

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н.  
КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Кафедра  
управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА бакалавра


на тему: **«Аналіз системи корпоративної соціальної відповідальності в  
діяльності ТОВ «ФК «Металіст 1925» Харків»»**

Виконав: студентка 4 курсу, групи БА-41

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Бізнес-  
адміністрування»

Таїсія НЕДЕСЛІНА 

Керівник: к.е.н., доц. Тетяна РОЗІТ 

Рецензент:

генеральний директор ТОВ «ФК «Металіст  
1925» Харків» Антон ІВАНОВ

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти: бакалавр

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. Завідувача кафедри**



Вікторія ТРЕТЯК  
підпис ім'я, прізвище

“16” вересня 2024 року

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

Неделіній Таїсії Андріївні

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Аналіз системи корпоративної соціальної відповідальності в діяльності тов «ФК «Металіст 1925» Харків»»

Керівник роботи: Розіт Тетяна Володимирівна, к.е.н., доцент

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Вступ. Теоретичні засади дослідження корпоративної соціальної відповідальності у футболі: формування поняття та концепцій КСВ у футбольних клубах; міжнародні моделі реалізації КСВ у спорті;

особливості розвитку КСВ в умовах війни. Аналіз системи корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ФК «Металіст 1925» Харків»: загальна характеристика діяльності та соціальні ініціативи клубу; організаційна модель реалізації КСВ; контент-аналіз публічних комунікацій; фінансові аспекти КСВ; оцінка ефективності системи КСВ; напрями удосконалення КСВ. Висновки. Список джерел.

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту дипломної роботи
2	Підготовка першого розділу дипломної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу дипломної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
5	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів дипломного дослідження
6	Написання вступу, висновків дипломної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування

#### 5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент

підпис

Таїсія НЕДСЛІНА

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

Тетяна РОЗІТ

ініціали, прізвище

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ СПОРТУ: ТЕОРІЯ І СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ .....	8
1.1 Сутність і концепція корпоративної соціальної відповідальності... 8	
1.2 Класифікація підходів до реалізації КСВ у спортивній сфері .....	20
1.3 Сучасні тенденції розвитку КСВ у професійному футболі.....	29
Висновки за розділом 1 .....	39
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ФК «МЕТАЛІСТ 1925» ХАРКІВ .....	41
2.1 Діяльність та соціальні ініціативи клубу .....	41
2.2 Оцінка ефективності реалізації КСВ у клубі .....	49
2.3 Напрями вдосконалення КСВ у діяльності клубу .....	62
Висновки за розділом 2.....	71
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	77
ДОДАТОК А.....	83

## ВСТУП

У сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації, яка прагне до сталого розвитку, позитивного іміджу та довгострокового успіху. Особливої актуальності ця концепція набуває у сфері спорту, де організації виконують не тільки економічні, а й значущі соціальні функції. Вони впливають на громадську думку, формують соціальні цінності та сприяють згуртуванню суспільства. Саме тому дослідження корпоративної соціальної відповідальності у є важливим та своєчасним напрямом наукових досліджень.

ТОВ «Футбольний клуб «Металіст 1925» Харків» є яскравим прикладом сучасного українського спортивного підприємства, що поєднує спортивні досягнення з соціальною активністю. У період трансформації українського суспільства, підвищення вимог до прозорості бізнесу та соціальної орієнтації, клуб демонструє зростаючу увагу до таких аспектів, як підтримка молоді, взаємодія з громадськістю, благодійна діяльність та розвиток локальної ідентичності. Саме ці фактори зумовлюють актуальність аналізу системи корпоративної соціальної відповідальності у ТОВ «ФК «Металіст 1925» Харків» та визначення напрямів її вдосконалення з урахуванням найкращих світових практик.

Метою дослідження є саме аналіз системи корпоративної соціальної відповідальності у діяльності футбольного клубу «Металіст 1925» Харків та розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Завдання дослідження:

- визначити особливості реалізації корпоративної соціальної відповідальності у сфері спорту, що відрізняють її від класичних підходів.;

- ідентифікувати та систематизувати основні соціальні ініціативи, реалізовані у діяльності ТОВ «ФК «Металіст 1925» Харків»;
- оцінити ефективність реалізації КСВ на основі аналізу організаційної структури, стратегічних документів, контенту публічних джерел, фінансової та нефінансової звітності;
- виявити ключові проблеми, бар'єри та потенціал розвитку системи КСВ у футбольному клубі «Металіст 1925»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення КСВ із врахуванням європейських стандартів, перспектив міжнародної співпраці та потреб українського суспільства.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «ФК «Металіст 1925» Харків».

Предметом дослідження виступає система корпоративної соціальної відповідальності у діяльності клубу.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема:

- аналіз наукової, аналітичної та нормативної літератури з питань корпоративної соціальної відповідальності, зокрема у сфері спорту;
- контент-аналіз офіційного сайту, соціальних мереж та публічних комунікацій ФК «Металіст 1925» для ідентифікації соціальних ініціатив, напрямів реалізації КСВ та особливостей комунікації з громадськістю;
- аналіз фінансової та стратегічної звітності клубу для оцінки рівня прозорості, доброчесності та інституціоналізації соціально відповідальної діяльності;
- факторний аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на реалізацію КСВ;
- SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін системи КСВ клубу, а також зовнішніх можливостей і загроз;

- структурно-логічне моделювання для візуалізації отриманих результатів та обґрунтування напрямів удосконалення КСВ;
- порівняльний аналіз національного та європейського досвіду реалізації КСВ у спортивних організаціях;
- методи графічного та табличного подання даних для візуалізації матеріалу.

Практичне значення роботи полягає в тому, що результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «ФК «Металіст 1925» Харків» для формування та ефективного виконання стратегії. Запропоновані заходи також можуть бути корисними для інших українських спортивних організацій, що прагнуть впроваджувати систему корпоративної соціальної відповідальності, як інструмент підвищення довіри, іміджу та соціального впливу.

Крім того, результати дослідження були апробовані шляхом участі у VIII Міжнародній студентській науковій конференції «Діджиталізація науки як виклик сьогодення» (04.04.2025, м. Дніпро, Україна), що підтверджено сертифікатом. Це дозволило представити основні положення роботи науковій спільноті та отримати фахову оцінку.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 84 стор. комп'ютерного тексту. Робота містить 6 таблиць, 5 рисунків. Список джерел нараховує 53 найменування.

## **РОЗДІЛ 1 КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ СПОРТУ: ТЕОРІЯ І СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ**

### **1.1 Сутність і концепція корпоративної соціальної відповідальності**

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є однією з провідних концепцій у сучасному менеджменті, яка відображає новий підхід до ролі бізнесу в суспільстві. Вона охоплює не лише економічні цілі компанії, а й соціальні та екологічні зобов'язання перед зацікавленими сторонами. На сьогодні більшість компаній у різних секторах декларують свою прихильність до принципів КСВ, публікують відповідні звіти та формують стратегії у цій сфері. [38]

У сучасному світі зростає суспільний запит на прозорість, етичність та екологічну відповідальність компаній. КСВ стає інструментом не лише для покращення іміджу, а й для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

Коріння сучасних програм КСВ сягає ідей підприємництва, благодійності та етичного інвестування. Ще у XVIII столітті релігійні організації відмовлялись інвестувати в аморальні на їхню думку галузі, а в XIX столітті меценати на кшталт Ендрю Карнегі й Джона Рокфеллера заклали традиції великої приватної філантропії. У XX столітті з'явилися перші спільнотні фонди, соціально відповідальні інвестиції та концепція соціального контракту між бізнесом і суспільством. У 1953 році американський економіст Говард Бовен визначив соціальну відповідальність бізнесу як етичний обов'язок компаній перед суспільством. Із 1970-х років КСВ почала розвиватися як окремий напрям

досліджень і практики, завдяки внеску таких науковців, як Арчі Керролл та Донна Вуд. [37]

Стандарти GRI (Global Reporting Initiative), запроваджені у 1997 році, суттєво вплинули на розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Вони допомагають підприємствам структуровано та зрозуміло звітувати про свій вплив на довкілля, економіку та суспільство. GRI забезпечують єдиний формат звітності, який дозволяє стейкхолдерам – від інвесторів до громадськості – бачити реальні дії бізнесу, а не тільки гучні заяви. Такий підхід посилює прозорість, формує довіру до компанії та сприяє усвідомленому управлінню соціальними ризиками й можливостями. [25]

Важливе місце у розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності мала розроблена на початку 1990-х років піраміда А. Керролла. [28]

У XXI столітті корпоративна соціальна відповідальність стала частиною глобального порядку денного, тісно пов'язаного з концепціями сталого розвитку, досягненням Цілей сталого розвитку ООН та підходом ESG (екологічні, соціальні та управлінські аспекти). Саме поняття ESG було вперше введене у 2005 році і згодом стало ключовим інструментом оцінки ефективності та відповідальності компаній у контексті сталого розвитку. Сьогодні КСВ охоплює не лише благодійність, а й широку інтеграцію соціальних, екологічних і етичних принципів у бізнес-стратегію, де відповідальність компаній перед усіма стейкхолдерами стала ключовою складовою їхнього успіху та легітимності. [37]

Як результат – уявлення про корпоративну соціальну відповідальність почали змінюватись. Від ідеї КСВ як добровільного чи етичного зобов'язання бізнес перейшов до розуміння її як складової стратегії. Так виник підхід стратегічної КСВ, коли соціальні ініціативи інтегруються у загальне планування й операційну діяльність компанії. Це

дозволяє не лише реагувати на суспільні виклики, а й підвищувати конкурентоспроможність і зміцнювати репутацію. [42]

У 2010-х роках цей підхід доповнився концепцією створення спільної цінності, яка передбачає, що бізнес має поєднувати економічні цілі з позитивним впливом на суспільство. Соціальні проблеми почали розглядатись не як зовнішній тиск, а як джерело нових можливостей – наприклад, для інновацій, оновлення продуктів або формування довгострокових партнерств. [42]

Подальшого поштовху ідеї стратегічної КСВ набули після ухвалення Цілей сталого розвитку (SDGs) у 2015 році. Хоча ці цілі не є обов'язковими для приватного сектору, вони задали напрям для відповідального бізнесу. Зокрема, у країнах ЄС з'явилися вимоги щодо нефінансової звітності, що спонукало компанії активніше впроваджувати КСВ на стратегічному рівні. [42]

Отже, стратегічна КСВ перетворилася на підхід, що поєднує суспільну користь із довгостроковими інтересами компанії, і стала одним із ключових елементів сучасного управління.

Незважаючи на активне застосування терміну, універсального визначення КСВ не існує. Це пов'язано з різними підходами, сферами використання та безперервним розвитком самої ідеї. У наукових джерелах і нормативних актах наведено багато визначень, кожне з яких акцентує увагу на окремих аспектах. Щоб краще зрозуміти суть КСВ, варто розглянути найпоширеніші з них у таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «Корпоративна соціальна відповідальність»

Корпоративна соціальна відповідальність	
М. Фрідман	Існує тільки одна соціальна відповідальність бізнесу - використовувати ресурси і робити дії, спрямовані на підвищення своїх прибутків, граючи за правилами відкритої та вільної конкуренції без обману або підробки.

## Продовження таблиці 1.1

Етьєн Давіньон	Сенс соціальної відповідальності - в усвідомленій зацікавленості бізнесу, що приносить користь для суспільства в цілому
Європейська Комісія	Корпоративна соціальна відповідальність, за своєю суттю, є концепцією, яка відображає добровільне рішення компаній брати участь у поліпшенні суспільства і захисту навколишнього середовища
Ф. Котлер	Вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу та виділяючи корпоративні ресурси
А. Динкін	Відповідальне ставлення до якості товару чи послуги, що виробляється на підприємствах; це відповідальність у ставленні до співробітників, партнерів, клієнтів; це налагоджений діалог між підприємством та громадою, а також готовність розв'язувати соціальні проблеми
Ф. Євдокімов і М. Губська	Діяльність підприємства зі здійснення соціальних програм у межах економічної доцільності
Міжнародний стандарт ISO 26000	Відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство та оточуюче середовище через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, враховуючи здоров'я і добробут суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін і відповідає вживаному законодавству, узгоджується з міжнародними нормами поведінки та інтегрована в діяльність всієї організації
С. Є Литовченко	Відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів, активну соціальну позицію компанії, яка полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем

*Джерело: узагальнено автором на основі [13, 4, 5, 9]*

На основі аналізу різних підходів до визначення корпоративної соціальної відповідальності можна зробити висновок, що попри різноманітність формулювань, більшість авторів сходяться на тому, що КСВ – це добровільна діяльність компаній, яка виходить за межі законодавчо встановлених зобов'язань і спрямована на врахування інтересів широкого кола стейкхолдерів: споживачів, працівників, партнерів, громад і суспільства загалом. Вона охоплює як економічний, так і соціальний, етичний та екологічний аспекти діяльності підприємства.

Узагальнено корпоративну соціальну відповідальність можна визначити як свідоме ставлення компаній до свого впливу на суспільство та довкілля, що проявляється у прагненні гармонійно поєднувати комерційні цілі з потребами суспільства, через етичну поведінку, прозорість та участь у розв'язанні соціально значущих проблем. Компанії, які системно впроваджують КСВ, зазвичай мають менше внутрішніх і зовнішніх конфліктів, оскільки формують довірливі відносини з усіма зацікавленими сторонами, зміцнюють свою репутацію та сприяють сталому розвитку.

В свою чергу А. Керролл описав основну структуру відповідальності підприємств, що використовується і в сьогодення. Його модель підкреслює, що підприємства мають одночасно прагнути до прибутковості, дотримуватися законів, дотримуватися етичних стандартів та бути активними громадянами суспільства. (Рис 1.1).



Рисунок 1.1 – Піраміда корпоративної соціальної відповідальності А. Керролла.

*Джерело: розроблено автором на основі [28]*

Отже, корпоративна соціальна відповідальність традиційно розглядається як багаторівнева модель, що включає кілька ключових

складових: економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність [28]:

- економічна відповідальність є основною функцією підприємства, оскільки його діяльність спрямована на задоволення потреб споживачів і отримання прибутку;
- правова відповідальність передбачає дотримання законодавства, що є обов'язковою умовою для ведення бізнесу;
- етична відповідальність базується на суспільних очікуваннях і моральних нормах, які виходять за межі формальних правових вимог;
- філантропічна відповідальність – це добровільна діяльність підприємства, спрямована на підтримку і розвиток суспільства через соціальні проекти та благодійність.

Згодом модель зазнала оновлення, щоб краще відповідати вимогам міжнародного бізнесу та сучасних умов розвитку. Так, у розвинених країнах з'явився акцент на створення робочих місць, сплату податків, інвестування, а також на активну філантропію і партнерські відносини з державними органами. Етична відповідальність нині охоплює боротьбу з корупцією, розробку кодексів етики та гармонізацію комерційної діяльності із суспільними інтересами. [28]

Сучасні тенденції вказують на зсув уваги від суто економічних інтересів до більшої ваги етичних аспектів. Виробництво і торгівля, орієнтовані виключно на прибуток, втрачають суспільну підтримку, тоді як відповідальна, етична поведінка стає головним очікуванням від бізнесу. [28]

З урахуванням глобалізації та локальних особливостей розвивається концепція «глокальної відповідальності», що поєднує дотримання політичної демократії, екологічних та соціально-культурних стандартів на обох рівнях – локальному і глобальному. Багато транснаціональних корпорацій позиціонують себе як глокальні гравці, підкреслюючи свою

відповідальність одночасно перед місцевими громадами і міжнародним суспільством. [28]

Загалом, розвиток КСВ зумовлений зростаючою конкуренцією, міжнародною інтеграцією ринків і глобальними викликами. Сьогодні КСВ дедалі частіше розглядається як джерело стратегічних переваг для підприємств, що прагнуть успішно функціонувати в сучасних соціально-економічних умовах. [28]

Важливо зазначити, що відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000, основними напрямками, на які організація повинна орієнтуватися під час формування своєї політики корпоративної соціальної відповідальності, є [48]:

- організаційне управління – ефективне керівництво, прозорість процесів, етичність прийняття рішень;
- права людини – повага до основоположних прав, недопущення дискримінації, захист уразливих груп;
- трудові практики – гідні умови праці, справедлива оплата, безпека та розвиток персоналу;
- довкілля – раціональне використання ресурсів, мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище;
- чесні операційні практики – боротьба з корупцією, добросовісна конкуренція, прозорість у веденні бізнесу;
- питання, пов'язані зі споживачами – відповідальність за якість і безпеку товарів і послуг, захист прав споживачів;
- участь у житті спільноти та її розвиток – підтримка місцевих ініціатив, інвестиції в освіту, культуру та соціальну інфраструктуру.

Формування та реалізація соціально відповідальної поведінки компанії перебуває під впливом низки зовнішніх інституційних чинників. До них належать правові норми, державне регулювання, очікування суспільства, міжнародні стандарти, галузеві правила та інші механізми

нормативного характеру. Важливу роль у цьому відіграють інституції, що формують економічне середовище: органи державної влади, громадські організації, медіа, освітні заклади, міжнародні об'єднання, бізнес-асоціації тощо. Саме ці інститути можуть впливати як на прийняття рішення про впровадження КСВ, так і на характер її реалізації. [28]

Не менш важливим є й внутрішній контекст компанії: її цінності, місія, етика, управлінська культура, ресурси (кадрові, інформаційні, технологічні, фінансові). Саме внутрішнє середовище визначає довгострокову сталість компанії, формує її репутацію та забезпечує врахування інтересів внутрішніх стейкхолдерів – працівників, керівництва, партнерів. [28]

Основними принципами корпоративної соціальної відповідальності є налагодження міцних та довготривалих відносин зі споживачами, працівниками, постачальниками та іншими діловими партнерами. Важливою складовою є формування репутації надійної організації, яка відповідально ставиться до соціальних та екологічних викликів. Компанія має орієнтуватися на потреби споживачів, демонструвати лідерство у сфері якості, сервісного обслуговування та надійності. До ключових принципів також належать інноваційність, безперервне удосконалення, прискорення розробки високоякісних товарів і послуг, а також скорочення термінів їх виходу на світовий ринок. Окрім того, важливою є стратегія формування кваліфікованої та вмотивованої на високу продуктивність робочої сили. [11]

Визначальним чинником становлення національної моделі корпоративної соціальної відповідальності є міра участі держави у процесах соціалізації бізнесу. З огляду на це, у світі постали три основні моделі КСВ – американська, європейська та японська, – кожна з яких віддзеркалює специфіку економічного розвитку, правового регулювання та культурних цінностей відповідного регіону. [19]

Американська модель КСВ базується переважно на філантропії. У межах цієї моделі компанії здійснюють добровільні внески в соціальні ініціативи, зазвичай не пов'язані з їхньою безпосередньою господарською діяльністю. Така модель є гнучкою та залежить від фінансових можливостей підприємства. Проте в останні десятиліття великі американські компанії почали розглядати корпоративну соціальну відповідальність як частину довгострокової бізнес-стратегії. [18]

Європейська модель значно відрізняється від американської. Тут акцент робиться не стільки на добровільній філантропії, скільки на інтеграції соціальної відповідальності у всі сфери діяльності підприємства. КСВ розглядається як невід'ємна складова стратегії сталого розвитку, де бізнес має дотримуватися соціальних, екологічних та етичних стандартів. Ця модель тісно пов'язана з національними та наднаціональними нормативно-правовими актами, зокрема директивами Європейського Союзу, які регулюють прозорість, екологічну відповідальність, права працівників та звітність компаній. [18]

Японська модель КСВ значною мірою побудована на національних традиціях колективізму, гармонії та довгострокових відносин. У центрі уваги цієї моделі – відповідальність компанії перед працівниками, партнерами, споживачами та суспільством. Японські компанії, як правило, дотримуються принципів корпоративної етики, активно залучають працівників до процесу прийняття рішень і приділяють значну увагу внутрішнім соціальним програмам. Важливу роль відіграє корпоративна культура, яка стимулює працівників до самовдосконалення та лояльності до компанії. Таким чином, соціальна відповідальність тут є не зовнішнім інструментом, а внутрішнім механізмом забезпечення стійкості бізнесу. [18]

Ознайомлення з ключовими моделями реалізації корпоративної соціальної відповідальності у світі дозволяє зробити висновок, що

національна модель КСВ в Україні, за своєю логікою розвитку, найбільше тяжіє до європейської. Це проявляється у поступовому впровадженні принципів сталого розвитку, орієнтації на відповідальне ведення бізнесу, дотриманні екологічних, соціальних та етичних стандартів, а також у зростанні значення прозорості та звітності компаній. Так само, як і в європейському контексті, держава в Україні починає відігравати більш активну роль у стимулюванні соціально відповідальної поведінки бізнесу – через впровадження міжнародних зобов'язань, відповідного законодавства та підтримку ініціатив у сфері КСВ. Хоча на практиці все ще зберігаються елементи добровільної філантропії, притаманні американській моделі, загальна тенденція свідчить про рух у бік глибшої інтеграції соціальної відповідальності в бізнес-стратегії, що є характерним саме для європейського підходу.

Євроінтеграція значно впливає на корпоративну соціальну відповідальність, насамперед через зміни в законодавстві та впровадження нових стандартів. Вплив ЄС проявляється у двох основних напрямках [14]:

1. Зміни в законодавстві та стандартах. Європейський Союз вживає заходи для забезпечення того, щоб компанії, які працюють на його території, відповідали високим стандартам прозорості та соціальної відповідальності. Зокрема, директива ЄС про нерозкриття фінансової інформації вимагає від компаній звітувати щодо соціальних і екологічних аспектів своєї діяльності, таких як енергоспоживання, вплив на довкілля та залучення місцевих громад. Крім того, європейське регулювання в сфері праці посилює права працівників, зокрема забезпечуючи належні умови праці, справедливу оплату та дотримання прав людини в усіх локаціях компаній.

2. Політики ЄС, що стимулюють КСВ. ЄС активно розробляє політики, спрямовані на стимулювання соціальної відповідальності серед компаній. Однією з основних ініціатив є Зелена угода ЄС (Green Deal),

метою якої є досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. Ця угода включає:

- підтримку зеленої енергетики через впровадження відновлювальних джерел енергії та підвищення енергоефективності;
- розвиток сталого сільського господарства, що зменшує вплив на навколишнє середовище і підтримує біорізноманіття;
- інвестиції у розвиток сталого транспорту, що сприяє зниженню викидів через удосконалення міського та міжміського транспорту.

Крім цього, Європейський Союз активно впроваджує низку ініціатив, спрямованих на підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу. Особлива увага приділяється забезпеченню рівних можливостей, підтримці гендерної рівності, розвитку інклюзивного середовища, диверсифікації на робочих місцях, а також соціальній інтеграції вразливих груп населення. Такі заходи не лише стимулюють підприємства до відповідального ведення діяльності, а й формують чітке нормативне поле, у якому соціальна відповідальність стає елементом ділової культури, а не лише добровільною ініціативою. [14]

Завдяки цим змінам компанії, які активно інтегрують КСВ у свої стратегії, отримують не лише можливість відповідати новим регуляторним вимогам, але й значні переваги в довгостроковій перспективі. Зокрема, вони підвищують свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку, зміцнюють довіру з боку клієнтів, інвесторів і партнерів, покращують репутацію бренду та створюють більш стійкі, адаптивні й ефективні бізнес-моделі, здатні відповідати на виклики сучасного глобалізованого світу. [14]

Зараз у світі існує широкий спектр підходів до концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Різноманітність теоретичних поглядів дозволяє краще зрозуміти, як компанії можуть інтегрувати соціальну відповідальність у свою діяльність. Основні підходи та їхня головна думка наведені у вигляді схеми (Рис 1.2).



Рисунок 1.2 – Підходи до концепції КСВ.

*Джерело: розроблено автором на основі [32]*

Корпоративна соціальна відповідальність базується на низці ключових принципів, що формуються на основі загальноприйнятих цінностей, адже у багатьох країнах й досі відсутня чітка правова основа в цій сфері. Серед головних засад вирізняють добровільність участі бізнесу у соціальних ініціативах, екологічну спрямованість, відповідальність перед суспільством, а також стратегічну узгодженість: усі заходи КСВ мають бути частиною єдиної концепції, пов'язаної з головною діяльністю компанії. [6]

В свою чергу виконання принципів соціальної відповідальності надає бізнесу низку суттєвих переваг, зокрема [11]:

- формування позитивної суспільної репутації компанії;

- зростання довіри споживачів до діяльності підприємства, його товарів та послуг;
- підвищення професіоналізму працівників та розвиток кадрового потенціалу;
- зміцнення лояльності персоналу;
- створення безпечного та стабільного середовища для діяльності й розвитку компанії;
- відповідність нормам і стандартам міжнародної економічної спільноти;
- налагодження партнерських відносин із владними структурами, громадськістю та засобами масової інформації.

## **1.2 Класифікація підходів до реалізації КСВ у спортивній сфері**

Отже, з'ясувавши сутність та основні концептуальні підходи до корпоративної соціальної відповідальності, можна зробити висновок, що КСВ є багатоаспектним явищем, яке вимагає адаптації до специфіки кожної галузі. Особливої уваги заслуговує сфера спорту, де соціальна відповідальність має не лише економічне чи екологічне значення, а й потужний соціокультурний вплив. У цьому контексті доцільним є аналіз основних підходів до реалізації КСВ саме у спортивній сфері.

Економічно зростаюча спортивна галузь стає привабливою не лише для державного сектору, що має загальнодержавні цілі, але й для приватних бізнес-структур, котрі визнають потенціал економічної вигоди від певних видів спорту. Відтак, керівники спортивних організацій можуть використовувати ініціативи соціальної відповідальності як інструмент, що

дозволяє їх організаціям поліпшити своє стратегічне та фінансове становище. [33]

Оскільки ці організації займають важливу позицію в громадській свідомості, різні зацікавлені сторони очікують від них реалізації ініціатив, що сприяють соціальним результатам, професійні командні спортивні організації розглядаються дослідниками як окремий тип суб'єктів для вивчення корпоративної соціальної відповідальності. Соціальні результати можуть стосуватися багатьох аспектів, таких як фізичне та психологічне благополуччя, відчуття громади, здоров'я, освіти, відродження громад, зниження рівня злочинності та покращення безпеки, соціальної згуртованості, рівноправ'я для різних груп населення, а також локальної гордості та ентузіазму. [43, 52]

Корпоративна соціальна відповідальність у спортивній сфері має свою специфіку, яка виокремлює її з-поміж інших галузей. Якщо для більшості компаній КСВ є окремим напрямом діяльності, що додається до основного бізнесу, то для спортивних клубів вона часто є невід'ємною складовою їхньої діяльності. Спортивні клуби виконують важливу соціальну функцію – вони формують спільноти, впливають на світогляд молоді та є джерелом локальної гордості.

Саме тому соціальна відповідальність у спорті виходить далеко за межі традиційних уявлень. Вона проявляється не лише у фінансовій підтримці чи благодійності, а й у постійній роботі з уболівальниками, освітніх програмах, заходах для молоді, ініціативах з інклюзії та просування здорового способу життя. Усе це сприймається суспільством як природна і очікувана діяльність клубу, а не як виняток чи добра воля. Отже, КСВ у спорті – це, скоріше, соціальна місія, яка формує репутацію, зміцнює довіру та підсилює зв'язок клубу з громадою. [50]

Через ці особливості класична модель Керролла також зазнає адаптації. Футбольний клуб, на відміну від звичайної комерційної

організації, виконує не тільки економічну функцію, а й виступає соціальним інститутом, тісно пов'язаним з місцевою громадою.

У цьому контексті філантропічна та етична відповідальність часто набувають значно більшого значення, ніж у традиційній ієрархії. Підтримка молодіжних ініціатив, розвиток місцевої спільноти, забезпечення рівного доступу до спорту та популяризація здорового способу життя – ці напрями все частіше розглядаються як ключові складові суспільної ролі спортивних організацій. Вони формують громадське очікування стосовно поведінки клубу та стають невід'ємною частиною його репутації та ціннісної ідентичності.

Таким чином, у футбольному клубі етична та філантропічна відповідальність можуть підійматися вище в умовній піраміді, оскільки саме вони формують довіру з боку вболівальників, партнерів і громади в цілому. Економічна складова при цьому зберігає свою важливість як основа життєздатності клубу, але не є єдиною домінуючою.

Спорт володіє унікальною здатністю об'єднувати людей, долаючи різноманітні культурні, соціальні, етнічні та релігійні бар'єри. Завдяки цьому спортивна індустрія перетворилася на важливого гравця не лише на національному, а й на міжнародному ринках. З огляду на це, корпоративна соціальна відповідальність стала стратегічним напрямом діяльності для всіх учасників спортивної сфери – від спортивних федерацій та ліг до клубів, окремих спортсменів і компаній, що виробляють спортивні товари. Проте, незважаючи на значущість цієї теми, питання впровадження і розвитку КСВ у спорті поки що недостатньо досліджені в галузі спортивного менеджменту. Важливо, щоб спортові менеджери та керівники спортивних організацій розуміли сучасні тенденції у сфері корпоративної соціальної відповідальності та визнавали її стратегічне значення для успішного управління і сталого розвитку спортивних структур. Такий підхід не лише допомагає покращити соціальний імідж організацій, а й сприяє зміцненню

зв'язку з вболівальниками і громадою, що в свою чергу підвищує довгострокову ефективність та конкурентоспроможність у спортивній індустрії. [40]

Одним з основних аспектів соціальних результатів є вплив професійних спортивних подій на громаду, що включає в себе такі показники, як: 1) гордість за місцеву спільноту, 2) підвищення колективної самооцінки завдяки успіху команди, 3) громадянська гордість, 4) гордість за зусилля з покращення занедбаних районів, 5) Посилення соціальної згуртованості, 6) емоційна залученість, 7) відчуття захоплення у відвідувачів. [43]

З огляду на ці соціальні наслідки, багато професійних спортивних організацій активно беруть участь у ініціативах, спрямованих на розвиток громади, позитивний розвиток молоді, поліпшення здоров'я та освіти, а також зміцнення колективної ідентичності та гордості. Ці ініціативи можуть бути як матеріальними (наприклад, інфраструктурні проекти, пожертви та обладнання), так і нематеріальними, пов'язаними з психологічними результатами для громади та її членів. [43]

У рамках дослідження соціальних ініціатив у спортивних організаціях було виявлено кілька ключових напрямів КСВ, що активно застосовуються для досягнення позитивних соціальних результатів [43]:

1. Філантропія та благодійність – одна з основних складових КСВ, яка включає в себе фінансові внески, благодійні акції та підтримку соціальних проектів. Спортивні організації часто створюють власні благодійні фонди або співпрацюють з іншими організаціями для реалізації соціальних ініціатив.
2. Залучення до розвитку громади – спортивні організації часто ініціюють програми, що включають поліпшення інфраструктури, організацію соціальних заходів для місцевих жителів або участь у

відновленні екологічного стану. Це дозволяє зміцнити зв'язки між організацією та місцевою громадою.

3. Освітні ініціативи для молоді – спортивні організації активно впроваджують програми, спрямовані на розвиток молоді, зокрема спортивні школи, курси та тренінги. Вони заохочують молодь до активного способу життя та навчають важливих соціальних навичок.
4. Ініціативи щодо здоров'я та благополуччя молоді – спортивні клуби організовують програми, що сприяють здоровому способу життя серед молоді, включаючи спортивні змагання та заходи проти ожиріння, а також співпрацюють з медичними установами для популяризації здоров'я через спорт.

Підходи до реалізації корпоративної соціальної відповідальності у спортивній сфері також можуть суттєво відрізнитися залежно від того, що саме лежить в основі ініціатив – зовнішні запити суспільства чи внутрішні ресурси організації. [34]

Якщо спортивна організація реагує передусім на тиск з боку суспільства або очікування стейкхолдерів, і формує програми КСВ переважно для задоволення зовнішніх потреб, мова йде про стейкхолдер-центричний підхід. Такі ініціативи часто мають значну етичну цінність, оскільки спрямовані на вирішення важливих соціальних проблем, проте вони можуть виявитися нестійкими в довгостроковій перспективі через те, що не пов'язані з основною діяльністю чи ключовими компетенціями самої організації. [34]

У випадках, коли організація реалізує КСВ, орієнтуючись переважно на власні ресурси, не враховуючи ширші суспільні запити, формується корпоративно-центричний підхід. У цьому разі КСВ-проекти тісно пов'язані з бізнес-цілями організації, наприклад, зміцненням бренду або формуванням лояльності серед молоді, однак їхній соціальний вплив зазвичай є обмеженим. [34]

Найбільш збалансованим і ефективним вважається стратегічний підхід до КСВ, який поєднує зовнішню соціальну орієнтацію з внутрішніми можливостями організації. У такому випадку ініціативи не лише відповідають на реальні потреби суспільства, а й базуються на сильних сторонах самої спортивної організації, що забезпечує їхню довготривалість та взаємну вигоду як для суспільства, так і для самої команди чи ліги. [34]

Згідно з дослідженням Бабіака та Вулфа (2013), КСВ в спортивних організаціях може бути розглянута через кілька основних категорій, які включають: філантропію, відносини з громадою, екологічне управління та сталий розвиток, різноманітність та рівність, трудові відносини та корпоративне управління. Ці підходи можуть варіюватися в залежності від специфіки організації та її місця в суспільстві, а також залежать від конкретних соціальних потреб і викликів, з якими стикається кожна окрема громада. [43]

Також слід зазначити, що більшість досліджень КСВ у спортивному середовищі зосереджені на так званому *cause-related marketing* – тобто партнерствах між клубами чи лігами та благодійними ініціативами. Такі проекти дозволяють не лише підтримати соціально важливі цілі, а й зміцнити емоційний зв'язок із вболівальниками, підвищуючи рівень лояльності до бренду клубу. Наприклад, професійний футбольний клуб може запустити кампанію разом із благодійною організацією, що займається психічним здоров'ям молоді. У рамках цієї ініціативи частина коштів від продажу квитків на матчі або спеціальної лінійки клубної атрибутики спрямовується на фінансування безкоштовних консультацій психологів у місцевих школах. Гравці клубу записують відеозвернення про важливість ментального здоров'я, а на стадіоні перед матчем транслюються соціальні ролики. Така ініціатива не лише сприяє вирішенню актуальної соціальної проблеми, а й формує позитивний імідж клубу як відповідального та близького до своїх уболівальників бренду. [35]

Спортивна філантропія активно розвивається, і багато ініціатив реалізуються через партнерства з незалежними організаціями, зокрема з некомерційними установами. Наприклад, деякі спортивні клуби розробляють стратегічні філантропічні ініціативи для задоволення потреб громад і надання соціальних переваг. Зазвичай такі ініціативи забезпечують фанатам як психологічні, так і матеріальні переваги, хоча є розбіжності в думках щодо того, як саме вони впливають на сприйняття соціальних результатів фанатами. [43]

Спортивні організації можуть використовувати різноманітні ініціативи для підтримки соціальної згуртованості та взаємодії з громадою. Наприклад, участь у масових заходах, таких як забіги чи фестивалі, покращує соціальну інклюзію і сприяє розвитку соціальних зв'язків. Дослідження показують, що такі заходи призводять до позитивних соціальних результатів, зокрема, підвищеної соціалізації та підтримки інших. [43]

Сучасні спортивні організації активно впроваджують екологічні ініціативи, що сприяють підвищенню обізнаності про навколишнє середовище та зменшенню впливу на довкілля. Це включає заходи з переробки та зменшення відходів, а також просвітницьку роботу серед фанатів щодо екологічних питань. Такі ініціативи створюють основу для позитивного соціального обміну між командою та фанатами. [43]

Різноманітність і рівність в спортивних організаціях включає зусилля щодо залучення меншин та жінок до команди, а також створення більш рівних можливостей для всіх соціальних груп. Це допомагає знижувати ефекти виключення та сприяє побудові інклюзивного середовища, що позитивно впливає на соціальні результати фанатів. Зазначено, що фанати позитивно оцінюють ініціативи, спрямовані на підвищення різноманітності та рівності. [43]

У спортивній сфері трудові відносини мають свої специфічні характеристики через статус спортсменів і публічний інтерес до їхнього життя. Спортивні організації часто зобов'язані дотримуватися високих стандартів прозорості та чесності в своїй діяльності, особливо в питаннях контрактів та поведінки гравців. Очікується, що підтримка соціальних ініціатив, спрямованих на поліпшення трудових умов та соціальної справедливості, позитивно впливає на соціальні результати фанатів. [43]

В свою чергу корпоративне управління в спортивних організаціях включає такі аспекти, як прозорість та підзвітність, які мають велике значення для забезпечення соціальних результатів. Оскільки спортивні організації отримують підтримку від урядів та інших структур, від них очікують високої відповідальності та відкритості в своїй діяльності. Регулярне оприлюднення фінансової звітності, аудиторських висновків та управлінських рішень дозволяє уболівальникам, партнерам і громадськості краще розуміти функціонування клубу та впевнено оцінювати його соціальну відповідальність. Ці аспекти корпоративного управління часто впливають на сприйняття фанатами соціальних результатів і зміцнюють довіру до клубу як чесного й стабільного учасника соціального та економічного життя. [43]

Також існує багато форм прояву КСВ у спорті, які можна класифікувати за типами організацій. Наприклад, керівні органи, такі як спортивні федерації, можуть впроваджувати соціальні ініціативи на національному чи міжнародному рівнях. Професійні спортивні ліги здатні реалізовувати загальнолігіві програми, спрямовані на вирішення соціальних проблем. Окремі спортивні клуби можуть проводити різноманітні заходи соціального характеру, спрямовані на підтримку місцевих громад або вразливих груп. Індивідуальні спортсмени часто засновують благодійні фонди, через які допомагають тим, хто цього потребує. Компанії, що виробляють спортивні товари, також можуть

активно долучатися до КСВ, наприклад, через екологічні ініціативи або програми соціальної підтримки. [40]

Стратегічний підхід до реалізації КСВ дозволяє спортивним організаціям отримати низку переваг. Серед них – захист і зміцнення корпоративної репутації, вирізнення серед конкурентів, формування лояльності серед уболівальників, підвищення конкурентоспроможності та покращення фінансових результатів. Крім того, ефективна КСВ сприяє покращенню публічного іміджу організації, зміцненню зв'язків із громадськістю, підвищенню впізнаваності бренду та створенню позитивного соціального впливу завдяки філантропічній діяльності. Усі ці фактори роблять КСВ не лише етичним обов'язком, а й потужним інструментом стратегічного розвитку у спортивній сфері. [40]

Одним із прикладів стратегічної реалізації КСВ у футболі є ініціатива Football for Hope, започаткована у співпраці FIFA та мережі streetfootballworld. Її мета – використання футболу як інструменту для сталого соціального розвитку. Ініціатива охоплює проекти, спрямовані на підтримку освіти, охорони здоров'я та соціальної інтеграції в малозабезпечених громадах, зокрема через створення спеціалізованих центрів у різних країнах Африки. Це свідчить про те, як спортивні організації можуть застосовувати КСВ не лише для покращення іміджу, а й як засіб досягнення суспільно важливих цілей. [40]

Ще одним прикладом ефективної реалізації соціальної відповідальності в контексті професійного спорту є програма NBA Cares, яка функціонує в межах діяльності Національної баскетбольної асоціації (NBA). Ця ініціатива спрямована на підтримку освіти, розвитку молоді, охорони здоров'я та формування здорового способу життя. Використовуючи високий рівень популярності гравців та команд, ліга активно залучає ресурси для реалізації соціально значущих проектів, таких як волонтерські ініціативи, будівництво громадських об'єктів та освітні

кампанії. Таким чином, NBA інтегрує КСВ у свою стратегічну діяльність, демонструючи, як спорт може виступати потужним інструментом позитивного впливу на суспільство. [40]

Отже, на прикладі провідних спортивних структур можна побачити, як спорт використовується як платформа для вирішення соціально значущих питань – від підтримки вразливих категорій населення до сприяння освіті, охороні здоров'я, інтеграції та боротьбі з дискримінацією.

Завдяки своїй популярності, потужному медіа-впливу та здатності залучати молодь, спорт має унікальний потенціал для реалізації КСВ. Така діяльність дозволяє спортивним організаціям не лише сприяти суспільному добробуту, а й зміцнювати власну репутацію, розвивати лояльність фанатів, отримувати конкурентні переваги та формувати позитивний імідж. [40]

### **1.3 Сучасні тенденції розвитку КСВ у професійному футболі**

Попри загальне визнання соціальної відповідальності як важливої складової розвитку професійного спорту, виявляється, що практика її втілення у футбольній галузі залишається суперечливою. [45]

На тлі активного інформаційного висвітлення ініціатив, багато професійних клубів насправді витрачають на КСВ порівняно невеликі ресурси. Це пояснюється тим, що навіть великі футбольні клуби, попри публічний імідж, нерідко є середніми організаціями за економічною міццю й функціонують у межах досить суворої фінансової моделі, де значну частку витрат складають заробітні плати гравців. [45]

Водночас унікальність футболу полягає не стільки у фінансових можливостях, скільки у масовому суспільному впливі. Завдяки глобальному охопленню аудиторії футбольні клуби здатні поширювати ідеї

сталого розвитку, інклюзії, рівності та екологічної свідомості значно ефективніше, ніж чимало інших типів організацій. Тому в сучасних умовах освітній та комунікаційний потенціал футболу розглядається як один із основних напрямів розвитку КСВ – коли не обсяги інвестицій визначають ефективність, а здатність формувати цінності та впливати на поведінку мільйонів уболівальників по всьому світу. [45]

Ідея соціальної відповідальності футбольних клубів не є новою. Ще з початку існування футболу клуби формувалися на основі локальних ініціатив – профспілок, церков, підприємств – і таким чином органічно вбудовувалися в життя місцевих громад. Вони слугували джерелом спільної ідентичності та підтримки у складні соціальні й економічні часи. Проте в другій половині ХХ століття, особливо в Британії, ситуація у футбольному середовищі загострилася: стадіони занепадали, клуби ігнорували потреби своїх фанатів, а футбольне хуліганство стало серйозною проблемою. Уже в 1986 році в Англії запрацювала перша ініціатива «Football in the Community» (FitC), яка офіційно заклала основу для взаємодії клубів з уболівальниками через соціальні проєкти. [10, 49]

Основна діяльність FitC зосереджувалася на дитячих футбольних школах, навчальних програмах і тренувальних курсах, що давало змогу клубам зміцнювати свій імідж серед молодого покоління, одночасно залучаючи нових уболівальників і відкриваючи шлях для соціальної адаптації колишніх гравців. [49]

У 1990-х роках програма розширилася: клуби почали реалізовувати ініціативи, спрямовані на боротьбу з асоціальною поведінкою, наркоманією, курінням, прогулами школи тощо. Також запроваджувалися освітні проєкти у співпраці з державними органами, що перетворювало футбольні клуби на партнерів у реалізації державної соціальної політики. Із приходом уряду лейбористів у 1997 році підхід до ролі спорту в суспільстві трансформувався: футбол почали розглядати як інструмент для досягнення

ширших соціальних цілей. У цей час багато клубів започаткували окремі благодійні фонди для реалізації соціальних програм, що дозволяло їм отримувати державне фінансування, статус неприбуткових організацій і працювати незалежно від основної комерційної діяльності клубу. [49]

Такий підхід мав як переваги, так і виклики. З одного боку, це забезпечувало стабільність і професіоналізацію КСВ-діяльності, з іншого – виникала певна розділеність між клубом і його соціальною діяльністю. В умовах фінансових труднощів клуби часто зменшували підтримку цих підрозділів, незважаючи на їх важливу роль для громади. У деяких випадках фонди змушені були більше концентруватися на самофінансуванні, ніж на реальних потребах суспільства. [49]

Сьогодні корпоративна соціальна відповідальність у футболі перестала бути лише моральним обов'язком – вона стала стратегічним інструментом формування бренду клубу. [35]

Найбільш поширеною формою реалізації КСВ у футболі є створення клубних благодійних фондів. Такі фонди мають власне управління і фінансування, що дозволяє їм реалізовувати незалежні соціальні програми від імені клубу. Це сприяє зміцненню іміджу, розвитку партнерств і залученню громади. У провідних європейських чемпіонатах подібна практика є звичною, тоді як у менш розвинених футбольних лігах акцент усе ще робиться переважно на спортивні результати, без належної уваги до соціальної відповідальності. [10]

У сучасному європейському футболі все більше усвідомлюється, що стратегії корпоративної соціальної відповідальності можуть приносити реальні вигоди бізнес-стратегіям спортивних організацій. Концепція «Великого суспільства», запропонована урядом Великої Британії, тісно пов'язана з ідеєю КСВ, хоча сама ця концепція іноді розглядається неоднозначно. [47]

Футбольні клуби займають унікальне положення для реалізації КСВ, адже можуть створювати «запас доброї волі», який важливий для отримання дозволів на будівництво нових стадіонів та протидії негативній увазі з боку громадськості. Скандали, пов'язані з расизмом, корупцією або поведінкою футболістів, роблять для клубів необхідним відповідальне ставлення до КСВ, що є двонаправленим процесом між клубом і суспільством. [47]

Ініціативи КСВ у спорті мають подвійну мету: з одного боку – покращення корпоративних показників, а з іншого – виконання соціального контракту з місцевою громадою. Цей підхід вже став загальноприйнятим у менеджменті і поступово набуває популярності в спортивній індустрії. [47]

Футбольні клуби все більше усвідомлюють важливість не лише впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), а й необхідність ефективного вимірювання їхніх соціальних результатів. Адже отримуючи фінансову підтримку чи інші ресурси, клуби мають демонструвати реальний вплив своїх ініціатив. Традиційний аналіз «витрати–вигоди» виявляється недостатнім для повної оцінки соціальних ефектів. У зв'язку з цим, багато клубів використовують спеціалізоване програмне забезпечення, яке дозволяє комплексно оцінювати такі показники, як покращення працевлаштування, стан здоров'я, рівень освіти та особистий прогрес учасників соціальних програм. Це свідчить про зростаючу професіоналізацію КСВ у професійному футболі та підкреслює роль вимірювання результатів як ключового елемента управління соціальними ініціативами. [47]

Наприклад, клуб може запровадити програму підтримки молоді з уразливих груп, яка поєднує тренування з освітніми та соціальними заходами. Використовуючи програмне забезпечення для оцінки, клуб відстежує, скільки учасників після участі в програмі отримали роботу, покращили стан здоров'я або повернулися до навчання. Ця комплексна

оцінка дає змогу не лише підтвердити ефективність програми перед донорами, а й вдосконалювати стратегії КСВ, орієнтуючись на реальні соціальні зміни.

Серед нових напрямів розвитку КСВ у футболі дедалі більше уваги приділяється екологічній відповідальності. УЄФА вже зараз працює над тим, щоб футбольні події мали менший негативний вплив на довкілля. Наприклад, під час Євро 2020 вперше на такому рівні були втілені заходи, які стосувались сталого транспорту, зменшення кількості викидів і сортування відходів. Частину вуглецевих викидів компенсували, а вболівальників спонукали користуватися громадським транспортом або навіть приходити на матчі пішки. [41]

Такі кроки – це тільки початок. УЄФА далі планує не просто компенсувати вплив, а значно скоротити його. Для цього вже зараз аналізують, яка частина енергії на стадіонах є «зеленою», чи закуповуються матеріали у місцевих постачальників, і як вимірюється якість повітря. Звісно, такі зміни потребують часу, але головне – вектор уже задано. Футбол не може залишатися осторонь глобальних екологічних викликів, і все більше подій, клубів та організацій починають усвідомлювати свою відповідальність. [41]

Хоча футбольні клуби все активніше звітують про вплив своїх соціальних програм і ініціатив через спеціалізовані фонди чи проекти, існує відсутність цілісної оцінки соціальної цінності самих клубів як організацій. Сучасні підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності, такі як соціальні аудити та звіти за принципом потрійної результативності (*triple bottom line*), вже широко застосовуються в корпоративному секторі. Водночас для футбольних клубів досі актуально більш комплексне бачення, що охоплює весь спектр їх діяльності, а не лише окремі соціальні програми. Важливість такого підходу зумовлена тим, що «залишок доброзичливості» (*residue of goodwill*) може мати стратегічне значення для клубів, зокрема у

питаннях отримання дозволів на будівництво чи підтримки з боку громади. Цей нематеріальний актив може навіть заслуговувати на оцінку у фінансовій звітності, що підкреслює необхідність комплексного вимірювання і управління соціальним впливом футбольних організацій. [47]

По-друге, кількісна оцінка соціальних ініціатив футбольних клубів дозволяє обґрунтовувати їхню роль як важливих елементів соціальної інфраструктури. Це підсилює твердження про те, що професійний спорт, зокрема футбол, виконує не лише розважальну чи комерційну функцію, а й слугує платформою для зміцнення соціальної згуртованості та розвитку місцевих спільнот. [47]

По-третє, в контексті дискусій щодо специфіки функціонування спортивних організацій, КСВ дедалі частіше розглядається як аргумент на користь особливого підходу до регулювання діяльності футбольних клубів. Ідея про те, що клуби є "більше, ніж просто бізнес", підкреслює їх соціальну місію та необхідність підтримки з боку держави чи інших інституцій для збереження та посилення цього впливу. [47]

Мотивації футбольних клубів для впровадження КСВ бувають різними: від етичного бажання підтримати громаду до прагматичних причин, таких як покращення репутації чи сприяння у вирішенні адміністративних питань. Часто ці мотиви не формуються чітко й усвідомлено, але спостерігається тенденція до більш стратегічного підходу, зокрема узгодження діяльності з пріоритетами місцевих органів влади. [47]

Клуби прагнуть виконувати роль відповідальних корпоративних громадян, іноді навіть приділяючи цьому більше уваги, ніж фінансовій вигоді. Це проявляється, зокрема, у виділенні соціальних програм у окремі благодійні організації, що допомагає підтримувати сталість соціального впливу незалежно від фінансового стану клубу. [47]

Щодо оцінки результатів КСВ, у соціальних проєктах часто застосовують спеціалізоване програмне забезпечення для збору даних і звітності, що підвищує прозорість і довіру з боку партнерів. Проте існують труднощі з якісним вимірюванням впливу і з визначенням причинно-наслідкових зв'язків. [47]

Ширші ініціативи КСВ, екологія, сталий розвиток тощо, поки що оцінюються недостатньо системно. На відміну від бізнесу, футбольні клуби рідко застосовують комплексні моделі, які охоплюють соціальні, економічні та екологічні аспекти. [47]

Отже, сучасна тенденція – це зростаюча професіоналізація КСВ у футболі та необхідність впровадження комплексних і прозорих систем оцінки соціального впливу клубів.

Однією з нагальних тенденцій розвитку КСВ у професійному футболі є посилення ролі клубів у реагуванні на суспільні кризи та підтримці психологічної міцності населення. УЄФА наголошує, що футбол має потенціал впливати на поведінкові зміни у сфері захисту довкілля та прав людини, і може відігравати провідну роль у просуванні соціально значущих цінностей. Як показав досвід пандемії COVID-19, футбол здатен не лише єднати людей, а й допомагати справлятися з проблемами ментального здоров'я, ізоляції та нестабільності. У цей період багато клубів переорієнтували свою соціальну діяльність на оперативну, адресну допомогу, запровадивши нові формати взаємодії з вразливими групами. Така гнучкість та пристосованість клубів до зовнішніх викликів розглядається як нова форма прояву соціальної відповідальності, що доповнює класичні напрямки КСВ. [46,41]

Інституційні чинники, зокрема тиск з боку фінансових донорів і регуляторів, також впливають на розвиток і стандартизацію КСВ-програм. Фінансова підтримка стимулює впровадження більш складних та прозорих

систем оцінки соціального впливу, що допомагають клубам ефективніше демонструвати результати своєї діяльності. [47]

Враховуючи ресурси та потенціал футбольних клубів, існує можливість для подальшого розширення соціальних ініціатив. Це вимагає розвитку адміністративних механізмів та підвищення координації між зацікавленими сторонами. [47]

Загалом, для підвищення ефективності КСВ необхідно інтегрувати соціальні цінності в загальну стратегію клубів, а також удосконалити системи моніторингу й оцінки їхнього впливу. Запровадження обов'язкового звітування про соціальні та екологічні результати допоможе посилити позиції клубів у регуляторних процесах та сприятиме підвищенню довіри суспільства. [47]

Важливим є розвиток більш гнучких і менш ресурсозатратних методів збору якісної інформації про вплив КСВ-програм, що забезпечить ширше залучення різних зацікавлених сторін і покращить розуміння соціальної ролі клубів. [47]

З огляду на постійне зростання ролі КСВ у спортивній індустрії, особлива увага має бути приділена управлінню незалежними соціальними підрозділами клубів та їхній взаємодії з основними організаціями для забезпечення сталого розвитку соціальних ініціатив. [47]

Також футбольні організації застосовують різні поетапні моделі впровадження КСВ, які допомагають інтегрувати соціальні ініціативи в повсякденну діяльність клубу. Ці моделі включають вибір партнерів, розробку проєктів, управління та оцінку результатів. Вони дозволяють поєднувати спортивну стратегію клубу з потребами громади. [53]

Варто також враховувати, що більшість підходів до реалізації КСВ у футболі орієнтовані або на індивідуальний рівень (рішення окремих менеджерів), або на рівень організації в цілому. Проте ефективне

впровадження КСВ вимагає врахування взаємодії на всіх рівнях: від окремих працівників до міжорганізаційного співробітництва. [53]

Футбольні клуби можуть обирати різні моделі реалізації КСВ. Перший варіант – передача відповідальності зовнішнім організаціям через благодійні внески. Це дозволяє мінімізувати управлінське навантаження, але знижує контроль над реалізацією проєктів. Другий варіант – реалізація внутрішніх проєктів, коли клуб самостійно організовує КСВ-діяльність. Такий підхід потребує більше ресурсів, але дозволяє краще адаптувати ініціативи до потреб клубу та громади. Третій варіант – партнерська модель, коли клуб співпрацює з некомерційними організаціями для спільної реалізації проєктів. [53]

На практиці ці моделі часто комбінуються. Наприклад, благодійний фонд клубу може одночасно здійснювати внутрішні програми, співпрацювати з партнерами та проводити фандрейзинг. Це свідчить про гнучкий підхід до реалізації КСВ, який враховує як соціальні, так і бізнес-інтереси клубу. [53]

Деякі клуби або федерації чітко не визначаються з форматом реалізації, що ускладнює системну інтеграцію КСВ у загальну діяльність організації. Щоб краще проаналізувати особливості кожного підходу, варто порівняти основні управлінські виклики, що виникають під час реалізації КСВ через фонд, внутрішній підрозділ або співпрацю з партнерами. [53]

Основні труднощі, з якими стикаються менеджери, пов'язані з координацією, мотивацією, стратегічним узгодженням, конфліктами та доступом до ресурсів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняння управлінських викликів у трьох моделях реалізації КСВ

Категорія	Фонд	Внутрішній підрозділ	Співпраця
-----------	------	----------------------	-----------

## Продовження таблиці 1.2

Координація	Високий рівень автономності, низька необхідність у спільній координації	Обмежена автономність, але висока кооперативність	Необхідна постійна взаємодія між організаціями та досягнення спільних цілей
Мотивація	Високий рівень зацікавленості, але слабкий контроль	Слабкий адміністративний контроль, помірна мотивація	Висока інтенсивність стимулів, але складнощі з контролем
Стратегічне узгодження	Часто складно пов'язати місію фонду із загальною стратегією клубу	Працює в межах єдиної організаційної стратегії	Партнерство передбачає різні стратегії; узгодженість залежить від ступеня взаємної відповідності
Конфлікти	Фонд може бути відокремленим від політичних суперечок клубу, але конфлікти можливі через нерівномірність впливу та визнання	Конфлікти виникають рідко, адже підрозділ є частиною клубу	Конфлікти можливі через нерівність сторін та різні цілі, важлива довіра та правильний вибір партнерів

*Джерело: узагальнено автором на основі [53]*

Порівняльний аналіз свідчить, що кожен з підходів має свої переваги та обмеження. Наприклад, модель співпраці є найгнучкішою у залученні партнерів, але потребує особливої уваги до стратегічного узгодження. Водночас створення окремого фонду дозволяє досягти більшої автономності, однак ускладнює координацію з основною діяльністю клубу. Внутрішній підрозділ забезпечує інтеграцію зі структурою організації, проте може обмежувати ініціативність через брак зовнішніх зв'язків.

Таким чином, жодна з моделей не є універсальною або однозначно ефективнішою. Вибір залежить від стратегічних пріоритетів, внутрішнього

середовища та зовнішнього контексту функціонування футбольної організації. Успішна реалізація КСВ можлива лише за умови усвідомленого вибору структури, яка найбільше відповідає цілям клубу або федерації, а також готовності адаптувати її до мінливих умов.

Отже, сучасний розвиток корпоративної соціальної відповідальності у професійному футболі демонструє перехід від спонтанних благодійних ініціатив до стратегічно вбудованих соціальних програм. Клуби дедалі активніше визнають важливість КСВ як інструменту підвищення репутації, зміцнення зв'язків із громадою та досягнення сталого розвитку. Професіоналізація, використання інструментів оцінки впливу, взаємодія з місцевими органами влади та впровадження прозорих механізмів звітності – усе це свідчить про зростання ролі соціальної відповідальності як невіддільної частини діяльності футбольних організацій.

## **Висновки за розділом 1**

У першому розділі цієї роботи було розглянуто, як розвивалася концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та як вона трансформується в умовах спортивної сфери, зокрема у футбольних клубах. Показано, що КСВ вже давно перестала бути тільки про благодійність чи іміджеві акції. Сьогодні це – комплексний підхід, що охоплює економічну стабільність, правову сумлінність, етичні принципи взаємодії зі стейкхолдерами та системну соціальну й екологічну роботу. Особливо у футболі, де клуб стає частиною громади, джерелом локальної гордості та майданчиком для вирішення соціально важливих питань.

На основі теоретичного аналізу з'ясовано, що класична модель КСВ за Керролом у футбольному контексті набуває інших акцентів. Хоча

економічна складова залишається базовою – адже клуб має бути фінансово стійким, – значно більшого значення набувають етична та філантропічна відповідальність. Футбольний клуб – це не просто бізнес, а соціальний інститут, до якого люди мають емоційний зв’язок і великі очікування. Саме тому від нього чекають не лише гри, а й участі в житті громади, підтримки молоді, сприяння інклюзії та турботи про довкілля.

Також було розглянуто три основні моделі реалізації КСВ у спортивних організаціях: через окремий фонд, у структурі клубу або в партнерстві з іншими установами. Кожна має свої переваги, але головне – це послідовність і реальне вбудовування соціальної відповідальності в щоденну діяльність клубу. У рамках розділу також приділено увагу сучасним міжнародним стандартам, таким як GRI та ESG, які стають орієнтиром для клубів, що прагнуть прозоро звітувати про свої соціальні та екологічні ініціативи.

Загалом, аналіз дозволив визначити, якою має бути ефективна система КСВ у футболі: цілісною, прозорою, інтегрованою у стратегічне управління та чутливою до запитів суспільства. Ці висновки стали основою для подальшого оцінювання практик КСВ у діяльності ФК «Металіст 1925» Харків.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ФК «МЕТАЛІСТ 1925» ХАРКІВ

### 2.1 Діяльність та соціальні ініціативи клубу

ТОВ «ФК «Металіст 1925» Харків» - український футбольний клуб, що представляє Харків у Чемпіонській групі Першої Ліги України по футболу. Станом на 17 травня 2025 року футбольний клуб посідає 2-ге місце в турнірній таблиці. У разі збереження цієї позиції до завершення чемпіонату команда отримає пряме підвищення до Української Прем'єр-ліги (УПЛ).

Футбольний клуб «Металіст 1925» має багатогранну і насичену історію, що відображає як спортивні досягнення, так і виклики на шляху становлення. Він був заснований як новий етап у багаторічній футбольній традиції міста. «Металіст 1925» швидко здобув популярність серед вболівальників, демонструючи високий рівень гри та амбіції на футбольному полі. [29]

Існує плутанина щодо походження ФК «Металіст 1925». Частина громадськості вважає його правонаступником попереднього клубу «Металіст», розформованого у 2016 році, однак з юридичної точки зору це окреме утворення. Водночас у місті функціонує ще один клуб із подібною назвою, що породжує суперечливе ставлення серед уболівальників та певну недовіру. Насправді ж історії виникнення цих футбольних структур є самостійними та не пов'язаними між собою. [21]

ФК «Металіст 1925» позиціонує себе як «народний клуб», співвласниками якого можуть стати не лише юридичні, а й фізичні особи,

зокрема вболівальники. При клубі діє офіційний «Клуб уболівальників», що об'єднує понад 500 осіб. На початковому етапі діяльності особлива увага приділялася залученню місцевих гравців: у першому складі клубу 22 з 25 футболістів були харків'янами, а в наступних сезонах більшість гравців також становили вихованці місцевого футболу. [15]

Перша команда клубу була сформована на основі гравців із молодіжної академії харківського «Металіста». У сезоні 2016/17 клуб розпочав виступи в аматорському чемпіонаті України, де став срібним призером. У 2017 році команда отримала професійний статус, вступила до ПФЛ та дебютувала у Другій лізі, звідки згодом підвищилася до Першої ліги. У 2021 році клуб увійшов до складу учасників Української Прем'єр-ліги, де виступав до травня 2024 року. Наразі «Металіст 1925» змагається у Першій лізі, продовжуючи боротьбу за повернення до еліти національного футболу. Клуб зберігає стабільну підтримку інвесторів і фокусується на розвитку спортивної та управлінської інфраструктури. [15]

Життєвий цикл підприємства наразі перебуває на фазі зростання. У листопаді 2023 року клуб змінив власників, що спричинило внутрішні трансформації, спрямовані на посилення структури та стратегії. Одночасно команда бореться за вихід до Української Прем'єр-ліги, що підтверджує динамічний розвиток і оновлення клубу на шляху до повернення в еліту українського футболу.

Завдяки злагодженій роботі управління, тренерського складу, гравців і підтримці вболівальників, ФК «Металіст 1925» має всі передумови для стабільного закріплення в українському футболі. Інвестиції в інфраструктуру, розвиток молоді та соціальна активність створюють надійну основу для подальшого прогресу. Історія клубу є прикладом відродження, наполегливості та цілеспрямованого руху до нових звершень.

У додатку А наведено офіційний перелік видів економічної діяльності компанії.

Нижче розглянуто організаційну структуру товариства з обмеженою відповідальністю, що представлена у вигляді схеми (рис. 2.1):



Рисунок 2.1 – Організаційна структура «Металіст 1925» Харків»

*Джерело: складено автором на основі [1, 24, 26]*

На рисунку 2.1 можна побачити, що в компанії використана структура департаменталізації. Тобто делегування відбувається

безпосередньо за складеною ієрархією від керівника до підлеглих. Зрозуміло, що головне завдання начальника будь-якого відділу - контролювати та координувати роботу в межах своєї сфери впливу. Проте, горизонтальні комунікації між співробітниками одного відділу або між кількома відділами не варто заперечувати.

Завдяки чітко розподіленим обов'язкам між персоналом у компанії зберігаються такі переваги:

- ясність ієрархії взаємовідносин;
- висока відповідальність та якість виконання задач;
- розподіл обов'язків згідно з компетенціями;
- безконфліктність підрозділів;
- добре налаштований комунікативний процес.

Головною метою функціонування футбольного клубу «Металіст 1925», як професійної спортивної організації, є участь у змаганнях національного та міжнародного рівня, розвиток молодих талантів, а також популяризація футболу серед населення. Наряду з цим, діяльність клубу виходить далеко за межі виключно спортивних подій і включає в себе низку важливих напрямів, які формують його як сучасну багатофункціональну спортивну організацію.

Діяльність клубу не обмежується лише спортивними подіями. Одним із ключових напрямів господарської діяльності є маркетинг і робота з вболівальниками. До цього входить організація продажу квитків на матчі, проведення рекламних кампаній, взаємодія зі спонсорами та медіа-партнерами, а також розробка й реалізація системи абонементів. Водночас, через вимушене базування клубу в Києві, а не в рідному Харкові, відвідуваність матчів залишається обмеженою, що ускладнює реалізацію повноцінної фан-маркетингової стратегії.

Окремий напрям – це комерційна діяльність, що включає виробництво й продаж клубної атрибутики, а також використання бренду

клубу в рекламних і ліцензійних проєктах. Такі ініціативи сприяють підвищенню впізнаваності бренду та залученню додаткових коштів.

Медіаактивність клубу також має важливе значення: створення контенту для соціальних мереж, відеотрансляції матчів, новини, інтерв'ю, інтерактиви з гравцями – усе це дозволяє підтримувати зв'язок з фанатами та залучати нову аудиторію.

Одним з головних активів клубу є футбольна академія та система підготовки молоді. У дитячо-юнацькій спортивній школі «Металіст 1925» навчається близько 500 дітей віком від 6 до 17 років. Окремо створено секцію «1925 Kids» для дітей 2–6 років. У перспективі академія має забезпечити до 70% складу основної команди власними вихованцями. Це довгострокова стратегія, яка спрямована не лише на спортивний результат, а й на економічну ефективність.

Окремо слід відзначити активність клубу у сфері соціальної відповідальності. «Металіст 1925» бере участь у благодійних ініціативах, співпрацює з громадськими організаціями та реалізує проєкти, спрямовані на підтримку місцевої спільноти. Це не лише підвищує довіру з боку суспільства, а й зміцнює репутацію клубу як відповідального партнера.

Незважаючи на воєнний стан, клуб продовжує розвивати свою інфраструктуру. Хоча основні об'єкти в Харкові наразі не використовуються на повну потужність, триває робота з розширення можливостей для тренувань та розвитку молоді. До необоротних активів клубу входять стадіони, тренувальні бази, обладнання, транспорт, права на трансляції, трансферні контракти та брендова вартість.

Усі ці напрями діяльності функціонують у тісному взаємозв'язку з вболівальниками, які є невід'ємною частиною клубного середовища. Підтримка фанатів формує не лише атмосферу матчів, а й сприяє стабільності, залученню партнерів та зміцненню репутації. В умовах війни

ця підтримка зазнає об'єктивних обмежень, однак клуб зберігає контакт із своєю аудиторією через медіа та онлайн-платформи.

Таким чином, діяльність ФК «Металіст 1925» є багатогранною та виходить за межі спортивної сфери. Вона охоплює комерційні, соціальні, освітні та інфраструктурні компоненти, що дозволяє клубу функціонувати як сучасна, адаптивна організація навіть у складних умовах.

Футбольний клуб «Металіст 1925» Харків є не лише спортивною організацією, а й активним учасником суспільного життя, що системно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Соціальні ініціативи клубу охоплюють широкий спектр напрямів – від підтримки національної безпеки до сприяння освіті, культурі, спорту та гуманітарній допомозі. Особливої ваги ці ініціативи набули в умовах сучасних викликів, коли соціальна відповідальність стала не лише елементом репутаційної політики, а й інструментом реального впливу на розвиток громади та країни загалом.

Серед широкого спектра соціально спрямованих ініціатив футбольного клубу «Металіст 1925» Харків однією з перших варто відзначити участь в аукціоні, на якому було придбано шаблю фехтувальниці Ольги Харлан за 10 мільйонів гривень. Отримані кошти були спрямовані на закупівлю роботизованих оборонних систем «ШаБля», призначених для дистанційного захисту життя військовослужбовців. До реалізації цієї ініціативи долучилися представники спортивного, волонтерського та культурного секторів з різних регіонів України. [20]

Іншим прикладом активної соціальної участі є внесок клубу у благодійну ініціативу «В Яблучко», організовану фондом Сергія Притули. Завдяки найбільшому внеску саме від ФК «Металіст 1925» було придбано 51 ударний безпілотник типу Darts, які передано до Збройних сил України. У відповідь на внесок клуб отримав ракетку з автографом Еліни Світоліної,

яка поповнила колекцію музейних експонатів клубу поряд із шаблею Ольги Харлан та кімоно Дар'ї Білодід. [2]

Клуб також активно взаємодіє з волонтерськими організаціями та ініціює соціально значущі події. Зокрема, він долучився до благодійного заходу, присвяченого річниці створення 13-ї бригади оперативного призначення НГУ «Хартія». В рамках аукціону «Металіст 1925» отримав право на організацію футбольного матчу за участі українських зірок – Андрія Шевченка, Святослава Вакарчука, Сергія Жадана, Євгена Клопотенка. Це право було передано дітям із Харківщини, які постраждали внаслідок бойових дій, що свідчить про гуманістичний підхід клубу та турботу про майбутнє покоління. [17]

Не менш важливим напрямом КСВ є підтримка родин загиблих уболівальників. Клуб тісно співпрацює з благодійним фондом «Трибуна героїв», заснованим українськими ультрас, який надає фінансову допомогу родинам футбольних фанатів, загиблих під час захисту України. За сприяння клубу та фанатської спільноти понад 90 сімей вже отримали підтримку. [22]

Крім підтримки безпекового сектору, клуб розвиває гуманітарні та освітні напрями. У Харкові функціонує гуманітарний хаб [metalist1925.help](http://metalist1925.help), ініційований вболівальниками за підтримки клубу. Діяльність центру охоплює надання допомоги місцевим жителям, вихованцям футбольної академії та ветеранам спорту. Також здійснюється відновлення пошкодженої спортивної інфраструктури. [16]

Особливу увагу клуб приділяє молоді та поширенню освітніх і культурних цінностей. У межах освітнього напрямку у квітні 2025 року стартував медіапроект «Грай головою» – інтелектуальне шоу, у якому гравці клубу беруть участь у вікторинах на знання загальної ерудиції. Проект транслюється на YouTube-каналі клубу та має на меті сприяти

соціалізації спортсменів і популяризації освітніх ініціатив серед уболівальників. [31]

У межах цифрових інновацій клуб реалізував спільний благодійний проєкт із блокчейн-платформою Blocksport. Було створено колекцію NFT-карток із зображеннями гравців, продаж яких забезпечив збір коштів на потреби військового госпіталю в Харкові. [12]

ФК «Металіст 1925» також долучається до національних благодійних програм, спрямованих на підтримку дітей. Зокрема, у співпраці з фондом «Благомай» було передано екіпірування та літній одяг до дитячих будинків. Окрім того, вихованці клубної академії брали участь у ініціативі «Скринька-оберіг», передавши зібрані речі та солодощі українським військовим. [23, 3]

У межах довгострокової стратегії КСВ «Металіст 1925» розробив власну політику сталого розвитку. Вона передбачає інтеграцію принципів екологічної відповідальності, дотримання прав людини, гендерної рівності та інклюзії. Отже, клуб прагне створити безпечне, інклюзивне та толерантне середовище як для гравців і співробітників, так і для вболівальників. [27]

Окремий напрям соціальної відповідальності клубу – це підтримка та розвиток молоді через діяльність Дитячо-юнацької футбольної школи (ДЮФСШ) «Металіст 1925». Академія є не лише спортивною структурою, а й потужним інструментом соціалізації, виховання та розвитку дітей у регіоні. У рамках роботи ДЮФСШ юні спортсмени отримують якісну футбольну освіту, можливості для участі у всеукраїнських і міжнародних змаганнях, а також мають змогу виховуватись у дусі командної гри, взаємоповаги та здорового способу життя.

Особливої ваги ця ініціатива набуває в умовах кризи, коли діти потребують стабільного середовища для навчання, спорту й емоційного розвитку. Клуб інвестує в навчально-тренувальну інфраструктуру, підтримує тренерський склад та забезпечує доступність занять, зокрема для

дітей із соціально вразливих категорій. Таким чином, ДЮФСШ виступає не лише як спортивна школа, а як важливий соціальний інститут, що сприяє формуванню свідомих, активних та відповідальних громадян.

Таким чином, діяльність ФК «Металіст 1925» у сфері корпоративної соціальної відповідальності є комплексною, стратегічно спланованою та глибоко інтегрованою у загальну модель функціонування клубу. Її охоплення – від підтримки фронту та гуманітарної допомоги до роботи з молоддю та розвитку спортивної освіти – свідчить про глибоке розуміння клубом своєї соціальної ролі. «Металіст 1925» демонструє здатність об'єднувати різні групи населення, сприяти згуртованості громади та бути джерелом сталих позитивних змін у суспільстві.

## **2.2 Оцінка ефективності реалізації КСВ у клубі**

Проведення оцінки ефективності реалізації корпоративної соціальної відповідальності у футбольному клубі дає змогу не лише зафіксувати досягнуті результати, а й визначити рівень системності, впливу та сталість соціальних ініціатив. Така оцінка є важливим інструментом для виявлення сильних і слабких сторін КСВ-стратегії, забезпечення зворотного зв'язку зі стейкхолдерами, оптимізації управлінських рішень і подальшого розвитку соціальних програм. Вона дозволяє простежити зв'язок між задекларованими цінностями клубу, організаційними механізмами їх реалізації та фактичними результатами для клубу і громади. У сучасних умовах соціально відповідальна поведінка футбольного клубу дедалі частіше сприймається не як додатковий іміджевий інструмент, а як необхідний елемент його сталого розвитку та активної взаємодії з громадою.

Футбольний клуб «Металіст 1925» Харків є прикладом української спортивної організації, яка поступово інтегрує принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у свою повсякденну діяльність. На відміну від багатьох інших футбольних клубів, КСВ у «Металісті 1925» не обмежується окремими епізодичними акціями, а розгортається у формі системних соціальних ініціатив, ціннісно обґрунтованих стратегій та прагнення до прозорості. Це дає підстави для проведення комплексної оцінки ефективності реалізації КСВ у клубі з урахуванням сучасних підходів, представлених у першому розділі дипломної роботи.

Аналіз соціальних ініціатив клубу дозволяє виявити чітко виражену спрямованість на підтримку дітей та молоді, розвиток громади, утвердження принципів інклюзії, патріотизму та взаємної підтримки. Так, упродовж останніх років клуб реалізував десятки ініціатив, серед яких: надання гуманітарної допомоги під час війни, організація дитячих футбольних турнірів, підтримка закладів освіти й медицини, кампанії зі збору коштів для армії, взаємодія з волонтерами, партнерство з соціально орієнтованими структурами тощо. Ці дії, перелічені в підрозділі 2.2 даної дипломної роботи, мають чітку соціальну орієнтацію та охоплюють різні вразливі групи: дітей, переселенців, ветеранів, локальні громади. Важливо наголосити, що ініціативи клубу не лише відповідають очікуванням суспільства у кризовий період, а й демонструють розуміння соціальної ролі футболу як інструменту об'єднання та психологічної підтримки.

Наступним етапом оцінки ефективності реалізації КСВ у ФК «Металіст 1925» є аналіз організаційної структури, що забезпечує реалізацію соціальних функцій клубу. Попри відсутність окремого відділу чи працівника, відповідального виключно за КСВ, клуб реалізує її через міжфункціональну модель – тобто обов'язки поділені між кількома структурами. Зокрема, ініціативи в межах дитячо-юнацького спорту координуються через ДЮФСШ клубу; інформаційне супроводження

забезпечує пресслужба; партнерські та волонтерські проекти куруються адміністрацією та менеджментом клубу. Таким чином, клуб використовує децентралізований підхід, який має переваги оперативності, але потребує високої внутрішньої координації та чіткого розподілу ролей.

Одним із ключових досягнень ФК «Металіст 1925» у сфері соціальної відповідальності стало формування окремого програмного документа – Стратегії соціальної та екологічної стійкості на 2025–2030 роки. Цей документ слугує доказом переходу клубу до стратегічного рівня реалізації КСВ та демонструє його наміри діяти системно, з урахуванням сучасних викликів, цінностей і міжнародних стандартів. [27]

У стратегії визначено, що КСВ є не додатковою функцією, а інтегрованою складовою діяльності клубу, яка реалізується через принципи сталого розвитку, прозорості, рівності, поваги до прав людини, етичного управління та екологічної свідомості. Такий підхід відображає впровадження стратегічної моделі КСВ, орієнтованої на довгостроковий соціальний ефект і партнерську взаємодію зі стейкхолдерами. [27]

Стратегія включає низку принципів, що визначають ідеологічну основу діяльності клубу в соціальній сфері (рис. 2.2).

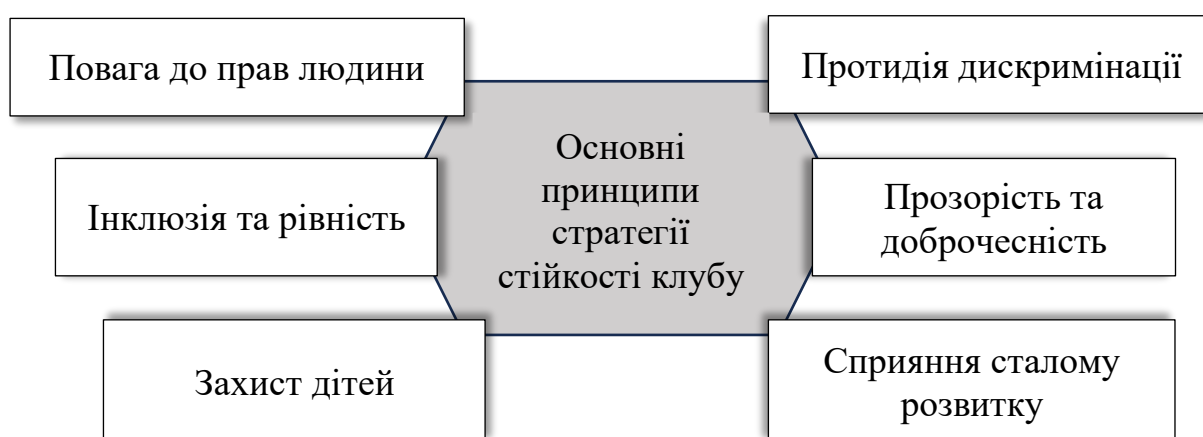


Рисунок 2.2 – Основні принципи Стратегії соціальної та екологічної стійкості ФК «Металіст 1925»

*Джерело: складено автором на основі [27]*

Змістовне наповнення стратегії охоплює п'ять основних тематичних блоків, які систематизовано у таблиці 2.1.

Кожен із них відображає пріоритетні напрями реалізації КСВ у клубі з урахуванням соціальних викликів та цінностей організації.

Таблиця 2.1 – Структура Стратегії соціальної та екологічної стійкості ФК «Металіст 1925»

Напрямок діяльності	Ключовий зміст і завдання
Інклюзія та рівність	Забезпечення участі в діяльності клубу незалежно від статі, віку, походження чи фізичних можливостей; створення безбар'єрного середовища.
Захист дітей та молоді	Впровадження Політики захисту дітей, регулярне навчання персоналу, впровадження кодексів поведінки, створення безпечної спортивної інфраструктури.
Громада і добробут	Співпраця з місцевими громадами, участь у волонтерських ініціативах, підтримка вразливих груп населення, реалізація проєктів для ветеранів та ВПО.
Екологічна відповідальність	Популяризація екоосвіди, запровадження практик ощадливого використання ресурсів, утилізації відходів, проведення екопросвітницьких заходів для вболівальників.
Прозорість та етичне управління	Дотримання етичних норм, запровадження системи аудиту, відкритий доступ до звітності, підзвітність громаді та стейкхолдерам.

*Джерело: складено автором на основі [27]*

Окрім змістовної частини, стратегія містить чітко визначені індикатори оцінки ефективності (КРІ). Зокрема, передбачено моніторинг таких показників [27]:

- кількість соціальних і благодійних заходів, організованих клубом щороку;
- частка жінок у структурі персоналу й керівництві;
- охоплення цільової аудиторії заходів (дітей, ветеранів, ВПО тощо);
- кількість партнерських проєктів із громадськими організаціями;
- обсяг залучених/переданих ресурсів (гуманітарна допомога, кошти, спорядження);
- рівень прозорості (регулярність звітів, результати аудитів).

Водночас слід зазначити, що Стратегію соціальної та екологічної стійкості було офіційно затверджено лише 1 лютого 2025 року, тож на момент підготовки цієї роботи клуб ще не публікував офіційних звітів щодо реалізації її положень. У зв'язку з цим здійснити повноцінну кількісну оцінку ефективності соціальних ініціатив за згаданими КРІ наразі неможливо. Проте їх наявність свідчить про прагнення клубу перейти до системного підходу в моніторингу та управлінні КСВ. [27]

Для глибшого розуміння результатів соціальної діяльності клубу доцільно провести факторний аналіз (таб. 2.2), який дозволяє виявити та систематизувати ключові чинники, що впливають на ефективність реалізації КСВ. Умовно всі фактори можна поділити на внутрішні (які залежать від організаційної структури та управління клубом) і зовнішні (що формуються під впливом середовища).

Таблиця 2.2 – Основні фактори впливу на ефективність реалізації КСВ у клубі

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Напрямок впливу
Внутрішні фактори	Наявність стратегії КСВ	позитивний	Сприяє системності та фокусуванню
	Горизонтальна модель реалізації ініціатив	умовно позитивний	Гнучка, але потребує координації
	Відсутність окремого відділу КСВ	негативний	Знижує інституційну сталість

Продовження таблиці 2.2

	Активність інформаційного супроводу	позитивний	Посилює прозорість і довіру
	Відсутність формалізованої звітності	негативний	Ускладнює вимірювання ефективності
	Високий рівень включення персоналу та волонтерів	позитивний	Підсилює соціальний ефект
Зовнішні фактори	Воєнний стан і кризові обставини	двоєкий	Посилює потребу в КСВ, але обмежує ресурси
	Підтримка з боку громади та партнерських організацій	позитивний	Розширює можливості клубу
	Очікування суспільства щодо соціальної активності футбольних клубів	позитивний	Підвищує значущість КСВ
	Економічна нестабільність у країні	негативний	Може обмежувати фінансування
	Розширення міжнародних партнерств (УЄФА, волонтерські фонди, гранти тощо)	позитивний	Дає можливість масштабування

*Джерело: складено автором*

Таким чином, стратегія КСВ клубу є не декларацією, а інструментом управління, що передбачає чіткі зобов'язання, принципи дій, орієнтири та критерії оцінки.

Аналіз діяльності клубу свідчить про використання комбінованої моделі реалізації КСВ, яка поєднує внутрішню інфраструктуру з партнерською взаємодією. З одного боку, реалізація соціальних ініціатив відбувається через наявні підрозділи клубу – Дитячо-юнацьку спортивну школу (ДЮФСШ), адміністрацію, пресслужбу, медичну службу, які

забезпечують операційне впровадження заходів, спрямованих на підтримку молоді, освіти, інклюзію та спорт. Такий підхід відповідає моделі внутрішнього координування, де ініціативи реалізуються безпосередньо структурними одиницями клубу.

З іншого боку, значна частина проєктів здійснюється у співпраці з зовнішніми партнерами – благодійними фондами (наприклад, «Фонд Сергія Притули», «Трибуна героїв», «Благомай»), волонтерськими ініціативами, бізнес-платформами, місцевими органами влади та культурними діячами. Такий формат відповідає моделі партнерств, яка передбачає реалізацію КСВ-діяльності через взаємодію з іншими організаціями, що мають спільні соціальні цілі.

Поєднання обох підходів забезпечує гнучкість, масштабованість і сталий розвиток КСВ-системи клубу. Комбінована модель дозволяє не лише мобілізувати власні ресурси, а й залучати додаткові фінансові, організаційні та людські можливості, підвищуючи соціальний ефект і розширюючи аудиторію впливу. Така стратегія відповідає європейським підходам до розвитку соціально відповідального спорту, де клуби виступають не лише ініціаторами, але й координаторами багатосторонньої співпраці на користь громади.

Особливої уваги заслуговує фокус клубу на захисті прав дітей та безпеці юних спортсменів. У межах стратегії розроблено цілий пакет документів: політика захисту дітей, кодекси поведінки, чек-листи оцінки ризиків, алгоритми дій у кризових ситуаціях. Ці інструменти створюють безпечне середовище в межах дитячо-юнацької футбольної школи та відповідають сучасним європейським практикам КСВ у спорті, зокрема стратегії УЄФА «Strength Through Unity», на яку посилається клуб.

Не треба забувати про те, що КСВ це не тільки про філантропічну та етичну тему, хоча у футбольних клубах ці складові виходять на більш значущий рівень. Проте важливо також усвідомлювати роль економічної

складової, яка забезпечує фінансову стабільність, відповідальне управління ресурсами та стратегічну підзвітність клубу перед громадою. Саме вона створює основу для реалізації соціальних ініціатив і дозволяє КСВ бути неодноразовою активністю, а довготривалою, керованою системою.

Аспект, який заслуговує уваги є рівень прозорості діяльності клубу, адже відкритість і підзвітність – це основоположні принципи відповідального управління. У сучасній європейській моделі КСВ прозорість розглядається не лише як публікація нефінансової звітності, а як здатність організації чесно, повно і регулярно інформувати своїх стейкхолдерів про рішення, витрати, результати та вплив.

Окрему увагу заслуговує факт, що клуб прямо виділяє частину бюджету на соціальні заходи. У 2024 році ці витрати становили 3 714 тис. грн, що більш ніж удвічі перевищує показник 2023 року (1 588 тис. грн). Це свідчить не лише про зростання ролі соціальної відповідальності в стратегії клубу, а й про готовність інвестувати в ініціативи, які не мають прямої фінансової віддачі, але формують довіру, підтримку громади та позитивну репутацію. У поєднанні з реалізацією соціальних і екологічних проєктів така економічна модель зміцнює стійкість клубу та забезпечує довгострокову цінність не лише для організації, а й для суспільства загалом.

[8]

Як вже було зазначено, ФК «Металіст 1925» не має окремого нефінансового звіту у форматі ESG або КСВ-звіту, проте забезпечує доступ до ключових документів, серед яких – фінансова звітність, затверджена незалежними аудиторами. Згідно з Звітом незалежного аудитора за 2024 рік, підготовленим аудиторською фірмою «Аудит-Класик», фінансова звітність клубу «достовірна в усіх суттєвих аспектах» і «відповідає національним положенням (стандартам) бухгалтерського обліку» та вимогам Регламенту з атестації футбольних клубів УПЛ. Аудит проводився відповідно до міжнародних стандартів аудиту (МСА), що підтверджує високий рівень

методологічної якості перевірки. Аудитори окремо зазначили, що не виявили жодних фактів суттєвих викривлень або невідповідностей, а також підтвердили відповідальність керівництва за систему внутрішнього контролю. [7]

Цей позитивний аудиторський висновок можна розглядати як індикатор фінансової доброчесності клубу, що, у свою чергу, є підґрунтям для довіри з боку громади, уболівальників, партнерів і потенційних донорів. З точки зору сучасних підходів до КСВ, це відповідає економічному та етичному рівням моделі Керролла – основи для подальшої стратегічної діяльності в соціальній сфері.

Окрім фінансової прозорості, клуб також демонструє відкритість у своїй комунікаційній діяльності. Інформація про соціальні ініціативи, участь у благодійних акціях, роботу з дітьми, ветеранами та переселенцями регулярно висвітлюється у публікаціях на офіційному сайті, у соціальних мережах та медіа. Така публічна звітність хоч і має неформальний характер, однак дозволяє громадськості отримувати актуальні дані про обсяг і тематику КСВ-проектів, що є проявом соціальної підзвітності клубу.

У поєднанні з декларативними цінностями, закладеними у Стратегії соціальної та екологічної стійкості, прозорість і звітність формують репутацію клубу як відповідального та підзвітного суб'єкта, що діє згідно з принципами чесності, доброчесності та поваги до законодавства.

Правова складова корпоративної соціальної відповідальності у футбольному клубі проявляється через дотримання чинного законодавства у всіх аспектах його діяльності. Зокрема, клуб «Металіст 1925» офіційно працевлаштовує персонал та гравців, що засвідчує виконання вимог трудового законодавства і соціального страхування. У рамках роботи з дітьми та молоддю дотримуються норми захисту прав неповнолітніх у спорті. Клуб регулярно оприлюднює фінансову звітність, що демонструє прозорість у витратах на соціальні заходи, а співпраця з європейськими

партнерами потребує дотримання етичних і антикорупційних стандартів. Усі ці дії свідчать про те, що соціальна відповідальність клубу має не лише етичний, але й чіткий правовий вимір.

Окремо варто підкреслити відповідність КСВ-діяльності клубу сучасним теоретичним підходам, викладеним у першому розділі роботи. Соціальні ініціативи клубу поєднують елементи етичного, стейкхолдерного та соціально-орієнтованого підходів, що є характерними для європейської моделі КСВ. Діяльність клубу має ознаки стратегічної соціальної відповідальності, оскільки спрямована на створення довгострокової довіри, соціального капіталу, залучення громади та формування стійкої репутації.

Соціальна діяльність ФК «Металіст 1925» позитивно впливає як на внутрішнє середовище клубу, так і на його зовнішні зв'язки. Вона сприяє згуртованості колективу, збільшує мотивацію працівників і гравців, формуючи відчуття спільної місії. Зовні така активність підсилює довіру з боку громади, партнерів і медіа, підносить репутацію клубу та зміцнює його позиції як соціально відповідального учасника футбольного середовища.

На рівні громади діяльність клубу породжує важливий соціальний ефект. Допомога військовим, підтримка родин полеглих, розвиток дитячо-юнацького спорту, участь у гуманітарних та освітніх ініціативах сприяють зміцненню солідарності й довіри до суспільних інституцій. Особливо дієвими є проєкти, що залучають різні соціальні групи – від волонтерів до дітей – та об'єднують їх довкола спільних цінностей. У такий спосіб клуб підсилює свій вплив як локальний лідер поза межами спортивної сфери.

Також слід відзначити, що діяльність клубу не обмежується традиційними формами благодійності. Залучення цифрових технологій, як у випадку з NFT-ініціативами, або створення медіапроєкту «Грай головою» свідчить про гнучкість клубу до нових форматів взаємодії зі стейкхолдерами. Це створює додаткові можливості для залучення молодшої

аудиторії, підвищення фінансової ефективності КСВ та просування цінностей через культурно-освітні засоби.

У довгостроковій перспективі такі дії формують соціальну ідентичність клубу, роблячи його впізнаваним не лише через спортивні досягнення, а й через ціннісний внесок у розвиток суспільства. Саме така модель – клуб як локальний центр солідарності, розвитку і підтримки – відповідає сучасному розумінню стратегічної КСВ у європейському футбольному середовищі.

Для більш повного розуміння поточного стану системи КСВ у ФК «Металіст 1925», а також для виявлення напрямів її подальшого вдосконалення, доцільно здійснити комплексний SWOT-аналіз, він представлений у виді таблиці 2.3. Цей інструмент дозволяє узагальнити ключові внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на ефективність реалізації соціальної відповідальності в клубі, а також окреслити потенційні ризики і можливості для розвитку. Отримані результати дають змогу краще сформулювати стратегічні пріоритети КСВ та забезпечити її сталість у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз реалізації КСВ у ФК «Металіст 1925»

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
Наявність стратегічного документу – Стратегії соціальної та екологічної стійкості (2025–2030)	Відсутність формалізованого підрозділу або окремого працівника, відповідального за КСВ
Реалізація великої кількості соціальних ініціатив, охоплення різних напрямів (гуманітарні, освітні, благодійні)	Відсутність офіційного нефінансового звіту у форматі ESG/GRI
Комбінована модель реалізації КСВ: поєднання внутрішніх ресурсів і зовнішніх партнерств	Недостатнє публічне представлення екологічних досягнень, попри існування розгорнутої програми в рамках стратегії.
Прозорість фінансової діяльності, підтверджена незалежним аудитом	Обмежений рівень інституційної професіоналізації КСВ-системи (відсутність постійного моніторингу впливу)
Позитивне медійне висвітлення соціальної активності, активна комунікація з громадськістю через сайт і соцмережі	Обмежений рівень цифрової інклюзивності: сайт і матеріали клубу не адаптовані для людей з порушеннями зору чи слуху

## Продовження таблиці 2.3

Високий ступінь довіри до клубу як соціально відповідального члена місцевої спільноти	
<b>Можливості (О)</b>	<b>Загрози (Т)</b>
Розширення співпраці з міжнародними партнерами, фондами, футбольними організаціями (зокрема УЄФА, UNICEF тощо)	Військові дії, соціально-економічна нестабільність, які можуть обмежити ресурси та перефокусувати діяльність
Підготовка щорічного звіту про КСВ з використанням міжнародних стандартів (GRI, ESG тощо)	Перевантаження персоналу через відсутність окремої структурної одиниці КСВ
Інституціоналізація КСВ: створення координаторської посади або відповідального підрозділу	Конкуренція за увагу та ресурси в умовах великої кількості гуманітарних ініціатив, що реалізуються в регіоні
Поширення інноваційних підходів: мультимедійні кампанії, інтерактивні освітні формати, цифрові ініціативи	Можливе зниження фінансування соціальних проєктів за пріоритетом спортивних цілей
Впровадження шкільних освітніх програм та заходів, орієнтованих на поширення цінностей спорту, інклюзії та сталого розвитку	

*Джерело: складено автором на основі проведеної роботи*

Здійснений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити поточний стан реалізації корпоративної соціальної відповідальності у ФК «Металіст 1925» Харків, окреслити її сильні сторони та вразливості, а також виявити зовнішні чинники, що створюють потенціал або загрозу для подальшого розвитку. До ключових переваг можна віднести стратегічне бачення, зафіксоване у відповідному документі, активну реалізацію соціальних ініціатив, використання комбінованої моделі (власні ресурси + партнерства), високий рівень прозорості у фінансовій діяльності, а також стабільну публічну комунікацію з громадськістю. Особливої уваги варта екологічна складова стратегії, що обіймає конкретні заходи у сфері циркулярної економіки, енергоефективності та екопросвіти – цей напрям формує основу для майбутньої "зеленої" ідентичності клубу. Ці характеристики свідчать про достатньо високий рівень соціальної

активності клубу, яка вже сьогодні має позитивний резонанс як серед уболівальників, так і в медіапросторі.

Водночас аналіз виявив і певні обмеження, зокрема – відсутність офіційної нефінансової звітності, недостатню формалізацію структур КСВ (координатор, відділ), відсутність регулярного моніторингу соціального впливу, а також недостатній розвиток цифрової інклюзії та брак адаптації комунікаційних продуктів для людей з особливими потребами, свідчать про потребу у розширенні підходів до доступності. Усі ці аспекти є типовими для українського контексту, однак у перспективі вони потребують доопрацювання для наближення до європейських стандартів КСВ у спорті. Зовнішні можливості – зокрема, налагодження міжнародних партнерств, впровадження ESG-практик, використання інноваційних інструментів взаємодії – відкривають нові горизонти для розширення соціального впливу клубу.

З іншого боку, наявні загрози (воєнний стан, економічна нестабільність, ризики втрати фокусу через брак ресурсів або кадрового потенціалу) можуть гальмувати цей розвиток. Тому важливою умовою збереження й посилення ефективності КСВ у клубі є поступове інституціалізування цієї діяльності: створення окремої відповідальної одиниці, запровадження системи оцінки результатів, підготовка регулярних звітів, а також підтримка прозорості, двосторонньої комунікації зі стейкхолдерами.

Важливо теж враховувати, що в регіоні функціонує багато інших гуманітарних та соціальних заходів – від благодійних фондів до волонтерських проєктів, котрі також звертаються до громадськості по підтримку, ресурси та увагу. В такій ситуації футбольному клубу доводиться змагатися за довіру й залучення людей. Саме тому особливо важливо не просто реалізовувати ініціативи, а чітко й зрозуміло подавати, в чому саме полягає цінність КСВ-проєктів клубу: які конкретно проблеми

вони розв'язують, яку користь приносять громаді, чому клуб бере на себе цю відповідальність. Це допоможе не загубитися серед інших активностей і посилити впізнаваність клубу як соціального лідера.

Загалом, результати SWOT-аналізу підтверджують, що ФК «Металіст 1925» перебуває на етапі переходу від інтуїтивної соціальної активності до структурованої, стратегічно вмотивованої системи КСВ. Це створює сприятливе підґрунтя для формування цілісної моделі соціальної відповідальності, яка відповідає цінностям сталого розвитку та викликам українського сьогодення.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють оцінити систему корпоративної соціальної відповідальності у ФК «Металіст 1925» як таку, що має високий потенціал і вже демонструє значні досягнення у сфері соціального впливу, прозорості та партнерської взаємодії. Водночас виявлені структурні та управлінські недоліки вказують на необхідність подальшого удосконалення механізмів реалізації КСВ, зокрема в напрямі інституціалізації, моніторингу ефективності та розвитку звітності. Це створює підґрунтя для формування практичних рекомендацій щодо зміцнення соціальної відповідальності клубу, які будуть детально розглянуті в наступному підрозділі.

### **2.3 Напрями вдосконалення КСВ у діяльності клубу**

Одним із головних викликів для подальшого розвитку системи корпоративної соціальної відповідальності у ФК «Металіст 1925» є її організаційне оформлення, тобто інституціоналізація. Як показує попередній аналіз, на сьогодні реалізація соціальних ініціатив у клубі відбувається через горизонтальну модель, що передбачає

децентралізований розподіл завдань між різними підрозділами: адміністрацією, пресслужбою, дитячо-юнацькою школою та іншими службами. Такий формат виявився ефективним на етапі становлення системи КСВ, однак ускладнює координацію, знижує передбачуваність результатів і унеможливорює системний підхід до планування, моніторингу й оцінки.

З огляду на це, важливим кроком є формальне закріплення КСВ як окремого управлінського напрямку. Це може реалізуватися через введення відповідальної посади або створення внутрішнього підрозділу, який координуватиме всі ініціативи, що мають соціальний, гуманітарний чи етичний характер. Така інституціоналізація дозволить забезпечити централізацію управлінських рішень у сфері КСВ, чіткий розподіл повноважень і відповідальності, а також впровадження системи регулярного планування і звітності.

Важливо зазначити, що клуб вже має стратегічну основу – Стратегію соціальної та екологічної стійкості на 2025–2030 роки, у якій визначені як ключові напрями, так і індикатори ефективності. Однак на практиці відсутність окремої координаційної функції може призвести до фрагментарного виконання завдань або нерівномірного розподілу ресурсів. Крім того, інституційне закріплення КСВ сприятиме підвищенню довіри з боку стейкхолдерів, партнерів і громади, оскільки буде свідчити про готовність клубу діяти прозоро, структуровано й відповідально.

На тлі вже визначених ініціатив клубу важливо не тільки продовжувати виконувати заплановані кроки, а й розширювати підходи, роблячи КСВ більш глибокою, системною та сучасною. Наприклад, у контексті прагнення збільшити кількість жінок серед співробітників клубу, варто доповнити цей процес розвитком внутрішніх менторських програм. Мова не тільки про працевлаштування, а про створення умов для професійного зростання. Менторство може допомогти здолати бар'єри

входу в чоловіче середовище спорту, зменшити професійну тривожність нових співробітниць, надати підтримку в питаннях кар'єрного розвитку та адаптації до специфіки футбольної сфери. Це дозволить не просто формально досягти 15% приросту, а реально забезпечити зміни в культурі управління.

Інституціоналізація також створить умови для посилення внутрішньої корпоративної культури відповідальності, де соціальна діяльність не буде сприйматися як додаткова ініціатива, а стане органічною складовою загальної стратегії розвитку клубу.

Таким чином, створення постійного організаційного осередку КСВ є передумовою переходу до наступного етапу – впровадження системи моніторингу, вимірювання ефективності та вдосконалення механізмів взаємодії з громадськістю.

Цей напрям є критично важливим, оскільки без механізмів регулярного спостереження, обліку та аналізу досягнень неможливо оцінити реальний соціальний вплив діяльності клубу, а отже – забезпечити її стратегічний розвиток.

Перевагою для ФК «Металіст 1925» є те, що в ухваленій Стратегії соціальної та екологічної стійкості на 2025–2030 роки вже закладені основні індикатори оцінки (КРІ), що охоплюють кількісні та якісні виміри ефективності. Зокрема, передбачається відстеження кількості реалізованих заходів, охоплення аудиторії, частки жінок у структурі персоналу, кількості партнерських проєктів, обсягів залучених ресурсів, регулярності звітності тощо. Це означає, що клуб не лише декларує цілі, а й має зафіксовані орієнтири для їх подальшого вимірювання.

Водночас, як уже зазначалося, оскільки стратегія була затверджена лише на початку 2025 року, станом на момент підготовки цієї роботи клуб ще не представив офіційних звітів, які б містили оцінку досягнення вказаних КРІ. Таким чином, необхідним кроком є побудова інструментів

збору, систематизації й обробки даних, що дозволять у майбутньому формувати об'єктивну аналітичну базу для прийняття управлінських рішень у сфері КСВ.

На першому етапі це може бути створення внутрішньої бази даних соціальних ініціатив, у якій фіксуватимуться такі параметри, як дата проведення, формат, кількість учасників, залучені ресурси, партнери, тематичний напрям, інформаційне охоплення тощо. Надалі така система може бути доповнена інструментами якісної оцінки, зокрема опитуваннями учасників заходів, збиранням відгуків, експертним оцінюванням або публічними консультаціями з представниками громади.

Наразі у стратегії вказані переважно кількісні показники – скільки відбулося подій, скільки учасників взяло участь – проте відсутній механізм оцінювання реального впливу. Доцільно було б впровадити базові методики оцінки соціального ефекту – наприклад, короткі опитування до та після заходів, відстеження змін у поведінці або ставленні учасників, регулярне анкетування цільових груп. Це дозволить побачити не тільки статистику, а й змістовні результати – що конкретно змінилося в житті людей завдяки проектам клубу.

Запровадження моніторингу також дозволить формувати регулярну внутрішню або публічну звітність, яка ґрунтуватиметься не лише на описах діяльності, а й на доказовій базі досягнень. Це створює основу для подальшої адаптації клубу до міжнародних стандартів нефінансової звітності, таких як GRI (Global Reporting Initiative) або стандарти ESG, що в майбутньому може мати значення для участі в грантових ініціативах, міжнародних партнерствах і спонсорських програмах. [25]

Таким чином, створення системи моніторингу – це не лише управлінський інструмент, а й умова підвищення прозорості, стратегічності та довіри до діяльності клубу в очах стейкхолдерів. Вона надає змогу будувати розвиток КСВ на основі реальних даних, а не декларацій, і

перетворює соціальну відповідальність на керовану й прогнозовану систему, здатну реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Прозорість і відкритість є фундаментальними принципами сучасної моделі корпоративної соціальної відповідальності, особливо у сфері спорту, де суспільна увага до діяльності клубів надзвичайно висока. У випадку ФК «Металіст 1925» прозорість уже відіграє важливу роль: клуб публікує новини про соціальні ініціативи на офіційному сайті, у соціальних мережах, активно взаємодіє з громадськістю та надає доступ до незалежно підтвердженої фінансової звітності. Однак на сьогодні відсутня цілісна система нефінансової звітності, яка б відображала реалізацію стратегічних соціальних завдань клубу на підставі визначених індикаторів ефективності.

У контексті затвердженої Стратегії соціальної та екологічної стійкості на 2025–2030 роки доцільним є формування регулярного нефінансового звіту про КСВ. Такий звіт може бути опублікований на сайті клубу один раз на рік і містити узагальнення реалізованих заходів, аналіз досягнення ключових показників, приклади соціального впливу, висновки й цілі на наступний рік. Структура звіту має відповідати вже наявним блокам стратегії (інклюзія, громада, екологія, захист прав дітей тощо), що зробить звіт логічним продовженням стратегічного документа, а не одноразовим звітом про факти.

Зміст звіту може базуватись як на результатах внутрішнього моніторингу, так і на якісних формах оцінки – зокрема, зворотному зв'язку від учасників ініціатив, партнерів та громадських організацій. Важливо, щоб така звітність не лише фіксувала реалізовані заходи, а й демонструвала їхній вплив на громаду та відповідність стратегічним цілям клубу.

Публічний звіт також стане інструментом побудови довіри до клубу з боку вболівальників, партнерів, благодійних організацій і потенційних інвесторів, адже прозорість є однією з ключових цінностей сучасного спортивного менеджменту. Створення такої практики у «Металісті 1925»

дозволить не лише підвищити рівень внутрішньої підзвітності, а й сформувати нову культуру соціальної звітності у вітчизняному футболі, що наразі лише починає розвиватися.

Ще один аспект, який поки що залишається на периферії уваги – це цифрова інклюзивність. У стратегії згадується безбар'єрність, але здебільшого в контексті фізичної доступності об'єктів. Водночас, сучасна комунікація клубу з уболівальниками, партнерами та громадськістю значною мірою відбувається в електронному середовищі – на сайтах, у соціальних мережах, через онлайн-трансляції та цифрові сервіси. Тому важливо зробити ці платформи доступними для осіб з вадами зору, слуху, когнітивними особливостями – через адаптивний дизайн, озвучування контенту, субтитри, зручну навігацію. Це не потребує великих ресурсів, але значно збільшить рівень залученості та справді втілить ідею безбар'єрності у всіх проявах.

В умовах євроінтеграції України важливим напрямом розвитку КСВ є розширення партнерств на різних рівнях. ФК «Металіст 1925» демонструє значний потенціал у цій сфері, зокрема через стратегічну співпрацю з ФК «Нюрнберг» з перших місяців повномасштабного вторгнення. Партнерство охоплює гуманітарну підтримку, спортивний обмін і спільні соціальні ініціативи, включаючи участь юних гравців у зборах та міжнародних змаганнях.[30]

Такі зразки показують, що КСВ у спорті може та мусить виходити за межі місцевого рівня, стаючи засобом європейської солідарності та підтримки громад у кризові моменти. Міжнародні партнерства дають змогу обмінюватися не тільки ресурсами, а й ідеями, досвідом і підходами до втілення КСВ – у сферах захисту прав дітей, інклюзії, рівності та екологічної освіти.

У перспективі ФК «Металіст 1925» доцільно розширювати коло міжнародних партнерів, зокрема через участь у програмах Erasmus+ Sport,

UEFA Grow, UEFA Foundation for Children, CAFE (Centre for Access to Football in Europe) та інших ініціативах. Така взаємодія дозволить не лише отримувати грантову підтримку для реалізації соціальних проєктів, а й посилити роль клубу як культурного дипломата Харкова та України. [36, 39, 44, 51]

Партнерські програми здатні охоплювати теми розвитку молоді, ментального здоров'я, інклюзії, гендерної рівності та післявоєнної реабілітації через спорт. Міжнародна співпраця дозволяє клубу перебирати європейські практики в сфері звітності, сталого розвитку та роботи зі стейкхолдерами, відкриваючи нові іміджеві й ресурсні можливості.

Хоча Стратегія соціальної та екологічної стійкості ФК «Металіст 1925» містить екологічний компонент, його практична реалізація наразі є найменш розвиненою. У європейському контексті екологічна відповідальність спортивних клубів розглядається як невід'ємна частина сталого розвитку, що охоплює ефективне управління відходами, енергоощадність, екопросвіту вболівальників та зменшення негативного впливу на довкілля.

З огляду на сучасні виклики та курс України на дотримання кліматичних зобов'язань, ФК «Металіст 1925» доцільно активізувати діяльність у цьому напрямі, використовуючи при цьому незначні ресурси, але значний комунікаційний потенціал клубу. Це може включати запуск щорічної акції «Зелений матч» із сортуванням відходів, розміщенням інформаційних стендів про екологію на домашніх іграх, використанням багаторазової тари, організацією вело-заходів або озеленення територій у партнерстві з громадами.

Слід розширити присутність екологічної тематики в інформаційному просторі клубу: створювати окремі публікації у соцмережах, запускати відео або сторіз-кампанії про екозвички гравців, публічно висвітлювати навіть незначні дії – наприклад, сортування сміття в офісі чи заміну ламп на

енергоощадні. Це дозволить поступово формувати вболівальницьку аудиторію, котра асоціює клуб з цінностями сталого розвитку.

Окрім того, у рамках реалізації пунктів стратегії, зокрема щодо впровадження 4R-підходу та зменшення використання паперу й пластику, варто перетворити ці кроки на комунікаційні заходи – з поясненням, навіщо це робиться, які результати вже існують та як вболівальники можуть долучатися. Наприклад, щомісячний звіт у вигляді інфографіки чи короткий відеофрагмент з життя клубу.

Клуб може запровадити екоосвітню програму для юнаків академії, що охоплює теми відповідального споживання, енергоощадності та поводження з пластиком. Такий підхід сприятиме формуванню екоосвідомості, узгодженої з пріоритетами UEFA, FIFA та принципами соціальної відповідальності у спорті..

У майбутньому клуб може впровадити окремий екологічний розділ у звітності, що сприятиме підвищенню прозорості та відповідності стандартам сталого розвитку. Такий звіт дозволить фіксувати кількісні показники – зібрані вторинні ресурси, проведені екоакції, зменшення використання пластику, споживання води та електроенергії – і демонструвати динаміку змін. Це створить підґрунтя для управлінського аналізу, ухвалення рішень і публічного інформування стейкхолдерів, а також сприятиме посиленню екологічної відповідальності клубу.

Розвиток екологічного напрямку КСВ дозволяє ФК «Металіст 1925» не лише відповідати європейським стандартам, а й підвищувати свою репутацію як відповідального учасника суспільного та екологічного діалогу. Для клубу це не просто дотримання вимог, а демонстрація турботи про довкілля, сталий розвиток і майбутнє громади.

Це сприяє формуванню позитивного іміджу серед уболівальників, партнерів і міжнародної спільноти, а також відкриває перспективи для

участі в екологічних ініціативах, грантових програмах та міжсекторальних проєктах сталого розвитку.

Для узагальнення результатів дослідження та візуалізації напрямів удосконалення системи КСВ у ФК «Металіст 1925» доцільно подати структурно-логічну схему (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Структурно-логічна схема результатів оцінки та удосконалення системи КСВ у ФК «Металіст 1925»

*Джерело: узагальнено автором на основі результатів власного дослідження*

Отже, поданий перелік напрямів покращення може бути підґрунтям для формування поетапного плану дій з розбудови КСВ у клубі. Важливо, аби всі запропоновані етапи були не лише зафіксовані, а й поступово впроваджені в управлінську практику – з визначенням відповідальних осіб, часових меж та критеріїв успіху. Це дасть змогу зробити соціальну відповідальність невід'ємною складовою клубної культури й управлінської стратегії.

## **Висновки за розділом 2**

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано практичну реалізацію корпоративної соціальної відповідальності у діяльності ТОВ «ФК «Металіст 1925» Харків».

Встановлено, що клуб має розвинену систему соціальних ініціатив, яка охоплює такі напрями, як підтримка молоді, благодійність, просування здорового способу життя, участь у волонтерських проєктах, культурні обміни та допомога громаді в умовах воєнного стану. Здійснено оцінку організаційної структури КСВ у клубі, визначено, що ініціативи реалізуються без окремого підрозділу, у рамках горизонтальної моделі управління, з високим ступенем інтеграції у загальну стратегію.

Здійснено контент-аналіз публічних джерел, сайтів та комунікацій клубу, що дозволило ідентифікувати основні КСВ-практики, їхню спрямованість та цільові аудиторії. Виявлено, що частина соціальних програм носить регулярний характер, інші – ситуативні або реагують на зовнішні виклики (зокрема, військову агресію).

Оцінено прозорість та підзвітність у сфері КСВ: клуб публікує новини про ініціативи, однак не веде окремого нефінансового звітування, що

ускладнює оцінку досягнутих результатів. Хоча у новій соціально-екологічній стратегії на 2025–2030 роки вже визначено ключові показники ефективності (KPI), на момент дослідження не представлено перших результатів їх досягнення. Це дозволяє зробити висновок, що вимірювання ефективності КСВ ще потребує розвитку.

Залишається відкритим питання цифрової доступності: офіційний веб-сайт клубу та додаткові матеріали не пристосовані для людей з вадами зору чи слуху, що обмежує інклюзивність електронного простору.

Здійснено факторний аналіз, у межах якого виявлено внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на реалізацію КСВ у клубі. Внутрішні сильні сторони включають стратегічне бачення, репутацію, гнучкість у прийнятті рішень. До зовнішніх можливостей належать партнерські зв'язки, підтримка громади, європейська інтеграція та запит на соціальну відповідальність з боку уболівальників. Водночас виявлено загрози та слабкі місця, пов'язані з обмеженим фінансуванням, відсутністю спеціалізованого персоналу та нестачею інституціоналізованої звітності.

Окремо проаналізовано економічну складову КСВ: видатки на соціальні заходи, згідно з фінансовими результатами, у 2024 році склали 3 714 тис. грн, що майже вдвічі переважає показник 2023 року. Це свідчить про фінансову підтримку КСВ навіть у кризових обставинах.

Проведено SWOT-аналіз, за результатами якого визначено ключові зони зростання та потенціал для вдосконалення КСВ-системи. Зокрема, наголошено на доцільності створення окремого підрозділу або призначення відповідального менеджера з КСВ, формалізації внутрішньої політики та запровадженні стандартів прозорості (наприклад, ESG або GRI).

На основі всебічного аналізу розроблено комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності соціальної відповідальності клубу. Зокрема, обґрунтовано доцільність: посилення екологічного компонента КСВ, формалізації співпраці з міжнародними партнерами, вдосконалення

звітності, підвищення внутрішньої координації між ініціативами та інтеграції КСВ у загальну стратегічну діяльність клубу.

Таким чином, встановлено, що система КСВ у ТОВ «ФК «Металіст 1925» Харків» перебуває на стадії активного розвитку, вже демонструє значний соціальний вплив, однак має потребу в подальшому інституційному зміцненні. Отримані результати лягли в основу структурно-логічної схеми, що систематизує виявлені проблеми, сформульовані заходи та напрями потенційного застосування результатів дослідження.

Результати розділу створюють підґрунтя для формування прикладних рекомендацій щодо вдосконалення КСВ у футбольному клубі, які викладені у наступному підрозділі.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання роботи вдалося досягти основної мети дослідження – комплексно розглянути систему корпоративної соціальної відповідальності у діяльності ТОВ «ФК «Металіст 1925» Харків», а також виокремити практичні напрями для її подальшого вдосконалення відповідно до українських реалій і європейських стандартів. Усі завдання, поставлені спочатку, реалізовано: зібрано, упорядковано та осмислено як теоретичні підходи до КСВ у сфері спорту, так і практичні аспекти її втілення в діяльності конкретного клубу. Це дозволило сформулювати низку чітких і змістовних висновків, які поєднують аналітичну глибину та прикладну користь.

Отже, Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у сфері спорту – це не просто адаптація звичних бізнес-підходів до нової сфери, а окреме соціальне явище, в якому етична та філантропічна складові нерідко відіграють ключову роль. На відміну від загальнокорпоративних моделей, футбольні клуби мають унікальний зв'язок із місцевими громадами, виступають провідниками ідентичності та можуть суттєво впливати на соціальне середовище. Саме тому їхня відповідальність часто виходить за межі звичайних стандартів. У роботі вдалося чітко визначити, що сучасна спортивна КСВ базується не лише на прагненні до прибутку або дотриманні правових норм, а на глибокому усвідомленні своєї соціальної місії – підтримувати вразливі категорії населення, формувати позитивні цінності та підтримувати довіру у кризові моменти.

Аналіз діяльності ТОВ «ФК «Металіст 1925» Харків» дав змогу показати, як це працює на практиці. Клуб виявляє активну соціальну позицію, реалізуючи низку ініціатив, спрямованих на допомогу молоді, просування здорового способу життя, підтримку військових, освітні та інклюзивні програми. Частина заходів є системними, інші – гнучко реагують на обставини, особливо в умовах війни. Ці ініціативи вдалося

систематизувати й охопити основні напрямки діяльності, що підтверджує сталість КСВ як частини стратегічного підходу клубу.

Поглиблений аналіз організаційної структури засвідчив, що клуб дотримується горизонтальної моделі реалізації ініціатив: немає окремого відділу, але наявне стратегічне бачення, високий рівень залучення персоналу, підтримка з боку партнерів. Це дозволяє бути гнучким, але створює ризик перевантаження й нестачі інституційної стабільності. Разом з тим, наявність окремої соціально-екологічної стратегії на 2025–2030 роки свідчить про поступовий перехід до більш системного підходу.

У процесі дослідження також було здійснено оцінку ефективності реалізації КСВ через аналіз публікацій, фінансових даних та нефінансової звітності. Попри те, що клуб відкрито висвітлює свою діяльність у медіа, йому бракує формалізованих звітних документів, які дозволяли б більш чітко оцінювати результати. Окремо вдалося простежити й економічну складову: витрати на соціальні заходи зростають, що свідчить про готовність інвестувати в іміджеву й суспільно значущу діяльність навіть в умовах обмежених ресурсів. Такий вибір підкреслює глибше розуміння цінності довіри з боку вболівальників, партнерів і громади.

Дослідження показало, що система КСВ у клубі формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До внутрішніх сильних сторін можна віднести активність працівників і волонтерів, відкритість, а також чітке стратегічне бачення. Серед обмежень варто виділити відсутність профільного підрозділу, нестачу формалізованої звітності та нерівномірне охоплення цільових груп. Зовнішні виклики пов'язані з воєнною ситуацією, конкуренцією за увагу суспільства та обмеженими ресурсами. Але одночасно відкриваються і нові можливості – зокрема через європейське партнерство, участь у грантових програмах та інтеграцію міжнародних стандартів.

Сформульовано низку практичних пропозицій, які дозволяють зробити КСВ у клубі більш ефективною. Зокрема, йдеться про створення окремого структурного осередку або призначення відповідальної особи, посилення внутрішньої координації, запровадження систем моніторингу та регулярного вимірювання соціального впливу. Крім того, важливим кроком є підвищення прозорості через впровадження інструментів нефінансової звітності, розвиток екологічного напрямку та зміцнення міжнародної співпраці. Усе це не лише посилить довіру стейкхолдерів, а й наблизить клуб до сучасних європейських практик у сфері сталого розвитку.

Отже, кваліфікаційна робота не лише виявила особливості реалізації КСВ у ФК «Металіст 1925» Харків», а й дала змогу запропонувати конкретні шляхи її вдосконалення з урахуванням реального контексту, потреб суспільства та стратегічних перспектив. Системний підхід до КСВ у спорті здатний перетворити футбольний клуб на повноцінний осередок соціальної підтримки, довіри та розвитку громади.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 1925 presentation: Презентація з описом організаційної структури. Харків: ТОВ «ФК «Металіст 1925» Харків» 2023
2. 51 дрон – до війська, а ракетка Світоліної – «Металісту 1925» // Telegram-канал ФК «Металіст 1925». URL: <https://t.me/в.яблучко> (дата звернення 27.04.2025)
3. БФ "Благомай" дякує ФК "Металіст 1925" // Telegram-канал ФК "Металіст 1925". URL: <https://t.me/благомай> (дата звернення 27.04.2025)
4. Вакун С. Корпоративна соціальна відповідальність: поняття, тенденції розвитку та вітчизняна практика // Управління соціально-економічним розвитком в умовах глобалізації. –ТНЕУ, 2015. – С. 13–15.
5. Валькович Н.Р. Теоретичні підходи до розуміння корпоративної соціальної відповідальності. Національний університет харчових технологій. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua> (дата звернення 23.03.2025)
6. Гарбера Ю. Економічна стійкість підприємства як важлива умова його подальшого розвитку. Тернопільський національний економічний університет. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/Гарбера.pdf> (дата звернення 17.04.2025)
7. Звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності ТОВ «ФК «Металіст 1925» Харків» за 2024 рік. Харків: АФ «Аудит - Класик», 2025. URL: [https://metalist1925/Звіт\\_Аудитора](https://metalist1925/Звіт_Аудитора) (дата звернення 29.04.2025)
8. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «ФК «Металіст 1925» Харків» за 2024 рік. URL: <https://metalist1925.com/fin> (дата звернення 29.04.2025)

9. Колосок А. Теоретичний аспект соціальної відповідальності бізнесу // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 4. С. 64–66.
10. Корпоративна Соціальна Відповідальність у футбольному клубі. Tribuna.com. URL: <https://ua.tribuna.com/uk/blogs> (дата звернення 23.04.2025)
11. Корпоративна соціальна відповідальність: конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спец. 075 «Маркетинг», освіт.-проф. програми «Промисловий маркетинг» / уклад. М. О. Чупріна ; КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2023. 138 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server> (дата звернення 13.04.2025)
12. Купуй NFT "Металіст 1925" – підтримуй Україну! // Telegram-канал ФК "Металіст 1925". URL: <https://t.me/nft> (дата звернення 27.04.2025)
13. Левченко О. П. Сутність поняття «корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)» // Економіка транспортного комплексу. 2014. Вип. 24. С. 39–54.
14. Малиновський Ю. В., Мусянович О. А., Битяк В. Ю., Дубравський А. В. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у процес організаційних змін на підприємствах у контексті євроінтеграції // Агросвіт. 2024. № 10. С. 92–97. DOI: [A+10.32702/2306](https://doi.org/10.32702/2306) (дата звернення 24.04.2025)
15. Металіст 1925 // Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Металіст\\_1925](https://uk.wikipedia.org/wiki/Металіст_1925) (дата звернення 26.04.2025)
16. Металіст 1925 надав фінансову допомогу родинам загиблих футбольних фанатів-захисників України // Infocity. URL: <https://infocity.kharkiv.ua/obshchestvo> (дата звернення 27.04.2025)
17. Металіст 1925 підтримав "Хартію" на благодійному аукціоні // Офіційний сайт ФК «Металіст 1925». URL: <https://metalist1925.com/hartiya> (дата звернення 27.04.2025)

- 18.Мозговий Я. І. Моделі корпоративної соціальної відповідальності в банках // Ефективна економіка. 2011. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення 16.04.2025)
- 19.Мосійчук І. В. Національні моделі корпоративної соціальної відповідальності: порівняльний аналіз. Житомирський державний університет імені Івана Франка. 2018. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/Мосійчук> (дата звернення 16.04.2025)
- 20.Ольга Харлан та Сергій Притула зустрілися з командами "Металіста 1925" // Офіційний сайт ФК «Металіст 1925». URL: <https://metalist1925.com/harlan> (дата звернення 26.04.2025)
- 21.Офіційний сайт ФК «Металіст 1925» Харків. URL: <https://metalist1925.com/> (дата звернення 26.04.2025)
- 22.Підтримуємо "Трибуну героїв" – фонд ультрас, які допомагають сім'ям загиблих // Офіційний сайт ФК «Металіст 1925». URL: <https://metalist1925.com/tribunu-geroyiv> (дата звернення 27.04.2025)
- 23.Презент від юних футболістів для наших захисників // Telegram-канал ФК "Металіст 1925". URL: <https://t.me/скринька/оберіг> (дата звернення 27.04.2025)
- 24.Презентація з посадовими інструкціями. Харків: ТОВ «ФК «Металіст 1925» Харків» 2023
- 25.Стандарти GRI – універсальний конструктор для річного звіту вашої компанії. Baker Tilly Ukraine. URL: <https://bakertilly.ua/стандарти-gri> (дата звернення 20.03.2025)
- 26.Статут ТОВ «ФК «Металіст 1925» Харків» (нова редакція). Харків
- 27.Стратегія соціальної та екологічної сталості ФК "Металіст 1925" на 2025–2030 роки. Харків: ФК "Металіст 1925", 2025. URL: <https://metalist1925.com/strategy> (дата звернення 27.04.2025)

- 28.Тема 6. Сутність, еволюція та моделі корпоративної соціальної відповідальності. Житомирська політехніка. URL: <https://learn.ztu.edu.ua> (дата звернення 20.03.2025)
- 29.ТОВ «ФК «Металіст 1925» Харків». Код ЄДРПОУ 40751891 // YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення 23.04.2025)
- 30.ФК "Металіст 1925" налагоджує співпрацю з ФК "Нюрнберг" // Офіційний сайт ФК «Металіст 1925». URL: <https://metalist1925.com/nyurnberg> (дата звернення 01.05.2025)
- 31.ФК «Металіст 1925» запускає інтелектуальне шоу «Граї головою» на своєму YouTube-каналі // Sport Business. URL: <https://sportbusiness.graj-golovoyu> (дата звернення 27.04.2025)
- 32.Щепиліна А. К. Підходи до концепції корпоративної соціальної відповідальності. Харківський національний автомобільно-дорожній університет. 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua2017> (дата звернення 16.04.2025)
- 33.Antanaityte K. Expression of social responsibility in sports organization. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V.Voronkova. Zaporozhzhia : Publishing house «Helvetica», 2022. 10 (87). P. 47–52
- 34.Babiak K., Wolfe R. Determinants of Corporate Social Responsibility in Professional Sport: Internal and External Factors // Journal of Sport Management. 2009. Vol. 23. P. 717–742.
- 35.Blumrodt J., Desbordes M., Bodin D. Professional football clubs and corporate social responsibility // Professional football clubs and CSR. 2011. P. 205–220.
- 36.CAFE (Centre for Access to Football in Europe) helps disabled fans' access. URL: <https://ricardoshimosakai./cafe> (дата звернення 01.05.2025)
- 37.Corporate Social Responsibility: A Brief History. Association of Corporate Citizenship Professionals. URL: <https://accp.org/resources/csr> (дата звернення 03.03.2025)

38. Crowther D., Aras G. Corporate Social Responsibility. University of People, 2008. URL: [my.uopeople.edu](http://my.uopeople.edu) (дата звернення 03.03.2025)
39. Erasmus+ – Sport Actions // EU Funding & Tenders – euro-access.eu. URL: <https://www.Erasmus-Sport-> (дата звернення 01.05.2025)
40. Filizöz B., Fiúne M. Corporate Social Responsibility: A Study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management // Procedia Social and Behavioral Sciences. 2011. Vol. 24. P. 1405–1417.
41. Football's social responsibility: UEFA raises its game. 19.06.2021. URL: <https://www.uefa.com/news-media/news> (дата звернення 03.05.2025)
42. Latapí Agudelo M.A., Jóhannsdóttir L., Davídsdóttir B. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility // International Journal of Corporate Social Responsibility. 2019. Vol. 4, Article 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991> (дата звернення 13.04.2025)
43. Mamo Y., Agyemang K. J. A., Andrew D. P. S. Types of CSR Initiatives and Fans' Social Outcomes: The Case of Professional Sport Organizations // Sport Marketing Quarterly. 2021. Vol. 30. P. 146–156.
44. Maximising football's impact with UEFA Grow. URL: <https://www.uefa.com/uefa-grow/> (дата звернення 01.05.2025)
45. Metelski, A. (2024). Corporate Social Responsibility in the Top Football League in Europe – Premier League. Education of Economists and Managers, 71(1), p. 125–134. URL: <https://Metelski/econjournals> (дата звернення 23.04.2025)
46. Oeckl, Severin J. S., and Stephen Morrow. 2022. CSR in Professional Football in Times of Crisis: New Ways in a Challenging New Normal. International Journal of Financial Studies 10: 86. DOI: <https://www.mdpi.com> (дата звернення 23.04.2025)
47. Panton M. Football and corporate social responsibility. Working Paper. Birkbeck, University of London, London, UK, 2012. URL: <https://eprints.bbk.ac.uk> (дата звернення 29.04.2025)

- 48.ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. First edition. Geneva : International Organization for Standardization, 2010. 140 p. URL: <https://doc/ISO 26000 2010> (дата звернення 13.04.2025)
- 49.Stone C. Community Engagement Through Elite Sport // In: Wilson R., Platts C. (eds.) Managing and Developing Community Sports. Abingdon: Routledge, 2018. URL: <http://fc-communities.co.uk/resources> (дата звернення 23.04.2025)
- 50.The Impact of Sports CSR: How Corporate Social Responsibility is Changing the Game // HIVO. URL: <https://hivo.co/blog/the-impact-of-sports-csr> (дата звернення 17.04.2025)
- 51.Uefa Foundation for Children grants awarded to 72 projects. URL: <https://uefafoundation/uefa-f-f-c> (дата звернення 01.05.2025)
- 52.Walzel S., Robertson J., Anagnostopoulos C. Corporate Social Responsibility in Professional Team Sports Organizations: An Integrative Review // Journal of Sport Management. 2018. DOI: <https://Wasel/journals> (дата звернення 21.04.2025)
- 53.Zeimers G., Anagnostopoulos C., Zintz T., Willem A. Corporate social responsibility (CSR) in football: Exploring modes of CSR implementation // Routledge Handbook of Football Business and Management. 2018. P. 114–130.

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Види діяльності ТОВ «ФК «Металіст 1925» Харків»

№ КВЕДу	Вид діяльності	Пріоритет
93.12	Діяльність спортивних клубів	Основний
77.21	Прокат товарів для спорту та відпочинку	Інше
77.40	Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами	
81.10	Комплексне обслуговування об'єктів	
85.51	Освіта у сфері спорту та відпочинку	
86.90	Інша діяльність у сфері охорони здоров'я	
88.99	Надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання, н.в.і.у.	
91.02	Функціонування музеїв	
93.11	Функціонування спортивних споруд	
93.19	Інша діяльність у сфері спорту	
47.51	Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах	
47.64	Роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах	
47.71	Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах	
47.72	Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах	
47.77	Роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах	
47.91	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет	
47.99	Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами	
56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	
56.21	Постачання готових страв для подій	
56.30	Обслуговування напоями	
58.14	Видання журналів і періодичних видань	
58.19	Інші види видавничої діяльності	
63.99	Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.	
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	
70.21	Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю	

## Продовження додатку А

## Продовження таблиці А.1

73.20	Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки	
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля	
47.78	Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах	
59.11	Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм	
63.91	Діяльність інформаційних агентств	
73.11	Рекламні агентства	
73.12	Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації	
77.11	Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів	
79.90	Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність	
82.99	Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.	
93.29	Організування інших видів відпочинку та розваг	

*Джерело: складено автором на основі [29]*