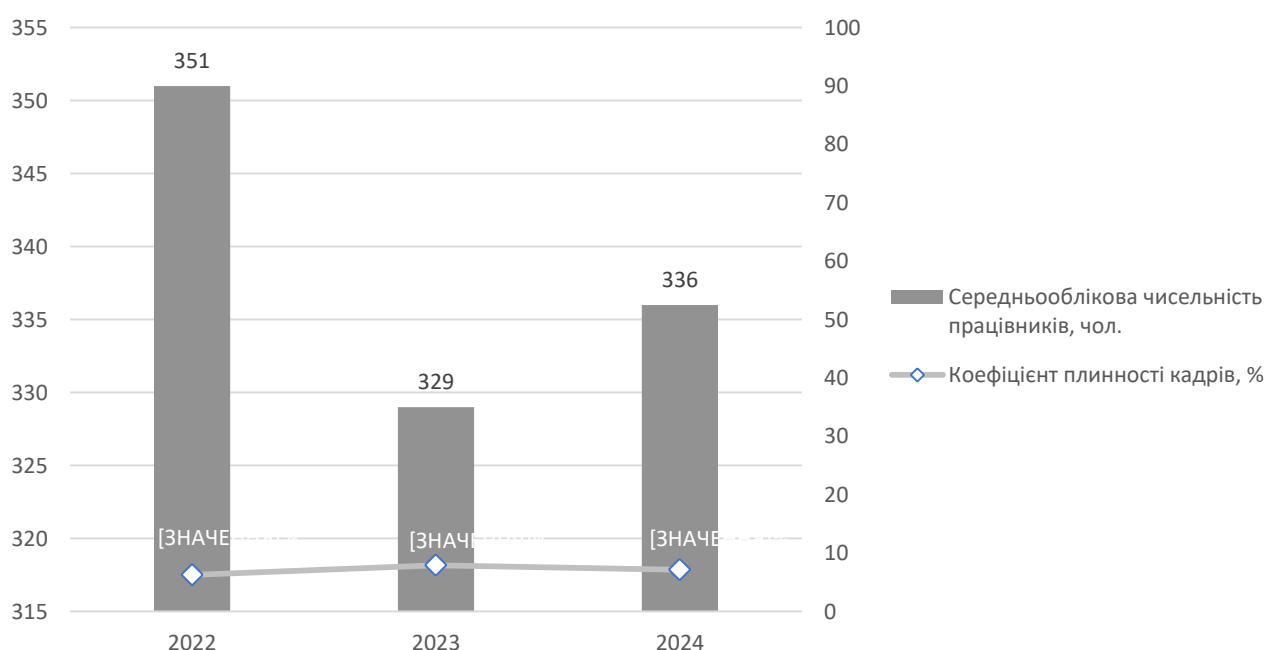
З позиції корпоративної соціальної відповідальності важливо підкреслити, що значна частка вибуття у 2022-2024 рр. припадає на звільнення за власним бажанням, хоча їх кількість у 2024 р. дещо зменшилася. Це свідчить про певний рівень конкуренції на ринку праці та можливі очікування працівників щодо покращення умов зайнятості. Водночас відчутно зменшилася кількість звільнень за порушення дисципліни (з 16 у 2022 р. до 11 у 2024 р.), що можна трактувати як результат посилення внутрішньої комунікації, підвищення вимог до підбору персоналу або зростання загальної корпоративної культури. Така тенденція є позитивною у контексті іміджу компанії на міжнародних ринках, оскільки високий рівень дисципліни та низька конфліктність персоналу формують сприятливе враження у закордонних партнерів.

Аналіз коефіцієнтів руху кадрів підтверджує загальну стабільність кадрової ситуації. Коефіцієнт прийому у 2023 р. знизився до 11,55 %, однак у 2024 р. відновився майже до рівня 2022 р. (14,58 %), що є ознакою того, що поступове

пожвавлення діяльності підприємства та підвищення його здатності залучати нових працівників. Коефіцієнт вибуття у 2023 р. підвищився, але у 2024 р. повернувся до більш прийняттого рівня (12,2 %). Коефіцієнт плинності кадрів у 2023 р. зріс до 7,9%, однак у 2024 р. відзначається суттєве покращення, а саме зниження до 7,14%. Така динаміка є ознакою того, що кадрові процеси стабілізуються, а компанія здатна втримувати працівників, що відповідає стандартам соціальної відповідальності у сфері зайнятості. Коефіцієнт загального обороту кадрів упродовж трьох років залишається майже незмінним (приблизно 26-27 %), що свідчить про відносну прогнозованість та усталеність кадрової політики.

З огляду на вимоги міжнародних партнерів, які дедалі більше акцентують увагу на соціальних практиках постачальників, стабільність кадрового складу «Lamela» є суттєвим аргументом на користь її репутаційної надійності. Низький рівень плинності та стабільні показники руху кадрів свідчать про відповідальне ставлення компанії до своїх працівників, що є ключовою складовою корпоративної соціальної відповідальності. У контексті зовнішньоекономічної діяльності кадрова стабільність гарантує якість продукції, передбачуваність постачань та мінімізує ризики невиконання контрактних зобов'язань, що підвищує конкуренто-спроможність «Lamela» на міжнародному ринку.

Для демонстрації ключових тенденцій у сфері управління персоналом на рисунку 2.4 подано динаміку середньооблікової чисельності працівників у



поєднанні з коефіцієнтом плинності кадрів. Такий формат візуалізації дозволяє одночасно оцінити зміни кадрового складу та рівень стабільності персоналу, що є важливим індикатором соціально відповідального управління ресурсами.

Рисунок 2.4 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу та коефіцієнта плинності кадрів у 2022-2024 рр. «Lamela»  
*Джерело: Побудовано автором на основі [32]*

Як видно з даного графіка, незважаючи на певне скорочення персоналу в 2023 р., у 2024 р. підприємству вдалося стабілізувати чисельність працівників. Одночасно коефіцієнт плинності кадрів демонструє тенденцію до зниження після пікового значення у 2023 р., що вказує на покращення умов праці та ефективність заходів зі збереження персоналу. Це підтверджує соціальну спрямованість кадрової політики «Lamela» та її здатність забезпечувати кадрову стабільність, що позитивно впливає на позиції підприємства на міжнародному ринку та підвищує довіру іноземних партнерів.

Загалом отримані фінансові результати підтверджують те, що підприємство зберігає стабільність та здатність генерувати достатній обсяг ресурсів для підтримки операційної діяльності й реалізації стратегічних інвестиційних проєктів. Однак конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку визначається не лише сукупністю економічних показників, а й низкою нефінансових чинників, що формують його репутацію, соціальну відповідальність та інституційну надійність. Саме такі аспекти як участь у соціальних програмах, доступ до державної підтримки, відповідність екологічним стандартам та дотримання принципів сталого розвитку дедалі більше впливають на позиції компаній у глобальних ланцюгах постачання. Тому подальший аналіз зосереджується на оцінці нефінансових інструментів підсилення конкурентних можливостей, серед яких ключову роль відіграють державні програми підтримки та соціально відповідальні ініціативи підприємства.

Аналіз даних із системи Public Aid / SUDOP (додаток Е) свідчить, що протягом 2020-2024рр. компанія систематично отримувала різні форми державної допомоги, які охоплюють як фінансування соціальних програм, так і інвестиційну

підтримку екологічних проєктів. Загальний обсяг отриманої допомоги у цей період демонструє поступове зменшення з 348,626 тис. PLN у 2021 р. до 228,500 тис. PLN у 2024 р. Така тенденція є типовою для стабільних підприємств, що з часом менше залежать від регулярної державної компенсації та більше фокусуються на разових інвестиційних проєктах стратегічного характеру[32].

Водночас важливою складовою державної підтримки є системні субсидії на працевлаштування осіб з інвалідністю, які підприємство отримувало протягом усіх досліджуваних років. У 2024 р. загальний обсяг допомоги становив 228,500 PLN, з яких значна частина надходила саме у формі заробітної плати для працівників з інвалідністю, що підтверджується даними SUDOP про щомісячні виплати на суму 26 485 PLN у 2025 р. як продовження цієї програми. Такий вид підтримки свідчить про сталий характер соціально відповідальної політики підприємства та його інтеграцію в національні механізми соціального захисту.

Ключовим фактором, який значно вплинув на конкурентоспроможність на європейському ринку, стало отримання значної державної й європейської підтримки у сфері екологічної модернізації. Зокрема, у межах програми Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki, за напрямом «Kredyt Ekologiczny», підприємство отримало фінансування у розмірі 5 492 099,56 PLN на проєкт підвищення енергоефективності шляхом модернізації обладнання та встановлення фотогальванічної установки. Така форма підтримки не просто компенсує витрати, а трансформує виробничий процес у більш екологічно безпечний та енергоощадний, що відповідає принципам Європейського зеленого курсу та підсилює експортний потенціал компанії.

Важливо також відзначити, що отримання екологічного фінансування відбувається на конкурсних засадах, а це означає, що «Lamela Sp. z o.o.» успішно відповідає критеріям інноваційності, відповідності нормам сталого розвитку та фінансової стабільності, що додатково характеризує її як надійного партнера на ринках ЄС. Впровадження енергоефективних технологій дозволяє зменшити операційні витрати, покращити екологічний слід продукції та задовольнити вимоги великих європейських ритейлерів, які дедалі частіше віддають перевагу

постачальникам із високими стандартами корпоративної соціальної відповідальності.

Отже, державна підтримка в соціальному та екологічному напрямках формує для підприємства низку стратегічних переваг. Соціальні програми сприяють стабільності персоналу, інтеграції вразливих груп на ринку праці та покращенню іміджу роботодавця, що є важливим чинником для міжнародних партнерів. Екологічна підтримка забезпечує модернізацію виробництва, зниження витрат та відповідність вимогам сталого розвитку, що підвищує конкурентоспроможність у міжнародних ланцюгах постачання.

Також, одним із ключових нефінансових чинників міжнародної конкурентоспроможності підприємства є його репутаційна надійність та ризиковий профіль, що визначають рівень довіри з боку іноземних контрагентів, постачальників та фінансових інституцій. За даними Dun & Bradstreet, «Lamela Sp. z o.o.» має високий рейтинг кредитоспроможності D&B Rating – 3A1. У міжнародній практиці рейтинг класу “3A1” трактується як ознака великої компанії зі стабільним фінансовим становищем і мінімальними ризиками неплатоспроможності. Для партнерів із країн ЄС цей показник є одним із ключових маркерів надійності потенційного контрагента, адже рейтинг визначається на основі перевірених фінансових звітів, платіжної поведінки та історії співпраці на ринку[32].

Важливим показником ділової репутації є індекс PAYDEX=80, який характеризує своєчасність розрахунків компанії з постачальниками та іншими контрагентами. Значення 80 балів означає, що підприємство здійснює платежі вчасно, без прострочень, що підтверджує його відповідальну платіжну дисципліну та високий рівень етичної бізнес-поведінки. У сфері зовнішньоекономічної діяльності своєчасність виконання фінансових зобов'язань є одним із найважливіших критеріїв при створенні міжнародних партнерств, оскільки вона зменшує ризики в ланцюгах постачання та гарантує стабільність обслуговування замовлень.

Сукупність цих показників формує комплексну картину репутаційної надійності, яка безпосередньо впливає на конкурентні можливості «Lamela» на ринках ЄС. Компанії з високим рейтингом D&B, позитивною платіжною історією та низьким ризиковим профілем отримують суттєві переваги у зовнішньоекономічній діяльності, до них пред'являється менше вимог щодо авансових платежів, вони можуть отримувати вигідніші умови кредитування та факторингу, а постачальники готові надавати довші платіжні терміни. Це значно підвищує ліквідність і операційну гнучкість підприємства, а отже його здатність конкурувати на міжнародному ринку.

Не менш важливим є зв'язок між репутаційною надійністю та корпоративною соціальною відповідальністю. Високий рівень платіжної дисципліни, прозорість фінансових операцій і стабільний ризиковий профіль є елементами відповідального ведення бізнесу, що підтверджують на практиці прихильність компанії до етичних стандартів. У європейському бізнес-середовищі ці показники часто розглядаються як частина нефінансової звітності (ESG), що формує довіру не лише як до виробника, але й як до соціально відповідального партнера.

З огляду на комплексність впливу корпоративної соціальної відповідальності на діяльність підприємства, доцільно систематизувати результати проведеного аналізу та узагальнити взаємозв'язки між окремими напрямками КСВ і ключовими показниками конкурентоспроможності (рисунок 2.5). Це дозволяє краще зрозуміти, які саме компоненти соціальної, екологічної та етичної діяльності формують конкурентні переваги підприємства на міжнародному ринку та яким чином вони взаємодіють між собою у межах єдиної моделі стратегічного розвитку.

Схема демонструє, що соціальна відповідальність у частині розвитку персоналу та забезпечення належних умов праці впливає на кадрову стабільність, продуктивність та безперервність операційних процесів. Екологічні ініціативи, такі як модернізація виробництва, підвищення енергоефективності, відповідність екостандартам є взаємопов'язаними зі зростанням інноваційності та зміцненням

позицій у європейських ланцюгах постачання. Етичний напрям КСВ, що охоплює прозору бізнес-поведінку та високу платіжну дисципліну, безпосередньо формує репутаційну надійність, знижує ризиковий профіль і сприяє покращенню умов співпраці з партнерами. У сукупності ці взаємодії створюють системний механізм впливу КСВ на конкурентоспроможність підприємства, що проявляється через фінансову стабільність, довіру контрагентів і здатність успішно функціонувати на ринках ЄС.



Рисунок 2.5 – Взаємозв'язок між напрямками КСВ та показниками конкурентоспроможності «Lamela»

Джерело: Побудовано автором

## 2.4. Бенчмаркінгове дослідження конкурентного середовища

Для оцінки конкурентного середовища важливо не лише аналізувати внутрішні показники діяльності компанії, а й порівнювати їх із практиками провідних виробників аналогічної продукції на європейському ринку. Бенчмаркінгове дослідження дозволяє визначити, яким чином конкуренти реалізують стратегії корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, а також оцінити рівень їхньої екологічної, соціальної та етичної активності. Таке порівняння є необхідним для формування об'єктивного уявлення про позицію «Lamela» серед прямих конкурентів і дає можливість виявити найкращі практики у сфері КСВ, що можуть бути адаптовані підприємством. Особливо актуальним є аналіз таких компаній, як «Curver» [1] та «Keeeper» [4], які активно впроваджують свою екологічну та соціальну політику на європейському ринку й задають високу планку у сфері сталого розвитку. Їхні стратегії, підходи до управління ресурсами, комунікація із зацікавленими сторонами та участь у міжнародних ініціативах дозволяють сформувати базовий орієнтир для оцінки конкурентних переваг «Lamela» через призму КСВ.

«Curver» є одним із найвідоміших світових брендів у сфері пластикових товарів для дому та організації простору. Компанія позиціонує себе як виробник, який поєднує інновації, дизайн та екологічність, що підтверджується інформацією на офіційному сайті [35]. Важливим аспектом діяльності «Curver» є орієнтація на модель циркулярної економіки, що передбачає використання вторинної сировини, перероблення продукції після завершення її життєвого циклу та оптимізацію споживання ресурсів. За даними кейс-дослідження, компанія використовує понад 40 % перероблених матеріалів у своїй продукції та планує значно наростити цю частку в майбутньому [36]. У звіті про сталий розвиток «Curver» (додаток Ж) також зазначено масштабні проекти з енергоефективності – заміну застарілих машин, впровадження рекупераційних теплових насосів і нарощення частки сертифікованої «зеленої» енергії в своїх європейських виробничих підрозділах [37]. Такі заходи не лише знижують викиди та енергоспоживання, але й формують

імідж компанії як інноваційного та екологічно відповідального виробника. Підприємство також підкреслює важливість соціальної відповідальності, приділяючи увагу створенню безпечних і комфортних умов праці, дотриманню етичних норм та підтримці корпоративної культури, що сприяє зміцненню її репутації. У розділі «About us» [35] наведено історію становлення компанії, її географічне охоплення та основні принципи діяльності, що додатково підкреслює її стабільність і міжнародний характер бізнесу.

«Кееерер», у свою чергу, представляє німецький сегмент ринку та орієнтується на виробництво пластикових виробів для побуту з акцентом на практичність, ергономічність і відповідальне споживання. Інформація на офіційному сайті компанії [38] вказує на те, що «Кееерер» прагне формувати образ бренду, близького до щоденних потреб споживачів. Важливою складовою її діяльності є популяризація екологічно свідомої поведінки та побутових практик, спрямованих на зменшення обсягів відходів і раціональне використання ресурсів. Це підтверджується матеріалами у тематичному розділі, де публікуються поради щодо «zero waste» та відповідального підходу до щоденної організації робочого та домашнього простору [39]. «Кееерер» акцентує увагу на використанні безпечних і придатних до повторної переробки матеріалів, а також на впровадженні сучасного дизайну, який дозволяє продовжити термін служби продукції. Компанія активно підтримує бренд-комунікацію, яка спрямована на формування позитивного емоційного зв'язку зі споживачами. Це можна простежити у пресрелізах та маркетингових матеріалах [40], де особлива увага приділяється темам комфорту, сімейних цінностей та практичності (додаток І).

У порівняльному аспекті можна зазначити, що «Сурвер» демонструє більш формалізований та структурований підхід до корпоративної соціальної відповідальності. Компанія має чітко окреслені цілі сталого розвитку, включно з кількісними орієнтирами, та активно демонструє свої екологічні досягнення. Це відповідає сучасним європейським вимогам щодо прозорості й звітності у сфері ESG. «Кееерер», навпаки, більше зосереджується на комунікаційних і просвітницьких аспектах, підкреслюючи важливість екологічного способу життя

та відповідального споживання. Хоча компанія не подає структурованих нефінансових звітів, вона систематично висвітлює екологічну тематику через інформаційні матеріали, що позитивно впливає на сприйняття бренду.

Обидві компанії відіграють важливу роль у формуванні стандартів галузі та створюють відповідне конкурентне поле для «Lamela». Вони задають високу планку у напрямках екологізації виробництва, соціального позиціонування та розвитку бренду, що формує релевантну основу для подальшого порівняння у контексті корпоративної соціальної відповідальності.

Для ґрунтовної оцінки конкурентного середовища та визначення позицій «Lamela Sp. z o.o.» доцільно здійснити порівняння компанії з її основними конкурентами за ключовими критеріями корпоративної соціальної відповідальності. Такий аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кожної компанії в екологічному, соціальному та етичному напрямках, а також оцінити, наскільки практики підприємства відповідають тенденціям, сформованим на європейському ринку (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Порівняння «Lamela», «Curver» та «Кееер» за критеріями корпоративної соціальної відповідальності

Критерій	Lamela Sp. z o.o.	Curver (Keter Group)	Keeper GmbH
Наявність програм КСВ / ESG	Має окремі соціальні, етичні та екологічні ініціативи; нефінансова звітність не формалізована, але інформація представлена у діяльності підприємства	Розгорнута ESG-стратегія «Everyday Sustainability 2025», офіційні звіти зі сталого розвитку	Окремої ESG-звітності немає, проте активно проводить екологічні практики та просуває eco-line
Екологічна політика	Модернізація обладнання, енергоощадні технології, оптимізація виробничих відходів	Використання до 40–55% переробленого пластику; продукти з 100% rPP; впровадження біоматеріалу UBQ	eco-line із 100% PCR; використання Procyclen; сертифікація Blue Angel; дизайн для переробки
Соціальні ініціативи	Комплекс підтримки персоналу, навчання, безпечні умови праці,	Програми розвитку персоналу, інклюзія, етичний кодекс,	Просвітницькі екологічні кампанії, акцент на

	стабільність зайнятості	охорона праці	відповідальному побуті, сильна бренд-комунікація
Участь у міжнародних екологічних/галузевих ініціативах	Переважно внутрішні проекти; відповідність стандартам ЄС у виробництві	Участь у глобальних екологічних програмах Keter; реалізація циркулярних проектів у межах Interreg NW Europe	Партнерство з ML Polyolefins; участь у міжнародних виставках (Ambiente), екопроектах

Продовження таблиці 2.5

Критерій	Lamela Sp. z o.o.	Curver (Keter Group)	Keeper GmbH
Репутація на ринку ЄС	Надійний постачальник із низьким ризиковим профілем; сильна позиція у B2B сегменті	Впізнаваний міжнародний бренд з високим рівнем довіри; репутація «еко-інноватора»	Регіонально сильний бренд; асоціюється з дизайном, практичністю та eco-friendly продукцією
Рівень інноваційності в екологічній сфері	Переважно оптимізація існуючих процесів	Розробка власних матеріалів, впровадження нових технологій переробки	Нові еко-колекції та матеріали
Комунікація КСВ	Переважно неформалізована, але простежується через соціальні та екологічні дії	Структурована комунікація; публічні звіти; глобальна стратегія сталого розвитку	Активна маркетингова комунікація сталості; акцент на поведінкових змінах споживачів

*Джерело: Сформовано автором на основі [31,35,38]*

Проведений бенчмаркінговий аналіз демонструє, що «Lamela» займає впевнені позиції в соціальній та екологічній відповідальності, проте її підходи здебільшого мають операційний характер і менш формалізовані порівняно з конкурентами. «Curver», як частина «Keter Group», вирізняється найбільш структурованою та масштабною ESG-стратегією, підтвердженою конкретними цільовими показниками, участю в міжнародних ініціативах і використанням інноваційних матеріалів. «Кееерер» натомість демонструє сильний акцент на практичних екологічних рішеннях, таких як eco-line, Procyden, Blue Angel і активно формує образ бренду, пов'язаного з екологічною поведінкою споживачів.

Для «Lamela» це створює можливість адаптувати найкращі практики. Curver у частині формалізації та публічності КСВ-стратегії, а Кеєреґ у площині комунікації сталих рішень і активного просування рецикльованих матеріалів.

Ефективне оцінювання конкурентних позицій «Lamela» у сфері корпоративної соціальної відповідальності потребує систематизації як сильних, так і слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей та загроз, що формуються на ринку (таблиця 2.6). SWOT-аналіз дозволяє комплексно розглянути КСВ-політику через призму її впливу на міжнародну конкурентоспроможність, визначити стратегічні напрями розвитку та сформувані основу для подальшого удосконалення підходів до соціальної, екологічної та етичної відповідальності.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз корпоративної соціальної відповідальності «Lamela»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стабільні фінансові результати та низький ризиковий профіль, що підвищує довіру міжнародних партнерів.</li> <li>– Розвинені соціальні програми: стабільність зайнятості, навчання персоналу, безпечні умови праці.</li> <li>– Впровадження екологічних рішень: модернізація обладнання, зниження енерговитрат, оптимізація відходів.</li> <li>– Позитивна репутація на ринку ЄС та довготривала співпраця з великими мережами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відсутність формалізованої ESG-/КСВ-звітності, що знижує прозорість для європейських контрагентів.</li> <li>– Обмежені комунікації щодо КСВ-ініціатив, низька зовнішня видимість соціальних та екологічних проєктів.</li> <li>– Екологічні інновації масштабуються повільніше порівняно з конкурентами.</li> <li>– Нестача стратегічних КСВ-цілей та кількісних індикаторів сталого розвитку.</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Посилення попиту на екологічні продукти на ринках ЄС.</li> <li>– Розширення партнерств у сфері циркулярної економіки та рециклінгу.</li> <li>– Можливість впровадження офіційної КСВ-звітності для покращення транспарентності.</li> <li>– Участь у міжнародних екоініціативах та проєктах сталого розвитку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Посилення конкуренції з боку компаній, що мають структуровані ESG-стратегії.</li> <li>– Посилення регуляторних вимог ЄС (CSRD, нові екомаркування).</li> <li>– Зростання собівартості продукції через необхідність відповідності екологічним стандартам.</li> <li>– Репутаційні ризики у разі недостатньої відповідності очікуванням ринку.</li> </ul>

*Джерело: Сформовано автором*

Проведений SWOT-аналіз дає змогу комплексно оцінити позиції у сфері КСВ та виявити ключові напрями, що формують її поточний потенціал на міжнародному ринку. Він демонструє взаємозв'язок між внутрішніми характеристиками підприємства та зовнішніми умовами, у яких воно функціонує, дозволяючи визначити, наскільки наявні ресурси, практики та ініціативи відповідають сучасним тенденціям сталого розвитку галузі. Такий підхід забезпечує цілісне бачення того, в яких сферах компанія має стратегічні передумови для посилення своєї конкурентоспроможності, а де виникає потреба в адаптації або вдосконаленні підходів до КСВ у відповідь на вимоги ринку та регуляторного середовища.

#### Висновки за другим розділом

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз діяльності «Lamela Sp. z o.o.» у сфері корпоративної соціальної відповідальності, що дозволило всебічно оцінити сучасний рівень її соціально-екологічної політики та визначити ступінь впливу цих практик на міжнародну конкурентоспроможність підприємства. Вивчення організаційно-економічних характеристик компанії показало, що підприємство є стабільним і динамічним виробником пластикових товарів із високою часткою експорту та міцними позиціями на ринках Європейського Союзу. Інтеграція стандартів якості та екологічної безпеки у виробничі процеси підтверджує відповідність підприємства сучасним вимогам та очікуванням європейських партнерів, що є ключовим чинником успішної ЗЕД.

Проведений аналіз напрямів КСВ вказує на те, що компанія реалізує низку ефективних соціальних, етичних та екологічних заходів, спрямованих на підвищення добробуту працівників, мінімізацію негативного впливу на довкілля та забезпечення добросовісного ведення бізнесу. Особливої уваги заслуговують заходи з модернізації обладнання, впровадження енергоощадних технологій, оптимізації логістичних процесів і підтримки персоналу через навчання, підвищення кваліфікації та забезпечення безпечних умов праці. Однак аналіз також виявив, що КСВ-політика «Lamela» здебільшого має прикладний, а не

стратегічний характер. Вона реалізується на практиці, але не підкріплена офіційною ESG-стратегією чи системною нефінансовою звітністю, яка є поширеною серед провідних європейських виробників.

Оцінка впливу КСВ на конкурентоспроможність підприємства показала чіткий взаємозв'язок між фінансовими результатами, соціальною стійкістю та репутаційною надійністю компанії. Динаміка фінансових показників за 2020-2024рр. підтверджує стабільність діяльності та достатність ресурсної бази для інвестування у КСВ-напрями. Аналіз кадрових показників засвідчив, що підприємство підтримує відносно низький рівень плинності персоналу й характеризується достатнім рівнем стабільності трудового колективу, що є важливим індикатором соціальної відповідальності. Отримання державної підтримки, відповідність принципам добросовісної конкуренції та позитивні рейтинги D&V свідчать про низький ризиковий профіль, що є суттєвим чинником довіри з боку міжнародних партнерів у галузі ЗЕД.

Бенчмаркінгове порівняння з європейськими компаніями «Covveg» та «Кееерг» дозволило визначити місце «Lamela» у конкурентному середовищі та виявити ті напрями, у яких підприємство має значний потенціал для зміцнення своїх позицій. Аналіз показав, що конкуренти активно використовують можливості циркулярної економіки, впроваджують інноваційні рішення у сфері перероблення вторинної сировини й активно висвітлюють свої ESG-досягнення через звіти, пресрелізи та участь у міжнародних ініціативах. У цьому контексті «Lamela» демонструє належний рівень екологізації, але поступається конкурентам у структурованості власної КСВ-політики та масштабності її публічної презентації. SWOT-аналіз підтвердив, що компанія має значний потенціал для зміцнення конкурентних позицій шляхом систематизації та розширення КСВ-практик, зокрема через упровадження офіційної нефінансової звітності, посилення екологічних інновацій і підвищення прозорості взаємодії зі стейкхолдерами.

Загалом результати аналізу другого розділу дозволяють стверджувати, що «Lamela Sp. z o.o.» має сформований фундамент корпоративної соціальної

відповідальності, який позитивно впливає на її конкурентоспроможність у міжнародному середовищі. Водночас підприємство має широкі можливості для вдосконалення, що стосуються поглиблення стратегічної інтеграції принципів КСВ, їх стандартизації та зовнішньої комунікації.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ЧИННИКА МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Стратегічні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності «Lamela Sp. z o. o.»

Аналіз наявних практик корпоративної соціальної відповідальності компанії «Lamela Sp. z o.o.» дає змогу визначити ті напрями, які потребують першочергового посилення з огляду на сучасні вимоги ринку ЄС та стратегічні цілі підприємства. У діяльності компанії чітко простежується належний рівень екологізації виробництва, що реалізується через модернізацію обладнання, впровадження енергоощадних технологій та оптимізацію управління відходами. Водночас порівняння з провідними конкурентами свідчить, що «Lamela» відстає у масштабності екологічних інновацій та обсягах використання вторинної сировини. Це підкреслює важливість екологічного напрямку як одного з ключових пріоритетів майбутнього розвитку, особливо в частині впровадження рішень циркулярної економіки та розширення екологічно орієнтованих лінійок продукції.

Важливою сферою, що потребує системного удосконалення, є формалізація політики корпоративної соціальної відповідальності та підвищення рівня прозорості діяльності компанії. Відсутність офіційної нефінансової чи ESG-звітності знижує конкурентоспроможність на ринку ЄС, де прозорість та публічна комунікація КСВ-практик є ключовими критеріями для партнерів, інвесторів та торговельних мереж. У цьому контексті формування уніфікованих стандартів звітності, орієнтованих на міжнародні вимоги, має стати одним із пріоритетних напрямів розвитку КСВ.

Окрім того, компанія демонструє сталий рівень соціальних ініціатив, зокрема щодо забезпечення безпечних умов праці, розвитку персоналу та взаємодії з місцевою громадою. Однак у середовищі зростаючої конкуренції та

змін на ринку праці саме розвиток людського капіталу, інвестиції у компетенції працівників та підвищення корпоративної культури мають стати важливою складовою подальшого удосконалення соціальної відповідальності. Розширення навчальних програм, удосконалення внутрішніх комунікацій і підтримка ініціатив сталого розвитку в колективі сприятимуть підвищенню лояльності персоналу та зміцненню іміджу відповідального роботодавця.

Визначені пріоритетні напрями КСВ, а саме екологізація, прозорість, розвиток соціальних програм і етичне управління повинні бути безпосередньо інтегровані в довгострокову стратегію сталого розвитку компанії, щоб забезпечити їхню сталу дію та збалансований вплив. Ідея полягає в тому, щоб КСВ не розглядати як набір окремих ініціатив, а як невід'ємну частину стратегічного управління, що підтримує економічні, соціальні й екологічні цілі.

По-перше, напрям екологічної відповідальності логічно узгоджується зі сталістю виробництва і циркулярної економіки в стратегії сталого розвитку. З огляду на глобальні тренди, цілі сталого розвитку ООН [41], а також принципи ESG [42], підприємство може формулювати свої екологічні задачі так, щоб вони відповідали як бізнес-цілям, так і міжнародним стандартам. Така інтеграція дозволить «Lamela» зменшити екологічні ризики, скоротити витрати на ресурси та відходи, а також зміцнити свою репутацію серед міжнародних партнерів та інвесторів. Теоретично це підтверджується дослідженнями інтеграції ESG-факторів в корпоративну стратегію зокрема, у роботі Лагодієнка та ін. підкреслюється, що ESG-інтеграція сприяє підвищенню конкурентоспроможності й посиленню стратегічного управління [43].

По-друге, пріоритет прозорості КСВ через впровадження системи ESG-звітності має бути частиною стратегічного управління сталим розвитком, оскільки системна звітність створює механізм контролю, зворотного зв'язку та комунікації із зацікавленими сторонами. За підтримки такого підходу бізнес може більш чітко визначати, які цілі сталого розвитку він підтримує, і прогнозувати свій внесок у них. Саме це рекомендують експерти з інтеграції цілей сталого розвитку в

корпоративну стратегію – чітка структура, критерії й комунікація слугують інструментами для узгодження КСВ з глобальними цілями [44].

Третій напрям – соціальний розвиток персоналу та корпоративної культури, має природно вписуватися в сталу стратегію через розвиток людського капіталу, інклюзивність та соціальну відповідальність. У стратегіях сталого розвитку провідних компаній соціальні компоненти (як-от підтримка працівників, розвиток компетенцій, безпечні умови праці) часто виступають на одному рівні з екологічними цілями, оскільки вони підвищують внутрішню стабільність, лояльність і продуктивність персоналу. Цей підхід також відповідає моделі бізнес-стратегії зі сталим розвитком, яку описано в теоретичних дослідженнях стратегічного управління [45].

Четвертий напрям, етична й правова відповідальність, повинна бути включена до стратегічної рамки сталості через впровадження систем корпоративного управління, що забезпечують відповідність глобальним ESG-стандартам, забезпечення антикорупційних механізмів і прозорих процедур. Таке стратегічне включення підвищує довіру стейкхолдерів, а також мінімізує ризики регуляторного характеру. При цьому компанії можуть опрацьовувати систему менеджменту цілей сталого розвитку за моделями міжнародних стандартів, наприклад ISO 53001, яка надає структуру для формального планування та впровадження цілей сталого розвитку [46].

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у стратегічне планування є необхідною умовою для формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Для «Lamela Sp. z o.o.» включення КСВ у систему стратегічного управління означає перехід від реалізації окремих соціальних чи екологічних ініціатив до комплексного підходу, у якому принципи сталого розвитку визначають ключові напрями розвитку бізнесу. Така інтеграція дозволяє сформуванню більш ефективної моделі управління, що поєднує економічні цілі компанії з очікуваннями стейкхолдерів та вимогами міжнародного ринку.

Першим елементом інтеграції є включення КСВ у процес стратегічного аналізу. Під час оцінювання зовнішнього середовища важливо враховувати не

лише економічні та ринкові фактори, але й екологічні ризики, нормативні зміни в ЄС, вимоги до ESG-звітності та очікування партнерів щодо відповідальної поведінки бізнесу. Внутрішній аналіз, у свою чергу, має охоплювати оцінку екологічної ефективності виробництва, рівня розвитку персоналу, корпоративної культури та етичних норм. Таким чином КСВ стає одним із ключових критеріїв при визначенні стратегічних можливостей і загроз.

Другим важливим аспектом є узгодження стратегічних цілей підприємства з пріоритетами соціальної відповідальності. Цілі, пов'язані з модернізацією виробництва, розширенням ринків та підвищенням якості продукції, мають бути доповнені завданнями щодо зменшення екологічного впливу, впровадження енергоощадних технологій, розвитку людського капіталу та забезпечення прозорості діяльності. У такому випадку КСВ не виступає окремим напрямом, а взаємодіє із загальною стратегією, забезпечуючи стійкість бізнесу та його здатність адаптуватися до глобальних тенденцій.

Третім елементом інтеграції є врахування КСВ у процесі стратегічного планування ресурсів. Планування інвестицій має ґрунтуватися на оцінці впливу рішень на екологічні та соціальні показники. Це стосується вибору обладнання, матеріалів, технологій та партнерів, які відповідають принципам сталого розвитку. Залучення інвестицій також значною мірою залежить від спроможності компанії демонструвати відповідальність через ESG-метрики, що вимагає включення звітності та моніторингу КСВ у стратегічні бюджети.

Наступним кроком є формування системи управління, в якій КСВ закріплюється як частина корпоративних стандартів і процедур. Це передбачає визначення відповідальних підрозділів, створення механізмів внутрішнього контролю, впровадження політик сталого розвитку та інтеграцію показників КСВ у систему КРІ. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише виконання поставлених завдань, а й стале підвищення ефективності компанії.

Завершальним компонентом інтеграції КСВ у стратегічне планування є формування системи комунікації зі стейкхолдерами. Прозорість, регулярна звітність та відкритість у висвітленні результатів КСВ сприяють зміцненню

довіри партнерів, зменшенню ризиків, підвищенню репутаційного капіталу компанії та розширенню її можливостей на міжнародних ринках. Компанії, які системно включають КСВ у стратегічний процес, отримують більшу підтримку з боку інвесторів, а також покращують свої позиції у глобальних ланцюгах постачання.

Визначені пріоритетні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності «Lamela Sp. z o.o.» потребують чіткої конкретизації стратегічних цілей і формування вимірюваних результатів, реалізація яких забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. Формування цілей на середньострокову перспективу є ключовим елементом управління сталим розвитком, оскільки дозволяє компанії узгодити екологічні, соціальні та етичні завдання з виробничими й економічними пріоритетами. У структурованому вигляді цілі та очікувані результати на 3-5 років наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегічні цілі розвитку КСВ на 3-5 років та очікувані результати

Стратегічна ціль	Очікувані результати
Підвищення екологічної ефективності виробництва	Зменшення споживання енергії та сировини; збільшення частки вторинної сировини у виробництві; скорочення обсягів промислових відходів та викидів.
Впровадження системи прозорості ESG/GRI-звітності	Публічне щорічне розкриття нефінансових показників; зростання довіри партнерів; покращення позицій у міжнародних рейтингах сталого розвитку.
Розвиток людського капіталу та підвищення кваліфікації персоналу	Формування системи безперервного навчання; зростання продуктивності праці; підвищення рівня задоволеності працівників; зниження плинності кадрів.
Впровадження інновацій циркулярної економіки	Розширення асортименту екологічної продукції; використання циклічних процесів переробки; зменшення екологічного сліду продукції протягом життєвого циклу.
Посилення корпоративної культури відповідальності та етики	Впровадження корпоративних етичних кодексів; зниження ризиків недобросовісних практик; зміцнення репутації компанії на європейських ринках.
Оптимізація соціальної взаємодії зі стейкхолдерами	Підвищення якості комунікації з громадами, партнерами та працівниками; збільшення рівня залученості стейкхолдерів; покращення результатів діалогу.
Підвищення відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку (ISO 26000, UN SDGs)	Повна відповідність ключовим міжнародним нормам; зростання інвестиційної привабливості; розширення доступу до зовнішніх ринків та партнерських програм.

*Джерело: Сформовано автором*

Запропонована система цілей формує цілісну траєкторію розвитку КСВ Lamela Sp. z o.o. та забезпечує можливість регулярного моніторингу прогресу. Очікувані результати сприятимуть зміцненню репутаційного капіталу підприємства, підвищенню ефективності операційної діяльності та розширенню можливостей виходу на нові міжнародні ринки. Такий підхід дозволяє компанії забезпечити узгодженість соціальних, екологічних та економічних компонентів стратегії сталого розвитку та посилити свою конкурентну позицію у довгостроковій перспективі.

### 3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи КСВ

Щоб систематизувати підхід до корпоративної соціальної відповідальності й підвищити ефективність її реалізації, доцільно створити внутрішній відділ або робочу групу з питань КСВ. Такий підрозділ може виконувати функції координації соціальних, екологічних і етичних ініціатив, інтегруючи їх у бізнес-процеси компанії. Наявність окремого організаційного підрозділу сприяє системності, прозорості й підзвітності заходів КСВ, а також дозволяє чітко визначити відповідальних і розподілити ресурси для реалізації програм.

Дослідження показують, що управління КСВ у рамках корпоративного управління значно підвищує стійкість підприємства та його репутацію. Так, у статті Лиска виявлено, що системне управління корпоративною соціальною відповідальністю є фактором сталого розвитку та підсилює конкурентоспроможність компаній [47]. Крім того, в українському контексті попередній дослід показує, що створення менеджерської позиції або команди, відповідальної за КСВ, суттєво впливає на залучення працівників і продуктивність, знижуючи плинність кадрів і підвищуючи лояльність [48].

Організаційний підрозділ КСВ може також виконувати функцію контролю, наприклад, через внутрішній аудит. У роботі Бурдюк підкреслюється, що внутрішній аудит є критичною складовою для забезпечення сталого розвитку,

оскільки ця служба надає керівництву дані про реалізацію соціальних та екологічних ініціатив і допомагає оцінювати їхню ефективність [49]. Така модель організації посилює підзвітність і дозволяє оперативно коригувати програми відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Стратегічна трансформація КСВ у «Lamela Sp. z o.o.» має передбачати розробку корпоративної стратегії сталого розвитку, інтеграцію принципів соціальної відповідальності в місію й цінності компанії, а також визначення ключових показників ефективності (KPI) для соціальної, економічної та екологічної сфер. Розробка такої стратегії дозволить компанії чітко окреслити довгострокові цілі КСВ і забезпечити їхнє системне виконання через всі рівні управлінської системи.

Управління корпоративною соціальною відповідальністю як частина стратегічного менеджменту можуть слугувати важливим фактором сталого розвитку. За словами Лиски, управління КСВ сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, оскільки підтримує баланс між економічними інтересами та очікуваннями стейкхолдерів [47]. Включення КСВ у місію й цінності підприємства підсилює корпоративну культуру і забезпечує, що соціальні та екологічні пріоритети стають частиною базового підходу до прийняття рішень.

Визначення KPI для КСВ ще один ключовий аспект стратегічного напрямку. Показники повинні охоплювати три виміри: економіку, соціальну відповідальність і екологію, що відповідає підходу сталого розвитку. У роботі Левченка та Догадайло запропоновано матричну модель КСВ, в котрій видно внутрішні й зовнішні прояви різних складових відповідальності (економічної, правової, етичної, філантропічної) [50]. Така модель дозволяє формалізувати KPI для кожного напрямку, оцінюючи їх як внутрішні, так і зовнішні результати.

Крім того, важливо, щоб стратегія КСВ в «Lamela» враховувала підходи системного управління: планування, організація, контроль і мотивація. У роботі Найденко, присвяченій розвитку КСВ, зазначено, що управління відповідальністю має бути інтегровано в функції менеджменту, що забезпечить системність та

сталість програм [51]. Це означає, що стратегічні КРІ мають бути включені в систему планування компанії, бюджети, а також у систему винагород і показників ефективності підрозділів.

Розробка корпоративної стратегії сталого розвитку з чітко прописаними цінностями і КРІ значною мірою підвищить спроможність «Lamela» демонструвати соціальну та екологічну відповідальність перед міжнародними партнерами, інвесторами та клієнтами. Також це сприятиме підвищенню прозорості й підзвітності, що є важливим аспектом формування довгострокової конкурентної переваги на ринку.

Екологічний напрям розвитку корпоративної соціальної відповідальності має стати ключовою складовою міжнародної стратегії компанії, оскільки екологічні стандарти дедалі більше впливають на можливості підприємств виходити на зовнішні ринки та залишатися конкурентоспроможними у ЄС. Упровадження екологічних практик передбачає поєднання сертифікації виробничих процесів, модернізації обладнання, використання вторинної сировини та розвитку циклічних технологій. Згідно з аналітичними звітами PlasticsEurope, саме підприємства, що першими адаптують циркулярні моделі, отримують підвищену конкурентну перевагу на європейських ринках [52].

Для «Lamela» доцільним кроком є сертифікація виробництва за міжнародними стандартами екологічного менеджменту (ISO 14001), що дасть змогу зміцнити позиції компанії у переговорах із дистриб'юторами, ритейлерами та міжнародними партнерами. Також важливим є збільшення частки вторинної сировини у виробництві. Це дозволить відповідати вимогам європейських покупців, які декларують зниження екологічного сліду товарів, та забезпечить вихід на сегмент «зеленої» продукції. Дослідження Circulate Initiative підкреслюють, що інвестиції у переробку й циркулярність не лише підвищують репутаційну цінність бренду, а й зменшують витрати на матеріали у довгостроковій перспективі [53]. У межах впровадження системи екологічного менеджменту відповідно до стандарту ISO 14001 потрібно адаптувати ключові екологічні показники, які дозволять оцінювати динаміку екологічної

ефективності. До таких індикаторів належать рівень споживання енергії та води на одиницю виробленої продукції, обсяг утворення та повторної переробки відходів, частка використання вторинної сировини, кількість викидів CO<sub>2</sub> та інших шкідливих речовин, ефективність системи екологічного контролю та реагування на ризики. Регулярний моніторинг цих показників забезпечить можливість оперативно виявляти відхилення, підвищувати ресурсну ефективність і демонструвати партнерам відповідність міжнародним вимогам сталого виробництва.

З огляду на міжнародну діяльність, важливо запровадити регулярну ESG/GRI-звітність, адже вона є стандартною вимогою для партнерів у ЄС. Компанії, що мають прозорі екологічні показники (частка переробленої сировини, рівень викидів, використання енергоресурсів), суттєво збільшують шанси бути включеними до глобальних ланцюгів постачання й отримують переваги на експортних ринках [54]. Для «Lamela» впровадження таких практик забезпечить не лише підвищення стійкості, але й зміцнення позицій у переговорах із міжнародними мережами й імпортерами.

Соціальний напрям КСВ має бути спрямований на розвиток людського капіталу та посилення соціальних партнерств, що є ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках. У контексті менеджменту ЗЕД якість управління персоналом, рівень його кваліфікації та здатність працювати відповідно до міжнародних стандартів визначають ефективність експортних операцій і здатність компанії адаптуватися до вимог різних ринків.

Наукові дослідження доводять, що співпраця підприємств з університетами, навчальними закладами та професійними інституціями сприяє формуванню висококваліфікованих кадрів та підвищує інноваційний потенціал компаній [55]. Для «Lamela» доцільно розвивати партнерства з технічними університетами Польщі, створювати програми дуальної освіти, спільні науково-практичні проєкти з екологічного дизайну та переробки пластмас, а також впроваджувати

стажування для студентів із країн, які є стратегічними експортними ринками компанії.

Важливим елементом соціального напрямку є організація внутрішніх програм професійного розвитку, такі як тренінги з міжнародної логістики, управління якістю, сертифікації, митного оформлення та технічного регулювання ЄС. Це дозволить працівникам ефективно працювати в умовах високих вимог імпортерських ринків і підвищить результативність зовнішньоекономічної діяльності. Системні огляди міжнародної практики вказують на те, що компанії з високим рівнем інвестицій у персонал демонструють стійке зростання продуктивності й адаптивності в міжнародних операціях [56].

Етичні стандарти та якість партнерської політики відіграють ключову роль для «Lamela» в контексті міжнародної діяльності, оскільки формують довіру у глобальних ланцюгах постачання. Компанії, які активно впроваджують етичні норми, демонструють вищий рівень прозорості, знижують ризики співпраці та швидше інтегруються у великі міжнародні мережі постачання [57].

Одним із першочергових кроків має стати приєднання «Lamela» до Глобального договору ООН (UN Global Compact), який об'єднує компанії, що дотримуються принципів сталого розвитку, прав людини, екологічної відповідальності й антикорупції. Участь у цій ініціативі дозволить компанії отримати доступ до глобальної мережі партнерств, навчальних програм і інструментів для підвищення прозорості [58].

Крім того, підприємству варто розробити та впровадити Кодекс поведінки постачальників (Supplier Code of Conduct) із чітко визначеними вимогами щодо етики, екологічних стандартів, антикорупційних практик і дотримання трудових прав. Досвід міжнародних корпорацій показує, що запровадження такого кодексу значно зменшує ризики у ланцюгах постачання й формує стабільні партнерські відносини [59]. Дослідження ESG-підходів у ланцюгах постачання доводять, що компанії, які інтегрують соціальні й етичні критерії в роботу зі своїми контрагентами, мають нижчий рівень операційних ризиків і вищу стійкість до ринкових коливань [57,60].

Для «Lamela» це означає встановлення політики попереднього відбору постачальників, регулярні аудити, перевірки відповідності та введення механізмів реагування на виявлені порушення. Такі практики підвищують якість продукції, зміцнюють репутацію компанії та покращують її позиції на цільових зовнішніх ринках [61].

Для узагальнення запропонованих напрямів удосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності «Lamela Sp. z o.o.» доцільно представити їх у вигляді структурної схеми (рисунок 3.1). Вона наочно демонструє логіку розвитку КСВ від загальних векторів до конкретних інструментів реалізації та механізмів контролю. Такий підхід дозволяє систематизувати заплановані ініціативи, визначити взаємозв'язки між ними та сформулювати комплексне бачення трансформації КСВ з урахуванням міжнародної



орієнтації діяльності підприємства.

Рисунок 3.1 – Інтегрована схема стратегічних напрямів удосконалення КСВ

*Джерело: Побудовано автором*

3.3. Очікувані результати впровадження удосконаленої політики корпоративної соціальної відповідальності

Удосконалення політики корпоративної соціальної відповідальності «Lamela Sp. z o.o.» формує основу для комплексного зміцнення позицій

підприємства на міжнародних ринках та підвищення його стійкості в умовах зростаючої конкуренції. Запропоновані у попередніх підрозділах стратегічні, організаційні, соціальні та екологічні заходи створюють передумови для досягнення суттєвих економічних, соціальних та природоохоронних результатів, що є ключовими факторами успішної діяльності компанії у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Аналіз очікуваних ефектів від впровадження удосконаленої КСВ-політики дозволяє оцінити її вплив на продуктивність, конкурентоспроможність і довгострокову стратегічну привабливість на європейському ринку.

Впровадження удосконаленої політики корпоративної соціальної відповідальності здатне забезпечити значний економічний ефект, насамперед завдяки оптимізації внутрішніх процесів, зростанню ефективності використання ресурсів та підвищенню інвестиційної привабливості. Наслідком цього стане підсилення позицій компанії на європейському ринку, де вимоги до екологічної та соціальної відповідальності підприємств постійно зростають.

По-перше, очікується підвищення продуктивності праці, що стане результатом удосконалення системи управління персоналом, зростання кваліфікації працівників і впровадження програм безперервного професійного розвитку. Практика провідних європейських компаній доводить, що підприємства з розвиненими КСВ-програмами демонструють швидшу адаптацію персоналу до технологічних змін та вищий рівень операційної ефективності. Для «Lamela» це означає зменшення виробничих затримок, підвищення точності виконання замовлень та скорочення витрат, пов'язаних з браком, що особливо важливо у процесі роботи з міжнародними замовниками.

По-друге, впровадження енергоефективних технологій та підвищення частки вторинної сировини у виробництві сприятиме зниженню матеріало- та енергоємності продукції. Це дозволить оптимізувати виробничі витрати й підвищити конкурентоспроможність на ринках ЄС, де ціни на енергоносії залишаються високими, а екологічні вимоги постійно посилюються. Оновлення обладнання, впровадження систем контролю енерговитрат та модернізація

логістичних процесів дозволить досягти довгострокового зниження витрат, зокрема за рахунок більш точного планування виробництва та скорочення непродуктивних витрат. До ключових показників енергоефективності, які можуть бути застосовані на підприємстві «Lamela», належать зниження споживання електроенергії на одиницю продукції (кВт·год/кг виробів), частка енергії, отриманої з відновлюваних джерел, коефіцієнт енергоощадності обладнання після модернізації, рівень тепловтрат під час виробничих процесів, обсяг скорочення пікових навантажень на енергосистему. Застосування цих індикаторів дозволить кількісно оцінити ефект від упровадження енергоефективних технологій і підтвердити реальне зменшення матеріальних та енергетичних витрат підприємства.

По-третє, удосконалена система КСВ підвищує шанси компанії на залучення зовнішнього фінансування, включаючи інвестиційні ресурси, гранти ЄС та партнерські програми зі сталого розвитку. Європейські фінансові інституції надають перевагу компаніям, що мають прозору ESG-звітність, екологічні сертифікати та соціальні програми. «Lamela», демонструючи відповідність принципам сталого розвитку, отримує можливість претендувати на нижчі кредитні ставки, цільові гранти на модернізацію та участь у міжнародних фондах, орієнтованих на підтримку циркулярної економіки.

Соціальний ефект від реалізації оновленої КСВ-політики виявляється в підвищенні добробуту працівників, посиленні соціальної інтеграції та формуванні привабливого іміджу роботодавця на європейському ринку. Для підприємства, що активно працює у сфері зовнішньоекономічної діяльності, ці аспекти мають стратегічне значення, оскільки безпосередньо впливають на стабільність персоналу, здатність адаптуватися до умов міжнародної конкуренції та якість взаємодії з партнерами.

Насамперед удосконалення соціальних програм сприятиме зростанню задоволеності працівників роботою. Впровадження програм розвитку кадрового потенціалу, створення комфортних та безпечних умов праці, розширення можливостей для професійного навчання та участь у внутрішніх освітніх

програмах дозволить зменшити рівень стресу та підвищити рівень залученості персоналу. Це зменшить плинність кадрів, що особливо важливо для «Lamela», у якій значна частка працівників задіяна у технологічно складних виробничих процесах.

Особливу роль відіграє підвищення кваліфікації персоналу. У контексті зовнішньоекономічної діяльності працівники мають орієнтуватися у вимогах міжнародних стандартів, регуляціях ЄС, особливостях логістичних процедур та сертифікації продукції. Регулярні тренінги, формування компетенцій у сфері міжнародної торгівлі й стандартизації, а також участь у навчальних програмах створюють основу для формування гнучкого та професійно орієнтованого трудового колективу, здатного забезпечити високу якість продукції та обслуговування міжнародних клієнтів.

Важливим елементом є також соціальна інклюзія, розширення можливостей для працевлаштування людей з інвалідністю та інших соціально вразливих груп. Такі програми сприяють формуванню позитивного іміджу компанії в суспільстві та відповідності сучасним тенденціям щодо етичного управління персоналом. Для «Lamela» це дає змогу не лише виконувати вимоги законодавства, а й отримати додаткові переваги, зокрема податкові стимули та доступ до спеціалізованих соціальних програм у Польщі та ЄС.

Екологічний ефект впровадження вдосконаленої КСВ-політики пов'язаний зі зниженням навантаження на довкілля, підвищенням ефективності використання ресурсів та посиленням екологічної репутації підприємства на міжнародних ринках. У сучасних умовах саме екологічні характеристики товару є одним з основних критеріїв вибору для європейських споживачів, а відповідність екологічним вимогам значно спрощує доступ виробників до глобальних ринків.

Першим важливим аспектом є зменшення обсягів виробничих відходів та шкідливих викидів. Завдяки збільшенню використання вторинної сировини, переходу на енергоефективне обладнання та оптимізації виробничих циклів компанія може значно скоротити кількість побічних продуктів виробництва та мінімізувати викиди CO<sub>2</sub>. Для «Lamela» це особливо актуально, оскільки

виробництво пластикових виробів традиційно є ресурсоємним і потребує суворого контролю впливу на довкілля.

Другим результатом стане оптимізація використання природних ресурсів. Поступове впровадження циркулярних технологій забезпечує повторне використання матеріалів, скорочення витрат первинної сировини та енергії, підвищуючи тим самим ефективність виробництва. Для підприємства це означає не просто підвищення екологічної стійкості, а і фінансову вигоду у вигляді зменшення виробничих витрат та зниження залежності від зовнішніх постачальників полімерної сировини.

Третім компонентом є формування екологічної культури як усередині підприємства, так і у взаємодії з партнерами. Відповідальна екологічна політика сприяє підвищенню рівня довіри з боку міжнародних закупівельних компаній, дистриб'юторів та кінцевих споживачів. Для підприємства це безпосередньо впливає на експортний потенціал, компанії з високими екологічними стандартами легше отримують доступ до зелених сертифікацій, екологічних тендерів та співпраці з великими мережами ЄС.

Впровадження модернізованої політики корпоративної соціальної відповідальності забезпечує комплексний вплив на стратегічний розвиток «Lamela Sp. z o.o.», формуючи підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах інтегрованого європейського ринку. Синергія економічних, соціальних та екологічних ефектів дозволяє компанії не лише підвищувати операційну ефективність, але й відповідати ключовим вимогам європейських споживачів, регуляторів та партнерів у глобальних ланцюгах поставок відповідно до КСВ компанії.

Удосконалені практики КСВ сприяють підвищенню прозорості діяльності компанії, що є критичним чинником для налагодження співпраці з великими ритейлерами та дистриб'юторами ЄС, які орієнтуються на принципи ESG та зобов'язують партнерів відповідати стандартам сталого розвитку. Прозора нефінансова звітність, екологічні сертифікати, наявність програм підтримки персоналу й етичних кодексів постачальників формують високий рівень довіри до

«Lamela» та зменшують ризики у взаємодії з міжнародними контрагентами. Це на пряму впливає на можливість компанії розширювати експорт, укласти довгострокові контракти та залучати стратегічних партнерів.

Посилення екологічних компонентів корпоративної соціальної відповідальності забезпечує відповідність вимогам Європейського зеленого курсу, які поступово стають обов'язковими для всіх виробників, що постачають продукцію на ринки ЄС. Оптимізація ресурсоспоживання, зменшення відходів, розвиток циркулярних процесів та використання перероблених матеріалів підвищують конкурентні переваги компанії в сегменті екологічно орієнтованої продукції. Це дозволяє займати стійкі позиції на ринку, який активно змінюється під впливом екологічного європейського законодавства та зростання попиту на «зелені» товари.

Соціальні компоненти корпоративної соціальної відповідальності формують сильний кадровий потенціал, здатний підтримувати високий рівень якості продукції, інноваційного розвитку та експертності у сфері зовнішньоекономічних операцій. Наявність мотивованого, кваліфікованого та соціально захищеного персоналу мінімізує виробничі ризики, підвищує гнучкість компанії та забезпечує стабільність у довгостроковій перспективі. Це є важливим аспектом конкурентоспроможності, оскільки стабільність внутрішніх процесів на пряму впливає на якість виконання міжнародних контрактів та дотримання логістичних графіків.

Загальний вплив модернізованої КСВ-політики проявляється у формуванні цілісної системи управління компанією, здатної відповідати високим міжнародним стандартам, забезпечувати прозорість та передбачуваність діяльності, підвищувати якість продукції й зміцнювати репутацію «Lamela» як надійного партнера на європейському ринку. У довгостроковій перспективі це створює стійку конкурентну перевагу, дозволяючи компанії забезпечувати зростання експорту, виходити на нові ринки та формувати партнерства, орієнтовані на принципи сталого розвитку. Для узагальнення очікуваних результатів від реалізації удосконаленої політики корпоративної соціальної

відповідальності необхідно систематизувати економічні, соціальні, екологічні та стратегічні ефекти, які формуються внаслідок комплексної модернізації КСВ (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Очікувані ефекти від впровадження удосконаленої політики КСВ «Lamela Sp. z o.o.»

Вид ефекту	Сфера прояву	Конкретні результати	Стратегічне значення для конкурентоспроможності на ринку ЄС
Економічний ефект	Виробництво, фінанси, логістика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення продуктивності праці;</li> <li>– Зниження виробничих витрат завдяки енергоефективності;</li> <li>– Оптимізація використання сировини через збільшення частки перероблених матеріалів;</li> <li>– Скорочення витрат на утилізацію відходів;</li> <li>– Доступ до грантів, інвестицій та цільових програм ЄС;</li> <li>– Зниження кредитних ставок завдяки ESG-відповідності.</li> </ul>	Зростання маржинальності продукції, підвищення фінансової стійкості, розширення можливостей виходу на нові ринки за рахунок виконання екологічних та соціальних вимог покупців.
Соціальний ефект	Персонал, HR-система, корпоративна культура	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення задоволеності працівників;</li> <li>– Зниження плинності кадрів;</li> <li>– Підвищення кваліфікації персоналу, зокрема у сфері ЗЕД;</li> <li>– Розвиток системи навчання та дуальної освіти;</li> <li>– Розширення можливостей для людей з інвалідністю;</li> <li>– Формування іміджу відповідального роботодавця.</li> </ul>	Стабільний кадровий потенціал, повністю здатний забезпечити високу якість продукції та дотримання вимог міжнародних контрактів; зміцнення довіри партнерів завдяки високому рівню корпоративної культури.
Екологічний ефект	Виробництво, закупівлі, логістика, звітність	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зменшення обсягів відходів і CO<sub>2</sub>-викидів;</li> <li>– Оптимізація використання енергії й ресурсів;</li> <li>– Сертифікація виробництва за ISO 14001;</li> <li>– Запровадження ESG-звітності;</li> <li>– Підвищення частки вторинної сировини;</li> <li>– Розвиток еко-інновацій.</li> </ul>	Повна відповідність Європейському зеленому курсу (EU Green Deal); підвищення експортної привабливості продукції; можливість укласти довгострокові контракти з великими мережами ЄС, що вимагають екологічної відповідності.

Стратегічний довгостроковий ефект	Управління, бренд, міжнародні партнерства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формування стійкої ESG-орієнтованої бізнес-моделі;</li> <li>– Підвищення репутаційного капіталу;</li> <li>– Розширення партнерських мереж;</li> <li>– Підвищення прозорості та передбачуваності діяльності;</li> <li>– Зростання готовності до регуляторних змін на ринку ЄС.</li> </ul>	Довгострокове посилення конкурентних позицій Lamela; можливість стабільного розвитку на міжнародних ринках, збільшення експорту та залучення стратегічних інвесторів.
-----------------------------------	---	---	---

*Джерело: Сформовано автором*

Систематизація очікуваних ефектів демонструє, що оновлена політика корпоративної соціальної відповідальності здатна забезпечити комплексні переваги для «Lamela Sp. z o.o.», охоплюючи економічні, соціальні, екологічні та стратегічні аспекти. У поєднанні ці результати формують стійку конкурентну позицію підприємства на європейському ринку, підвищують його інвестиційну привабливість та сприяють інтеграції у глобальні ланцюги поставок. Реалізація КСВ-політики створює умови для довгострокового розвитку компанії, підвищення її репутаційного капіталу та зміцнення міжнародних партнерств.

### Висновки за третім розділом

У третьому розділі було обґрунтовано необхідність удосконалення корпоративної соціальної відповідальності як одного з ключових стратегічних напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності «Lamela Sp. z o.o.» Запропоновані заходи охоплюють організаційні, стратегічні, соціальні, екологічні та етичні аспекти діяльності підприємства, що дозволяє розглядати КСВ не як окрему ініціативу, а як комплексний управлінський механізм, спрямований на трансформацію бізнес-моделі відповідно до сучасних вимог європейського ринку.

Проведений аналіз підтвердив, що удосконалена політика КСВ сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, оскільки забезпечує системність управління, підвищує прозорість бізнес-процесів і дозволяє інтегрувати цілі сталого розвитку у стратегічне планування компанії. Значну увагу приділено необхідності створення внутрішніх структур, що відповідатимуть

за реалізацію КСВ. Це забезпечує підвищення якості моніторингу, координації проєктів та комунікації зі стейкхолдерами, що є важливим аспектом ефективного менеджменту в умовах міжнародної діяльності.

Стратегічні напрями удосконалення КСВ орієнтовані на структурну інтеграцію екологічних, соціальних та етичних принципів у місію, цінності та операційну модель компанії. Таке поєднання дозволяє «Lamela» перейти від традиційної моделі виробництва до ESG-орієнтованої, більш стійкої та конкурентоспроможної форми ведення бізнесу. Особливий акцент зроблено на визначенні ключових показників ефективності (KPI), які дають змогу оцінювати реальний прогрес у впровадженні КСВ, забезпечувати контроль якості та приймати управлінські рішення на основі об'єктивних даних.

У межах екологічного напрямку підкреслено важливість переходу до енергоощадних технологій, збільшення частки вторинної сировини, оптимізації виробничих процесів і запровадження систем екологічної сертифікації. З огляду на вимоги Європейського зеленого курсу та посилення екологічних регуляцій у ЄС, такі заходи дозволяють підприємству отримати істотні економічні й репутаційні вигоди, посилюючи можливості експорту.

Соціальний блок удосконаленої КСВ-політики охоплює розвиток персоналу, підвищення рівня корпоративної культури, впровадження інклюзивних програм та покращення умов праці. Усі ці елементи напряму впливають на продуктивність, стабільність і мотивацію персоналу, тобто на чинники, які є критично важливими для підприємства, орієнтованого на інтернаціоналізацію діяльності та виконання міжнародних контрактів.

Важливим елементом є також етичний та партнерський вимір КСВ, який сприяє формуванню позитивного корпоративного іміджу, підвищенню довіри серед міжнародних клієнтів та розширенню можливостей для участі в глобальних ланцюгах поставок. Приєднання до міжнародних ініціатив та впровадження етичних кодексів постачальників посилює комерційну привабливість компанії та демонструє її відповідальність перед партнерами.

Узагальнення очікуваних економічних, соціальних і екологічних ефектів доводить, що впровадження удосконаленої КСВ-політики матиме комплексний позитивний вплив на діяльність «Lamela». У середньостроковій перспективі це сприятиме підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат, формуванню стабільної кадрової структури та зменшенню негативного впливу на довкілля. У довгостроковій перспективі удосконалена КСВ стане фундаментом для зростання конкурентоспроможності, зміцнення репутаційного капіталу, розширення експорту та ефективнішої інтеграції компанії в європейський економічний простір.

## НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській роботі здійснено комплексне теоретичне, аналітичне та практичне дослідження корпоративної соціальної відповідальності як чинника формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства, а також обґрунтовано напрями удосконалення КСВ-політики компанії «Lamela Sp. z o.o.» для зміцнення її позицій на ринках ЄС. Усі завдання, постановлені у вступі, повністю виконані:

1. Розкрито сутність, принципи та еволюцію корпоративної соціальної відповідальності (підрозділ 1.1, стор. 8-16). У роботі систематизовано теоретичні підходи до трактування КСВ, розкрито її історичний розвиток від морально-етичної концепції до сучасної стратегічної парадигми, що інтегрує економічні, соціальні та екологічні складові. Проаналізовано ключові принципи КСВ, її місце у моделі сталого розвитку та вплив на управління підприємством.

2. Досліджено роль КСВ у формуванні конкурентних переваг на міжнародному ринку (підрозділ 1.2, стор. 16-21). Показано, що КСВ є важливим важелем зміцнення репутаційного капіталу, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення відповідності вимогам міжнародних партнерів. Доведено, що участь у соціальних і екологічних програмах, прозорість та етичність діяльності є необхідними умовами для виходу й утримання позицій на ринках ЄС.

3. Проаналізовано діяльність «Lamela Sp. z o.o.» у сфері КСВ (підрозділи 2.1-2.2, стор. 28-42). Надано організаційно-економічну характеристику підприємства, визначено сильні сторони його КСВ-політики, оцінено соціальні, екологічні й економічні аспекти відповідальності. Установлено, що компанія демонструє належний рівень екологізації та дотримання стандартів якості, однак потребує подальшої структуризації й систематизації КСВ-діяльності.

4. Оцінено вплив КСВ на міжнародну конкурентоспроможність підприємства (підрозділи 2.3-2.4, стор. 42-60). Доведено, що КСВ сприяє зміцненню ринкових позицій «Lamela» у ЄС завдяки відповідності регуляторним

вимогам, підвищенню довіри з боку партнерів, покращенню іміджу та зростанню експортного потенціалу. SWOT-аналіз підтвердив наявність вагомих внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей для подальшого розвитку КСВ.

5. Окреслено ключові проблеми та напрями удосконалення системи КСВ (підрозділи 3.1-3.2, стор. 63-73). Виявлено необхідність удосконалення системи екологічного менеджменту, підвищення рівня енергоефективності, запровадження ISO 14001, підсилення нефінансової звітності та комунікації зі стейкхолдерами. Запропоновано конкретні стратегічні напрями модернізації КСВ: розвиток циркулярної економіки, впровадження ESG-підходів, розширення соціальних програм, удосконалення системи моніторингу показників сталості.

6. Обґрунтовано очікувані економічні, соціальні, екологічні та стратегічні ефекти впровадження запропонованих заходів (підрозділ 3.3, стор. 73-80). Показано, що модернізована КСВ-політика забезпечить зростання операційної ефективності, зниження енергозатрат, оптимізацію використання ресурсів та зменшення технологічних втрат; підвищення продуктивності праці та корпоративної лояльності; зменшення екологічного впливу та зростання частки вторинної сировини; посилення бренду, інвестиційної привабливості та репутації на ринку ЄС. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню стійкої ESG-орієнтованої бізнес-моделі та розширенню експортних можливостей підприємства.

Таким чином, теоретичні та практичні результати роботи підтверджують, що корпоративна соціальна відповідальність є важливим і ефективним механізмом зміцнення конкурентних позицій підприємства на міжнародних ринках. На прикладі «Lamela Sp. z o.o.» продемонстровано, що системний підхід до КСВ здатен забезпечити підприємству комплексний ефект, охоплюючи економічні, соціальні, екологічні та стратегічні аспекти розвитку.

Запропоновані у роботі напрями удосконалення КСВ можуть бути використані як практичний інструментарій не лише для досліджуваного підприємства, а й для інших виробничих компаній, що функціонують у подібних умовах та прагнуть зміцнити свої позиції на ринку ЄС.



## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. CSR: The Shape of a History / U.S. Chamber of Commerce Foundation. – Washington, D.C., 2014. – 58 с. URL: [https://CSR-The\\_Shape\\_of\\_a\\_History.pdf](https://CSR-The_Shape_of_a_History.pdf)
2. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця: ВНАУ, 2020. 228 с.
3. President Howard Bowen & Corporate Social Responsibility. URL: <https://www.grinnell.edu/president-howard-bowen-corporate-social-responsibility> (дата звернення: 05.11.2025)
4. Пучкова, с. (2023). Соціальна відповідальність бізнесу: основні складові та пріоритетні напрями реалізації. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 324(6), 467-474. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-73>
5. Колот А.М., Грішнова О. А. та ін. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2012. 501 с.
6. Кульчицький, І. (2024). СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ. Економіка та суспільство, (69). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024>
7. Будько О.В., Галатов Б.М. вплив корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність підприємства. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2021iss2\(3\).254822pp31-38](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2021iss2(3).254822pp31-38)
8. Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. Збірник наукових праць ТДАТУ ім. Дмитра Моторного (економічні науки). 2023. № 2. С. 129 – 139.
9. Основні концепції і моделі корпоративної соціальної відповідальності. URL: <https://studfile.net/preview/13367195/page:5/> (дата звернення: 07.11.2025)
10. Корпоративна соціальна відповідальність: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів / укладач: М.О. Чупріна. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. 138 с.
11. Tkal, Y., Yarmak, T., Martynova, L., Yurchyk, I. and Andrusenko, N. (2025). Corporate Social Responsibility in Ukraine as a Tool for Sustainable Development.

- Grassroots Journal of Natural Resources, 8(1): 566-582. Doi: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080123>
12. УМАНЦІВ Н. 2023. Звітність про сталий розвиток у вимірі корпоративної соціальної відповідальності. *Scientia fructuosa*. 149, 3 (Чер 2023), 59–71. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)05](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)05)
  13. Чому бізнес обирає ESG? URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2024/12/chomu-biznes-obyraye-esg.html> (дата звернення: 07.11.2025)
  14. Селецька, Д. О. (2024). Формування ESG-звітності за стандартами GRI: соціальний аспект. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу, (3(59)), 20–36. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3\(59\)](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3(59))
  15. Полянський Я.Г., Братішко Ю. С. Аналіз міжнародних стандартів якості, що регулюють соціально відповідальну діяльність / Національний фармацевтичний університет, м. Харків
  16. What is ISO 26000 – guidance on social responsibility?, URL: <https://asq.org/quality-resources/iso-26000> (дата звернення: 08.11.2025)
  17. Терещук А. А. Корпоративна соціальна відповідальність у конкурентоспроможному розвитку підприємств. – *Економіка та суспільство*, 2020, № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.153>
  18. Дзеніс В. О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства / В. О. Дзеніс, О. О. Дзеніс // *Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання*. – 2017. - №13. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/11.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/11.pdf)
  19. Тимохова, Г., Ковальов, Є., & Нестеренко, В. (2025). Міжнародна експансія українського бізнесу на ринок ЄС: аналіз зовнішнього середовища та перспективи розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*, (108), 80-92. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-08>
  20. Пучкова, с. (2023). Соціальна відповідальність бізнесу: основні складові та пріоритетні напрями реалізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 324(6), 467-474. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-2023>

21. Лучко, Г. (2024). Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. Економіка та суспільство, (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130>
22. Стеценко В., Березова Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в умовах пандемії // Галицький економічний вісник ТНТУ. – 2020. – Т. 63, № 2. – С. 243–250. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream.pdf>
23. Дядюра А., Васьков С. Бізнес, який дотримується правил екологічності та соціальності, заробляє більше. Як це працює. URL: <https://forbes.ua/company/biznes-kotoryy-soblyudaet-pravila-ekologichnosti-i-sotsialnosti-zarabatyvaet-bolshe-kak-eto-rabotaet> (дата звернення: 08.11.2025)
24. Воржакова Ю. П., Лис А. С. Методичні підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності. Актуальні проблеми економіки та управління. Збірник наукових праць молодих вчених. 2020. № 14. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/00bc8eb1-e16a/content>
25. Шаповал В. М., Соціальна відповідальність у системі підприємницької діяльності: автореф. дис.... д-ра екон. наук: 08.00.01. ДВНЗ «Нац. гірн. ун-т». Дніпропетровськ: б/в, 2012. 42 с
26. Лиска, П. (2024). Оцінювання ефективності політики корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та суспільство, (69). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-21>
27. Ровенська, В., & Красножон, Г. (2017). Методики оцінки корпоративної соціальної відповідальності та проблеми їх застосування в Україні. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки, (33), 268–275 URL: [https://journals.uran.ua/ves\\_pstu/article/view/134403](https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/134403)
28. Мельник І. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент сталого розвитку підприємства // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2022. – №3. – С. 57–63.
29. Лопашук, І., Равлюк, А., & Русінко, А. (2024). Типологія та практика корпоративної соціальної відповідальності крізь призму концепції triple bottom line. Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics, (2), 52–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-9>

30. Іваненко П. О. Підвищення конкурентоспроможності підприємства через інструменти КСВ : тези доп. (С. 263-267) / П. О. Іваненко. — Міжнар. наук.-практ. конф. «Соціальна відповідальність бізнесу й конкурентоспроможність», 15-17 квіт. 20XX, Київ. — Київ : Вид-во Х, 20XX. С. 263-267. URL: <https://dspace.snu.edu.ua/server/api/core/bitstreams>
31. Офіційний сайт підприємства «Lamela Sp. z o.o.». URL: <https://lamela.pl> (дата звернення: 13.11.2025)
32. D&B Report - Company Details «Lamela Sp. z o.o.». Łowicz, 2025. 30 с.
33. Сайт реєстру організацій – «Lamela Sp. z o.o.». URL: <https://rejestr.io/krs/968577/lamela> (дата звернення: 13.11.2025)
34. Жилінська Л. О., Перепадченко Г. В. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств. Держава та регіони. 2015. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2015/1\\_2015/17.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2015/1_2015/17.pdf)
35. Офіційний сайт підприємства «Curver». URL: <https://curver.com/de/> (дата звернення: 15.11.2025)
36. Case study report. Transforming single-use plastic waste into additive manufacturing. URL: <https://vb.nweurope.eu/projects/transform-ce-transforming-single-use-plastic-waste-into-additive-manufacturing-keter/> (дата звернення: 15.11.2025)
37. Keter Sustainability Report 2024. Keter Group. URL: [https://curver.com/wp-content/uploads/2025/07/Keter\\_Sustainability\\_Report\\_2024.pdf](https://curver.com/wp-content/uploads/2025/07/Keter_Sustainability_Report_2024.pdf)
38. Офіційний сайт підприємства «Кеепер». URL: <https://www.keeper.com/> (дата звернення: 15.11.2025)
39. Keeper GmbH. Zero Waste in Office. URL: <https://www.keeper.com/zero-waste-in-office/> (дата звернення: 15.11.2025)
40. Keeper GmbH. Press Release: September 2024. Кеепер, вересень 2024. URL: <https://www.keeper.com/press-release> (дата звернення: 15.11.2025)
41. Цілі сталого розвитку. URL: <https://www.undp.org> (дата звернення: 19.11.2025)
42. Що таке ESG-принципи і чому компаніям важливо їх дотримуватися. URL: <https://fintechinsider.com.ua> (дата звернення: 19.11.2025)

43. Лагодієнко, О., Руденко, С., & Лагодієнко, Н. (2024). Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. Економіка та суспільство, (66). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26>
44. Охріменко, О. О., Фоменко, Д. В., & Ситайло, У. В. (2024). Інтеграція цілей сталого розвитку ООН у бізнес-стратегії корпоративної соціальної відповідальності: виклики та можливості консалтингу. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (10). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13326287>
45. Станіславик о., & Замлинський v. (2023). Сталість розвитку підприємства в стратегічному управлінні. Modeling the development of the economic systems, (1), 37–44. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-5>
46. Забезпечення позитивного впливу за допомогою сертифікованої системи менеджменту ЦСР. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk/sertifikujte/sertifikaciya> (дата звернення: 19.11.2025)
47. Лиска, П. (2023). Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку. Економіка та суспільство, (54). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89>
48. Бухало О.В. (2025). Ефективність управління персоналом у контексті корпоративної соціальної відповідальності: стратегічний підхід. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. № 1. DOI: <https://doi.org/10.69803/3083-6034>
49. Бudyко О. В. Роль внутрішнього аудиту в забезпеченні сталого розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету 2016, № 4, Том 1 С. 68-74. URL: [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2016/VKNU-ES-2016-N4-Volume1\\_238.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2016/VKNU-ES-2016-N4-Volume1_238.pdf)
50. Левченко, О. П. Побудова моделі корпоративної соціальної відповідальності підприємства / О. П. Левченко, Я. В. Догадайло // Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т ; редкол.: О. М. Криворучко (відп. ред.) та ін. – Харків, 2018. – Вип. 31. – С. 81–90. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/items>

51. Найденко К.А. Організація корпоративної соціальної відповідальності в сільськогосподарських підприємствах : дипломна робота магістра: 051 Економіка. Київ, 2024. 93 с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/items/b8b2be5a-222d-4871-973d-b0d1136a35cf>
52. PlasticsEurope. The Circular Economy for Plastics – A European Overview (2025). URL: <https://plasticseurope.org/knowledge-hub/> (дата звернення: 21.11.2025)
53. The Circulate Initiative. Unlocking the Plastics Circular Economy: Case Studies and Investments (2022). URL: <https://www.thecirculateinitiative.org/research/unlocking-the-plastics-circular-economy> (дата звернення: 21.11.2025)
54. VDI. Rethinking the Circular Economy for Plastics. Green Paper. URL: [https://www.vdi.de/fileadmin/pages/mein\\_vdi/redakteure/publikationen/VDIGreen-Paper-Rethinking-the-circular-economy-for-plastics-english-version.pdf](https://www.vdi.de/fileadmin/pages/mein_vdi/redakteure/publikationen/VDIGreen-Paper-Rethinking-the-circular-economy-for-plastics-english-version.pdf)
55. Ankrah S., AL-Tabbaa O. Universities–industry collaboration: A systematic review. Scandinavian Journal of Management, 2015. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2596018>
56. Guerrero M. et al. Innovation and talent development through university–firm partnerships. Technovation, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103049>
57. Truant, E. et al. Environmental, Social, and Governance issues in supply chain management. Journal of Cleaner Production. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140024>
58. United Nations Global Compact. Annual Review and Impact Reports. URL: <https://unglobalcompact.org/> (дата звернення: 21.11.2025)
59. EY Global. Supplier Code of Conduct. 2020. URL: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_us/topics/diversity/ey-supplier-code-of-conduct-2020.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_us/topics/diversity/ey-supplier-code-of-conduct-2020.pdf)
60. Christensen, H.B., Hail, L. & Leuz, C. Mandatory CSR and sustainability reporting: economic analysis and literature review. Rev Account Stud 26, 1176–1248 (2021). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>
61. The Ellen MacArthur Foundation. Circular Economy and Plastics. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/> (дата звернення: 21.11.2025)

