

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Аналіз факторів соціальної відповідальності та етики в управлінських процесах в організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М 21-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
Костенко Софія Олександрівна

Керівник **Єдинак В.Ю.,** к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Костенко С.О. Аналіз факторів соціальної відповідальності та етики в управлінських процесах в організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025 р.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз факторів соціальної відповідальності та етики в управлінських процесах організації, оцінка їхнього впливу на ефективність функціонування та розробка рекомендацій щодо удосконалення практик управління.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання: розкрити сутність соціальної відповідальності та етики в управлінських процесах, вивчити загальні підходи до розвитку та оцінити сучасний стан; проаналізувати світовий досвід побудови систем соціальної відповідальності та етики бізнесу; оцінити сучасні реалії соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни; дослідити систему управління та ефективність діяльності організації в контексті імплементації інструментів соціальної відповідальності; визначити основні фактори соціальної відповідальності та етики прийняття управлінських рішень в діяльності організації та їх впливу на ефективність діяльності; розробити шляхи удосконалення системи соціальної відповідальності та етики прийняття управлінських рішень в організації.

Об'єктом дослідження виступає соціальна відповідальність та етичні стандарти в системі управління організаціями.

Предметом дослідження виступають управлінські механізми формування і реалізації соціальної відповідальності та етики в управлінських процесах на прикладі АТ «УКРСИББАНК».

Робота виконана відповідно до методичних вимог та складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань. Текст роботи подано на 47 сторінках, на яких міститься 16 таблиць та 2 рисунки. Список бібліографічних посилань налічує 39 джерел.

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу, етика управлінських рішень, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), стратегічне управління, стійкість організації, нефінансова звітність, управління в банківській сфері, цифрова трансформація.

ANNOTATION

Kostenko Sofiia. Analysis of social responsibility and ethics factors in management processes in an organization.

Qualification work for the bachelor's degree in specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the qualification work is to analyse the factors of social responsibility and ethics in the management processes of the organisation, assess their impact on the efficiency of functioning and develop recommendations for improving management practices.

In order to achieve this goal, the work defines the following tasks: to reveal the essence of social responsibility and ethics in management processes, to study general approaches to development and assess the current state; to analyse the world experience of building systems of social responsibility and business ethics; to assess the current realities of social responsibility of Ukrainian business in the context of war; to study the management system and efficiency of the organisation in the context of the implementation of social responsibility tools; to identify the main factors of social responsibility.

The object of the study is social responsibility and ethical standards in the management system of organisations. The subject of the study is the management mechanisms for the formation and implementation of social responsibility and ethics in management processes on the example of JSC UKRSIBBANK.

The work is executed in accordance with the methodological requirements and consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of bibliographic references. The text of the paper is presented on 47 pages,

Keywords: social responsibility of business, ethics of managerial decisions, corporate social responsibility (CSR), strategic management, organisational sustainability, non-financial reporting, management in the banking sector, digital transformation.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	3
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЕТИКИ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ</u>	6
<u>1.1. Соціальна відповідальність та етика в управлінських процесах: загальні підходи, розвиток та сучасний стан</u>	6
<u>1.2. Світовий досвід побудови систем соціальної відповідальності та етики бізнесу</u>	12
<u>1.3. Аналіз сучасних реалій соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни</u>	19
<u>РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРСИББАНК»</u>	24
<u>2.1. Система управління та ефективність діяльності АТ «УКРСИББАНК»</u>	24
<u>2.2. Основні фактори соціальної відповідальності та етики прийняття управлінських рішень в діяльності АТ «УКРСИББАНК»</u>	29
<u>2.3. Шляхи удосконалення системи соціальної відповідальності та етики прийняття управлінських рішень в АТ «УКРСИББАНК»</u>	40
<u>ВИСНОВКИ</u>	45
<u>СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ</u>	48

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки зростає суспільний запит на етичність ведення бізнесу та посилення соціальної відповідальності організацій. Поширення концепцій сталого розвитку, стандартизація підходів до корпоративної соціальної відповідальності та підвищення ролі етичних аспектів у стратегічному управлінні створюють нові вимоги до системи прийняття управлінських рішень. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах України, де війна стимулювала трансформацію соціальної відповідальності бізнесу із декларативної практики в інтегральну складову стратегій виживання та розвитку. Водночас нові виклики висувують підвищені вимоги до етики управління, яка стає не лише внутрішньою цінністю організації, а й вагомим чинником її стійкості та конкурентоспроможності.

Нагальність проведення досліджень у сфері соціальної відповідальності та етики зумовлена необхідністю удосконалення управлінських процесів в організаціях для забезпечення їх адаптивності до зовнішніх змін, підвищення довіри з боку стейкхолдерів та суспільства загалом. Формування етичних стандартів та розвиток соціальної відповідальності стають запорукою ефективної взаємодії організацій з суспільством, посилення їх публічної репутації та досягнення довгострокової фінансової стійкості. Вибір тематики дослідження обумовлений необхідністю комплексного аналізу взаємозв'язку етики та соціальної відповідальності в управлінських процесах, особливо в контексті українських реалій.

Питання соціальної відповідальності та етики в управлінні розглядаються в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Загальнотеоретичні засади корпоративної соціальної відповідальності висвітлено у роботах Г. Боуена, К. Девіса, М. Фрідмана, які визначили ключові підходи до розуміння ролі бізнесу в суспільстві. Еволюцію концепції соціальної відповідальності та її сучасні інтерпретації розробляли Е. Фрімен,

А. Керролл, Дж. Елкінгтон, представники Європейської Комісії, що сприяло розвитку інтеграційного та контекстуального підходів. Проблематиці впливу глобалізації, технологічних змін, соціальних криз на соціальну відповідальність присвячені дослідження Ільченка В.М., Кравчука Я.С., Бариловича О.В., Харченко Г. Значний внесок у розвиток прикладних аспектів аналізу етики та відповідальності внесли Карпенко Ю.О., Добрянська К.С., Кушлик О.Ю., Смолич Д.В., які акцентують увагу на практичних механізмах імплементації відповідних стратегій у діяльність організацій.

Враховуючи викладене, метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз факторів соціальної відповідальності та етики в управлінських процесах організації, оцінка їхнього впливу на ефективність функціонування та розробка рекомендацій щодо удосконалення практик управління.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- ~ розкрити сутність соціальної відповідальності та етики в управлінських процесах, вивчити загальні підходи до розвитку та оцінити сучасний стан;
- ~ проаналізувати світовий досвід побудови систем соціальної відповідальності та етики бізнесу;
- ~ оцінити сучасні реалії соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни;
- ~ дослідити систему управління та ефективність діяльності організації в контексті імплементації інструментів соціальної відповідальності;
- ~ визначити основні фактори соціальної відповідальності та етики прийняття управлінських рішень в діяльності організації та їх впливу на ефективність діяльності;
- ~ розробити шляхи удосконалення системи соціальної відповідальності та етики прийняття управлінських рішень в організації.

Об'єктом дослідження виступає соціальна відповідальність та етичні стандарти в системі управління організаціями.

Предметом дослідження виступають управлінські механізми формування і реалізації соціальної відповідальності та етики в управлінських процесах на прикладі АТ «УКРСИББАНК».

У процесі виконання дослідження були використані наступні наукові методи: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до соціальної відповідальності та етики; порівняльний аналіз – для зіставлення світового та українського досвіду у сфері соціальної відповідальності; SWOT-аналіз – для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін соціально відповідальної діяльності організації; контент-аналіз – для вивчення корпоративних документів, звітів та публічної інформації про діяльність АТ «УКРСИББАНК»; системний підхід – для розробки рекомендацій щодо вдосконалення практик етики та соціальної відповідальності в управлінні.

Робота виконана відповідно до методичних вимог та складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань. Текст роботи подано на 47 сторінках, на яких міститься 16 таблиць та 2 рисунки. Список бібліографічних посилань налічує 39 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЕТИКИ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Соціальна відповідальність та етика в управлінських процесах: загальні підходи, розвиток та сучасний стан

Питання соціальної відповідальності в управлінні набуває особливої актуальності в контексті сучасних глобальних трансформацій зовнішнього середовища, що обумовлюють зміну очікувань суспільства від бізнесу. Теоретичні підходи до визначення місця та ролі соціальної відповідальності в процесі управління організаціями пройшли довгий шлях від окремих морально-етичних концепцій до сучасних інтегрованих моделей корпоративної соціальної відповідальності. Такий еволюційний шлях розвитку підходів до трактування відображає поступову інституціоналізацію і ускладнення соціальної ролі підприємств та організацій, яку вони відіграють у суспільстві.

В процесі нашого дослідження ми побачили досить широкий спектр підходів до розуміння сутності та змісту соціальної відповідальності, що дає змогу провести певне узагальнення та їх систематизацію. Так, нами виділено наступні основні етапи у розвитку підходів до ролі соціальної відповідальності: класичний, економічний, мультистейкхолдерний, інтеграційний та контекстуальний. Кожен із цих етапів поступово трансформувався в інший, доповнюючи своїми особливостями. Поява нових етапів та підходів до ролі соціальної відповідальності в управлінні пов'язана зі зміною ролі та значення у суспільному житті самих організацій та підприємств. Організації за останні сто років перетворилися із звичайних осередків робочих місць в певні соціально-культурні осередки, де працівники

не тільки виконують свої безпосередні функції, а взаємодіють, розвиваються, навчаються тощо. Такі зміни відповідно зумовили і зміни у підходах до визначення ролі соціальної відповідальності.

У табл. 1.1 нами здійснено узагальнення основних етапів та підходів до трактування соціальної відповідальності.

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до соціальної відповідальності

Етап	Основні характеристики	Представники
Класичний (1950-ті – 1970-ті рр.)	Моральний обов'язок бізнесу, філантропія, добровільність	Г. Боуен, К. Девіс
Економічний (1970-ті – 1980-ті рр.)	Пріоритет економічної ефективності, ідея Фрідмана про максимізацію прибутку	М. Фрідман
Мультистейкхолдерний (1990-ті рр.)	Орієнтація на інтереси всіх зацікавлених сторін, поява концепцій сталого розвитку	Е. Фрімен, А. Керролл
Інтеграційний (2000-ні – нині)	Інтеграція концепції соціальної відповідальності у стратегії підприємств, стандартизація звітності (GRI, ESG)	Дж. Елкінгтон, Європейська Комісія
Контекстуальний (з 2022 р.)	Орієнтація на стійкість у кризових умовах (війна, пандемія), адаптивність політики соціальної відповідальності	Ільченко В.М., Кравчук Я.С.

(узагальнено автором самостійно на основі джерел [1], [2], [4], [13], [14], [18], [25], [31])

Таким чином, класичний підхід наголошує на добровільній природі соціальної відповідальності, розглядаючи її як певний моральний обов'язок бізнесу. Однак, можна стверджувати, що така позиція є дещо ідеалістичною, оскільки ігнорує економічні реалії та можливості діяльності підприємств та організації. Подальший акцент М. Фрідмана на прибутковості як єдиному обов'язку бізнесу є діаметрально протилежним і піддається обґрунтованій критиці за недооцінку соціальних наслідків господарської діяльності [14, с. 92-93]. Сучасні мультистейкхолдерні й інтеграційні підходи намагаються звести соціальну відповідальність як до певного балансу між економічними й

соціальними цілями. При цьому, Кушлик О.Ю. зазначає, що така практична реалізація стикається з труднощами вимірювання нефінансових результатів та ризиком перетворення соціальної відповідальності на певний інструмент піару [18, с. 18]. Функціонування сучасних організацій у кризових умовах спричинив появу контекстуального підходу, за якого організації та компанії повинні реалізовувати свої ініціативи, виходячи від контексту тих обставин, в яких вони вимушені функціонувати. Яскравим прикладом стала пандемія коронавірусу, що кардинально змінила підходи до працівників, їх ролі в організації та цінності для неї. Затяжна війна на території України зумовила появу нових контекстів, які до цього не були домінуючими.

Аналізуючи сучасні підходи вчених, соціальну відповідальність можна представити як сукупність 4 базових елементів (рис. 1.1).

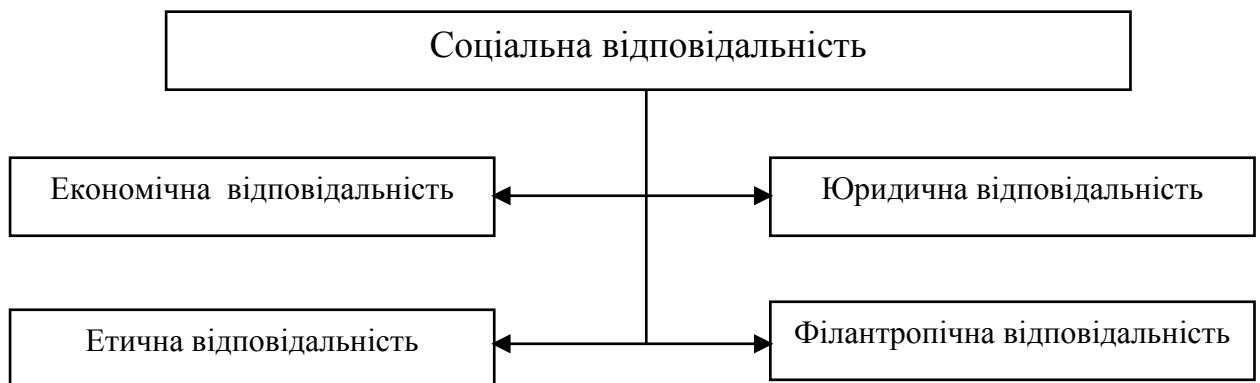


Рис. 1.1. Сучасний підхід до змісту соціальної відповідальності
(складено автором самотійно на основі джерел [2], [13], [14], [18],)

Так, Карпенко Ю. О., Добрянська К. С. та Філіпчук Н. В. у своїй статті акцентують увагу на концепціях "трьох вимірів" (економічного, соціального, екологічного) у межах сталого розвитку організації [14, с. 92]. Однак, на наш погляд, сам термін "сталий розвиток" є надто абстрактним та одночасно дуже конкретизованим для кожної окремої організації, тому застосування якихось універсальних підходів до соціальної відповідальності ускладнюється у конкретних управлінських практиках.

Бардась А. В. та Корнецький А. О. зазначають, що еволюція підходів до соціальної відповідальності обумовлена необхідністю адаптації до динаміки глобальних викликів, що спонукає організації та підприємства інтегрувати соціальну відповідальність у стратегічне управління [2, с. 24]. При цьому, автори не демонструють конкретні механізми реальної інтеграції соціальної відповідальності у бізнес-процеси, залишаючи її певною концептуальною ідеєю.

Кушлик О. Ю. обґрунтовує значення соціально-етичних аспектів управління, вказуючи, що етична культура менеджменту стає фундаментом довготривалого успіху організації [18, с. 17]. Проте питання формалізації критеріїв оцінки етичної культури лишається відкритим і потребує додаткових досліджень.

Смолич Д. В. аналізує культуру керівника як чинник, що безпосередньо впливає на рівень реалізації проектів соціальної відповідальності [31, с. 184]. Це важливе уточнення, яке вказує на необхідність не тільки організаційних змін, але й розвитку особистісних якостей управлінців.

Ільченко В. М. та Кравчук Я. С. доводять, що в умовах війни соціальна відповідальність бізнесу еволюціонує в напрямі підвищення ролі гуманітарних ініціатив, підтримки державних інституцій та захисту прав працівників [13, с. 32]. Це відкриває нові перспективи для дослідження контекстуального підходу, де соціальна відповідальність розглядається як адаптивна стратегія виживання бізнесу.

Попри такі різні підходи до трактування соціальної відповідальності в управлінні організаціями та бізнесом, сучасний етап розвитку характеризується певною стандартизацією підходів через встановлення певних глобальних правил. Однак, такі правила не носять обов'язкового характеру, а є лише рекомендаціями щодо дотримання певних норм соціальної поведінки бізнесу.

У табл. 1.2 нами узагальнено основні зовнішні фактори, що мають найбільш значний вплив на розвиток та трансформацію соціальної

відповідальності.

Таблиця 1.2

Основні зовнішні фактори впливу на розвиток соціальної відповідальності

Фактор	Вплив на соціальну відповідальність
Глобалізація	Інтернаціоналізація стандартів соціальної відповідальності через поширення глобальних нормативів (GRI, ISO 26000), зростання вимог до прозорості та підзвітності компаній на міжнародному рівні, активізація міжнародних партнерств з питань сталого розвитку.
Технологічні зміни	Підвищення прозорості діяльності компаній завдяки розвитку цифрових технологій (великі дані, блокчейн), автоматизація процесів звітності з соціальної відповідальності, розширення доступу до інформації стейкхолдерів, зростання ролі соціальних мереж як каналів моніторингу етичності бізнесу.
Соціальні кризи (війни, пандемії)	Посилення ролі соціальної підтримки, переорієнтація бізнесу на гуманітарні ініціативи, інвестування у безпеку працівників, адаптація політик соціальної відповідальності до екстремальних умов, зростання очікувань суспільства щодо участі бізнесу у вирішенні суспільно значущих проблем.
Екологічні виклики	Інтеграція екологічних стандартів у бізнес-моделі, запровадження принципів "зеленої економіки", розвиток практик корпоративного екологічного волонтерства, активна участь у проектах з відновлення довкілля, відповідальне споживання ресурсів і зменшення вуглецевого сліду.

(узагальнено автором самостійно на основі джерел [4], [13], [14], [18], [31])

Таким чином, можна виокремити чотири ключові групи зовнішніх факторів, які найсуттєвіше впливають на формування та трансформацію корпоративної соціальної відповідальності в сучасних умовах: глобалізація, технологічні зміни, соціальні кризи та екологічні виклики.

Глобалізація диктує певні умови щодо стандартизації практик соціальної відповідальності через поширення універсальних норм і принципів, таких як: GRI, ISO 26000, ESG. Наявність таких норм стимулює

підвищення рівня прозорості й відповідальності бізнесу на міжнародній арені. Водночас глобалізація вимагає адаптації соціальної відповідальності до локальних умов, оскільки універсальні стандарти не завжди враховують культурно-економічні особливості окремих країн. Попри активну інтернаціоналізацію таких стандартів, їх застосування залишається фрагментованим. Багато підприємств ігнорують вимоги GRI та ESG, особливо в країнах, що розвиваються, що ставить під сумнів універсальність цих підходів.

Технологічні зміни відкривають нові можливості для удосконалення процесів звітності, моніторингу та комунікації із зацікавленими сторонами. Цифровізація полегшує доступ до інформації про соціальні ініціативи компаній, сприяючи формуванню суспільного контролю за їх діяльністю. Водночас технології несуть нові етичні виклики – захист персональних даних, прозорість управління тощо.

Соціальні кризи (війни, пандемії, економічні потрясіння) безпосередньо актуалізують соціальну функцію бізнесу, змушуючи компанії брати на себе додаткові зобов'язання щодо підтримки працівників, громад та державних інституцій. Під час криз бізнес перетворюється на активного учасника процесів соціальної стабілізації, що підсилює його роль у суспільстві, але водночас потребує значних ресурсних вкладень і підвищеної гнучкості.

Екологічні виклики стимулюють інтеграцію принципів сталого розвитку у корпоративні стратегії, зростання екологічної відповідальності підприємств та впровадження "зелених" практик. Наразі бізнес стикається з необхідністю не лише зменшувати негативний вплив на довкілля, але й активно брати участь у відновленні екологічних систем, що часто вимагає системних змін як у виробничих, так і управлінських процесах.

Попри певну універсальність зазначених факторів, для більшості країн, зокрема й України, галузей та організацій, їх реальний вплив залежить від рівня економічного розвитку, політичної стабільності та культури

корпоративного управління в кожній окремій країні. Наприклад, глобальні стандарти соціальної відповідальності краще впроваджуються у розвинених економіках, тоді як у країнах, що розвиваються, домінують локальні, іноді декларативні підходи до соціальної відповідальності. Крім того, надмірна стандартизація може нівелювати унікальні соціальні ініціативи, зводячи соціальну відповідальність до формального звітування без реального впливу.

Отже, на основі аналізу наукової літератури ми можемо стверджувати, що відбувся певний перехід від моделей соціальної відповідальності із вузькими та обмеженими цілями до комплексного стратегічного управління соціальною відповідальністю. Сучасні підходи відображають необхідність гнучкості та адаптивності політики соціальної відповідальності та інтеграції етичних норм у всі сфери управлінської діяльності. Однак проблеми визначення чітких методик оцінки ефективності та практичного впровадження лишаються нерозв'язаними.

1.2. Світовий досвід побудови систем соціальної відповідальності та етики бізнесу

У попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи було з'ясовано, що у сучасному глобалізованому світі корпоративна соціальна відповідальність перетворилась із добровільної ініціативи на невід'ємну складову стратегій сталого розвитку компаній. Формування ефективних моделей соціальної відповідальності є важливою умовою не лише для досягнення економічних результатів, але й для забезпечення суспільного добробуту, охорони довкілля та утвердження етичних стандартів у бізнесі.

На сьогодні можна виокремити 4 базових моделі запровадження та реалізації соціальної відповідальності: європейська, англо-американська, скандинавська та азійська. Як окрему модель можна виокремити глобальний договір, який функціонує паралельно із згаданими до цього моделями. У

табл. 1.3 нами узагальнено характеристики зазначених моделей соціальної відповідальності.

Таблиця 1.3

Основні моделі соціальної відповідальності у світі

Модель	Основні риси	Країни-представники
Європейська	Активна участь держави, обов'язкове регулювання, соціальна і екологічна відповідальність.	Німеччина, Франція
Англо-американська	Добровільність, орієнтація на ринкові механізми, фокус на репутації і бренді.	США, Велика Британія
Скандинавська	Інтеграція соціальної справедливості, гендерної рівності, добробуту працівників.	Швеція, Данія, Фінляндія
Азійська	Орієнтація на гармонію, повага до традицій, корпоративна етика, лояльність.	Японія, Південна Корея
Глобальний договір	Універсальні принципи сталого розвитку, прозорість, звітність щодо соціальних та екологічних аспектів.	Більшість країн світу

(узагальнено автором самостійно на основі джерел [3], [8], [10], [15], [33])

Дослідження еволюції моделей соціальної відповідальності демонструє вплив історичних, культурних і економічних особливостей різних країн на її формування та реалізацію. Так, для прикладу, у Європі переважає модель із активною державною участю, тоді як в США і Великій Британії бізнес самостійно визначає пріоритети соціальної відповідальності, орієнтуючись в основному на ринкові механізми. Скандинавські країни впроваджують моделі соціальної відповідальності, що побудовані на інтеграції бізнесу в розвиток громад, а азійські держави фокусуються на гармонії бізнесу та

суспільства.

Як показує аналіз, різні моделі мають свої переваги та обмеження. Так, Європейська модель відзначається системністю, однак іноді надмірне державне регулювання знижує гнучкість бізнесу. Англо-американська модель стимулює інновації, проте добровільність часто призводить до поверхового впровадження КСВ. Скандинавська модель є прикладом успішної інтеграції соціальних цінностей, тоді як азійська спирається на культурні традиції, що не завжди ефективно адаптуються до глобальних стандартів [33, с. 120].

Особливе місце у становленні світових стандартів соціальної відповідальності належить Глобальному договору ООН, ініціативам GRI, ISO 26000 та ESRS. Ці стандарти встановлюють універсальні вимоги до етичного ведення бізнесу, прозорості та звітності. Їх впровадження забезпечує визнання компаній на міжнародних ринках та сприяє формуванню довіри серед споживачів та інвесторів.

Так, для прикладу, Глобальний договір ООН, започаткований ще у 2000 році, визначає універсальні етичні принципи у сферах прав людини, умов праці, охорони довкілля та протидії корупції. Його характерною рисою є добровільність участі, що забезпечує широке охоплення компаній з різних країн і галузей, але водночас обмежує контроль за дотриманням зобов'язань.

Ініціатива GRI (Global Reporting Initiative) зосереджується на формуванні єдиних стандартів нефінансової звітності. Перевагою цієї моделі є надання детальної методології для прозорого розкриття інформації про економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності компаній. Однак добровільність використання стандартів GRI не гарантує повноти та об'єктивності звітних даних.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика глобальних стандартів соціальної відповідальності

Стандарт	Заснування	Основна мета	Основні принципи	Особливості застосування
Глобальний договір ООН	2000 рік	Сприяння сталому розвитку через 10 універсальних принципів	Права людини, праця, екологія, антикорупція	Добровільне приєднання, відкрита участь компаній
GRI (Global Reporting Initiative)	1997 рік	Стандартизація звітності про сталий розвиток	Прозорість, підзвітність, комплексність	Добровільне використання, застосування у понад 100 країнах
ISO 26000	2010 рік	Надання рекомендацій щодо соціальної відповідальності організацій	Управління, права людини, трудові практики, довкілля, доброчесність практик	Некомерційний стандарт, без сертифікації
ESRS (European Sustainability Reporting Standards)	2022 рік	Встановлення обов'язкових стандартів нефінансової звітності в ЄС	Економічні, екологічні, соціальні аспекти	Обов'язкові для великих компаній в ЄС з 2024 року

(узагальнено автором самостійно на основі джерел [3], [8], [10], [15], [33])

Стандарт ISO 26000 має консультативний характер і спрямований на надання рекомендацій щодо інтеграції соціальної відповідальності у всі сфери діяльності організації. Його комплексність охоплює питання прав людини, трудових практик, довкілля, доброчесності та розвитку місцевих громад. Проте, на відміну від інших стандартів, ISO 26000 не передбачає процедури сертифікації, що знижує його нормативну вагу у порівнянні з іншими ініціативами.

Європейські стандарти ESRS, прийняті у 2022 році, відображають нову хвилю регулювання в ЄС, спрямовану на посилення обов'язкової нефінансової звітності. Вони забезпечують високу деталізацію вимог до екологічних, соціальних та управлінських аспектів, обов'язкових для великих компаній, що працюють у межах Європейського Союзу. Однак суворість стандартів ESRS викликає занепокоєння серед підприємств щодо зростання адміністративного навантаження, особливо у контексті малого та середнього бізнесу.

Таким чином, глобальні стандарти соціальної відповідальності відрізняються як за своєю природою – добровільні чи обов'язкові, так і за ступенем деталізації вимог. Це вимагає від компаній не лише технічної адаптації до нових норм, а й стратегічного переосмислення місця соціальної відповідальності в корпоративній культурі та бізнес-практиках. Для України особливо актуальним є критичний підхід до імплементації зазначених стандартів з урахуванням економічних можливостей і рівня розвитку корпоративного середовища.

Слід констатувати, що українська модель соціальної відповідальності перебуває все ще на стадії свого становлення. Незважаючи на приєднання до міжнародних ініціатив (Глобальний договір ООН, Стандарти GRI), рівень впровадження соціальної відповідальності залишається низьким. Основними перепонами в цьому питанні є: недостатня обізнаність бізнесу щодо переваг соціальної відповідальності; слабе нормативне забезпечення; відсутність ефективної системи моніторингу та звітності; низький рівень довіри до

інституцій.

На основі вивчення літературних джерел нами сформовано таблицю із основними перевагами, які отримують сучасні організації в результаті імплементації принципів та норм соціальної відповідальності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Переваги соціальної відповідальності для бізнесу

Перевага	Зміст
Підвищення репутації	Формування позитивного іміджу компанії серед споживачів і партнерів, що сприяє зростанню довіри.
Лояльність клієнтів	Соціально відповідальні компанії отримують більшу прихильність та сталість клієнтської бази.
Залучення та утримання талантів	Етична політика і соціальні ініціативи роблять компанію привабливою для кваліфікованих працівників.
Покращення відносин з інвесторами	Відповідальність у соціальній і екологічній сферах зменшує ризики і підвищує інвестиційну привабливість.
Зниження операційних ризиків	Дотримання етичних стандартів і турбота про екологію мінімізує юридичні та репутаційні ризики.
Інноваційний розвиток	Соціальні ініціативи стимулюють пошук нових рішень та удосконалення бізнес-процесів.
Конкурентна перевага	Впровадження соціальної відповідальності створює диференціацію на ринку і покращує позиції серед конкурентів.
Доступ до нових ринків	Дотримання міжнародних стандартів соціальної відповідальності відкриває шляхи до глобальних ринків та партнерств.
Ефективне управління ризиками	Проактивна соціальна політика дозволяє краще передбачати і управляти зовнішніми загрозами.
Підвищення фінансової результативності	Соціально відповідальні компанії демонструють кращі фінансові результати у довгостроковій перспективі.

(узагальнено автором самостійно на основі джерел [3], [8], [10], [15], [33])

Однією з ключових переваг запровадження соціальної відповідальності

є формування стійкого позитивного іміджу компанії, що сприяє зростанню довіри з боку клієнтів, партнерів і широкої громадськості. Лояльність споживачів і здатність залучати висококваліфіковані кадри безпосередньо пов'язані з етичністю бізнес-практик та активною соціальною позицією компанії. Соціальна відповідальність сприяє зміцненню відносин із інвесторами, які дедалі більше орієнтуються на нефінансові показники діяльності підприємств, зокрема на дотримання принципів сталого розвитку. Водночас дотримання етичних і екологічних стандартів дозволяє зменшити операційні ризики та уникнути юридичних санкцій.

Крім того, соціально орієнтовані компанії демонструють вищу інноваційну активність, оскільки соціальні ініціативи стимулюють пошук нових рішень і технологічних удосконалень. Інтеграція принципів соціальної відповідальності у стратегію компанії створює додаткову конкурентну перевагу, відкриває доступ до нових ринків і підвищує фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність виступає не лише чимось моральним чи етичним принципом, а й стратегічним ресурсом забезпечення стійкого розвитку бізнесу в умовах сучасної економіки. Разом з тим, слід мати на увазі, що просте механічне запозичення та перенесення європейських чи американських моделей без врахування національних особливостей є неефективним. Необхідна адаптація світового досвіду з урахуванням культурних, економічних та правових реалій України. Тому, успішне впровадження соціальної відповідальності в Україні можливе за умови: посилення державно-приватного партнерства; стимулювання компаній до нефінансової звітності; популяризації освітніх програм з бізнес-етики та сталого розвитку; розвитку інфраструктури для незалежного моніторингу соціальної відповідальності. Перспективним є застосування скандинавської моделі соціальної відповідальності, що поєднує економічну ефективність та високі соціальні стандарти, адаптованої до українських умов.

1.3. Аналіз сучасних реалій соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни

У попередньому підрозділі ми вказали, що становлення практики соціальної відповідальності по суті тільки зароджується в Україні. Проте в умовах війни проблематика соціальної відповідальності набула нової актуальності. Війна стимулювала бізнес до активного залучення в соціальні процеси, змінила пріоритети соціальної діяльності компаній і трансформувала бачення соціальної відповідальності як добровільної практики у вимогу часу. Особливої ваги набуває роль банківського сектору, який, окрім економічної функції, активно виконує соціальні місії.

Так, Ільченко В. М. та Кравчук Я. С. у своїй статті підкреслюють, що війна актуалізувала необхідність трансформації підходів до соціальної відповідальності та переосмислення її ролі в сучасних умовах. Сьогодні основні напрями соціальної відповідальності зосереджені на гуманітарній допомозі, підтримці армії, інтеграції внутрішньо переміщених осіб у ринок праці та збереженні існуючих робочих місць [13, с. 31]. Собко О. М. наголошує, що соціальна відповідальність бізнесу не тільки суттєво активізувалась в умовах війни, а й стала окремим інструментом забезпечення стійкості бізнесу [32, с. 311]. Червінська Л. акцентує увагу на тому, що в умовах бойових дій соціальна відповідальність бізнесу розглядається як один з факторів зміцнення довіри громадськості до приватного сектору та як чинник підвищення стійкості економіки в цілому [36, с. 408]. Шелест О. та Обиденнова Т. наголошують, що в сучасних умовах відбувається перехід від фрагментарної до системної соціальної відповідальності, яка інтегрується у стратегії розвитку підприємств [37]. Таким чином, війна підкреслила важливість наявності в організації елементів соціальної відповідальності. При цьому, якщо до війни компанії більше вдавалися до декларативного проголошення важливості дотримання соціальних цінностей, норм та правил, то війна радикально змінила цей підхід в бік реального впровадження

елементів соціальної відповідальності. При цьому, ми погоджуємося, що імплементація соціальної відповідальності залишається фрагментарною та потребує певної цілісності. Однак після війни цей недолік можна буде швидко та активно надолужити.

На основі досліджених наукових джерел нами здійснено спробу здійснити порівняльний аналіз підходів до соціальної відповідальності українського бізнесу до війни та в умовах війни.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика підходів до соціальної відповідальності бізнесу в Україні до війни та в умовах війни

Критерій	До війни	В умовах війни
Мотивація бізнесу	Поліпшення репутації, підвищення конкурентоспроможності	Забезпечення виживання, підтримка суспільної стабільності
Основні напрями	Благодійність, розвиток громад, екологічні ініціативи	Підтримка армії, допомога ВПО, гуманітарні проекти
Масштаб залучення	Переважно великі компанії	Усі категорії бізнесу, зокрема малий і середній бізнес
Рівень інтеграції соціальної відповідальності	Фрагментарна, часто розглядалась як PR-інструмент	Інтеграція у корпоративні стратегії та бізнес-моделі
Форма звітності	Переважно добровільна нефінансова звітність	Прагнення до прозорості, публікація соціальних звітів
Державна участь	Мінімальна, соціальна відповідальність залишалась приватною ініціативою	Зростаюча роль держави, сприяння координації соціальних проєктів
Взаємодія з громадськістю	Локальні партнерства, підтримка окремих проєктів	Активна участь у національних гуманітарних і соціальних програмах
Типові прояви	Корпоративне волонтерство, благодійні фонди	Стратегічні соціальні інвестиції, екстрена допомога

(узагальнено автором самостійно на основі джерел [13], [32], [36], [37], [38])

Порівняльний аналіз свідчить, що соціальна відповідальність українського бізнесу зазнала суттєвих трансформацій під впливом війни. Якщо до війни соціальна відповідальність здебільшого розглядалася як засіб підвищення репутації, то в умовах війни вона набула риси обов'язкової стратегії виживання й соціальної підтримки.

Критично оцінюючи зміни, варто зазначити, що позитивом стало зростання рівня інтеграції соціальної відповідальності у стратегії компаній; розширення участі та підвищення прозорості у прийнятті соціально важливих рішень. Разом з тим, можемо стверджувати про певну нерівномірність практик запровадження соціальної відповідальності серед різних секторів економіки; нестачу системного моніторингу та оцінки ефективності ініціатив; обмеженість державної підтримки бізнесу в питаннях активації соціальної відповідальності. Таким чином, незважаючи на те, що війна виступила потужним каталізатором для розвитку соціальної відповідальності, без її інституціоналізації й подальшого нормативного закріплення існують певні ризики згорання багатьох ініціатив у післявоєнний період.

В сучасних умовах соціальна відповідальність відіграє особливу роль у банківському секторі, оскільки саме банки виступають важливими агентами фінансового посередництва, здатними значно впливати на економічні та соціальні процеси. В українських реаліях соціальна відповідальність поступово переходить з епізодичних соціальних акцій до системного елементу стратегії банків. Як зазначають Пасінович І. І. та Сич О. А., соціальну відповідальність потрібно розглядати як інтегральну складову сталого розвитку, а не просто як певний набір окремих соціальних та екологічних заходів. На їхню думку, активна позиція банків у сфері соціальної відповідальності позитивно корелює зі зростанням їх фінансової стійкості, особливо це важливо у контексті післявоєнної відбудови економіки України [23, с. 45]. Втім, важливо наголосити, що незважаючи на позитивні приклади, рівень інтеграції соціальної відповідальності у стратегії більшості

банків залишається поверхневим, а сама концепція часто використовується для покращення іміджу, без глибокого усвідомлення її важливості у стратегічному управлінні.

Шиманська О. П. та Гдаль І. О. відзначають важливість системного підходу до соціальної відповідальності у банківському секторі, наголошуючи, що українські банки реалізують переважно соціальну та екологічну моделі КСВ, орієнтуючись на загальні тренди. Разом з тим, на думку авторів, багато банків використовують концепцію соціальної відповідальності скоріше як репутаційний інструмент, ніж як глибоко інтегровану систему цінностей, що знижує ефективність такої системи соціальної відповідальності та зменшує її вплив на реальні соціальні проблеми [38, с. 101-102].

У дослідженні Коваленко В., Сергєєвої О. та Іванової Т. пропонують ефективні підходи до оцінювання соціальної відповідальності банків через систему кількісних критеріїв, що дозволяє більш об'єктивно оцінити їх реальний внесок у розвиток суспільства та стійкість економіки [16, с. 44-45]. Проте, можна зауважити, що запропоновані критерії потребують регулярної адаптації до мінливих економічних умов та специфіки українського ринку, що, на жаль, недостатньо враховано у практичних рекомендаціях авторів.

Таким чином, для подальшого успішного розвитку соціальної відповідальності у банківському секторі України необхідно створювати умови для поглибленого та системного застосування соціально відповідальних практик, інтегрувати їх у стратегічне управління банками, а також забезпечити прозорість та публічність результатів цієї діяльності, що сприятиме зростанню довіри та посиленню репутації банківських установ у суспільстві. На основі аналізу літературних джерел з питань імплементації інструментів соціальної відповідальності у практику діяльності банків України, нами здійснено спробу узагальнення ключових напрямів реалізації соціальної відповідальності в українських банках, що представлена у табл. 1.7.

Основні напрями та особливості реалізації соціальної відповідальності в
банківському секторі України

Напрямок соціальної відповідальності	Характеристика	Приклади банків
Соціальний	Підтримка вразливих груп, благодійність, соціальні кредити	Ощадбанк, Кредіт Агроколь Банк
Екологічний	Підтримка екологічних проєктів, скорочення негативного впливу	Укргазбанк, Укрсиббанк
Інтеграційний	Впровадження КСВ у корпоративну стратегію, міжнародні ініціативи	ПУМБ, Альфа-Банк
Репутаційний	Покращення іміджу, зростання довіри стейкхолдерів	Укрсиббанк, Райффайзен Банк Аваль

(узагальнено автором самостійно на основі джерел [16], [23], [38])

Таким чином, можна підсумувати, що найбільшим недоліком залишається фрагментарність і ситуативність багатьох соціальних ініціатив, що здійснюються банками. Тому, банкам необхідно чіткіше визначити свої пріоритети у сфері соціальної відповідальності та впроваджувати їх у щоденну діяльність. Крім того, важливим аспектом є посилення інституційної підтримки соціальної відповідальності на державному рівні, що сприятиме формуванню культури соціальної відповідальності в усій банківській системі України.

Отже, нами здійснено дослідження основних теоретичних підходів до визначення сутності соціальної відповідальності в сучасних умовах, світової практики реалізації соціальних ініціатив бізнесу та формування світової системи соціальної відповідальності, а також особливості імплементації інструментів соціальної відповідальності в Україні у періоди до та під час війни.

РОЗДІЛ 2

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА УПРАВЛІННЯ В
ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРСИББАНК»2.1. Система управління та ефективність діяльності
АТ «УКРСИББАНК»

АТ «УКРСИББАНК» є частиною міжнародної фінансової групи BNP Paribas, що забезпечує його фінансову стійкість та стабільність в умовах різних викликів. У 2022-2024 роках розвиток АТ «УКРСИББАНК» відбувався в умовах надзвичайно нестабільного економічного середовища, зумовленого як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. За період 2022-2024 років банк зіткнувся з численними викликами, переважно пов'язаними з наслідками війни, але успішно адаптував свої стратегії та операційну діяльність.

Система управління банком орієнтована на підтримку стабільності та стійкості, що досягається завдяки чіткій організаційній структурі, сильній корпоративній культурі та впровадженню ефективних ризик-менеджмент стратегій. Зокрема, під час військових дій банк значно прискорив процеси диджиталізації та дистанційного обслуговування клієнтів.

АТ «УКРСИББАНК» має розгалужену організаційну структуру, яка забезпечує оперативне управління та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Управління ризиками є ключовим елементом стратегії банку, з акцентом на оцінку кредитного, ринкового та операційного ризиків. Управління АТ «УКРСИББАНК» у 2022-2024 роках здійснювалося на основі сучасних корпоративних принципів і було орієнтоване на забезпечення стабільності, прозорості та ефективності функціонування банку в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Організаційна структура банку характеризується чітким поділом функцій управління і контролю, що забезпечує баланс між стратегічним

керівництвом та оперативним управлінням. Система управління базується на трирівневій моделі:

1. Загальні збори акціонерів є вищим органом управління, що визначає стратегію розвитку банку, затверджує річні фінансові результати, обирає членів Наглядової ради.

2. Наглядова рада відповідає за загальний контроль за діяльністю Правління, забезпечує захист прав акціонерів та контролює виконання стратегічних цілей. Вона також здійснює оцінку ризиків та схвалює ключові бізнес-рішення.

3. Правління як виконавчий орган здійснює безпосереднє управління поточною діяльністю банку, реалізуючи затверджену стратегію та політики.

Протягом аналізованого періоду завдяки активному впровадженню цифрових технологій та реагування на військові події спостерігається скорочення незначне скорочення відділень та персоналу. Порівняльна таблиця кількості відділень та персоналу представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Порівняльна таблиця кількості відділень та персоналу АТ «УКРСИББАНК»

Показник	2022	2023	2024	Динаміка
Відділення	~250	~220	~200	Значне скорочення, активна цифровізація
Персонал	~5200	~4500	~4200	Помітне зменшення через цифровізацію і оптимізацію

(складено автором на основі поточних даних діяльності банку)

Зменшення кількості відділень та персоналу свідчить про посилення ролі цифрових каналів у роботі банку, підвищення продуктивності праці та оптимізацію витрат. У 2024 році відкрито нові відділення в Бучі, Вишневому, Бердичеві, Києві, Полтаві та Кременчуці. Банк також активно підтримував клієнтів через дистанційні сервіси, зокрема сервіс «Онлайн менеджер», яким скористалися понад 175 тис. клієнтів. Скорочення кількості відділень та персоналу свідчить про посилення цифровізації, однак виникає питання щодо

можливої втрати частини клієнтів, які не готові до повного переходу на дистанційні канали.

Банк зберіг позитивну динаміку зростання депозитної бази в аналізованому періоді, хоча темпи зростання були помірними (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Обсяги залучених депозитів АТ «УКРСИББАНК»

Показник	2022	2023	2024	Динаміка
Депозити фізичних осіб (поточні), млн грн	35,029	33,167	37,262	Зростання після тимчасового спаду
Депозити юридичних осіб (поточні), млн грн	55,231	57,355	64,505	Стабільне зростання
Депозити фізичних осіб (строкові), млн грн	743	8,233	10,634	Значний приріст
Депозити юридичних осіб (строкові), млн грн	2,632	20,934	32,063	Дуже значний приріст

(складено автором на основі поточних даних діяльності банку)

Узагальнюючи показники таблиці, ми приходимо до висновку, що хоча банк успішно нарощує строкові депозити, критичним є значний початковий спад поточних депозитів фізосіб у 2023 році, що свідчить про чутливість до економічної нестабільності, спричиненої першим роком повномасштабного вторгнення. Завдяки своїй приналежності глобальній фінансовій групі, довіра до банку в умовах війни суттєво зрослі.

Аналіз динаміки ключових фінансових показників АТ «УКРСИББАНК» у період 2022-2024 років дозволяє оцінити здатність банку підтримувати стабільність своєї діяльності в умовах глибоких економічних потрясінь та загальнонаціональної кризи. Протягом означеного періоду банк демонстрував поступове нарощування обсягів активів: з 142,5 млрд грн у 2022 році до 170,3 млрд грн у 2024 році, що свідчить про зважену стратегію управління ресурсами і високий рівень фінансової стійкості (табл. 2.3).

Основні показники фінансової діяльності АТ «УКРСИББАНК»

Показник	2022	2023	2024	Загальна тенденція
Активи, млрд грн	142,5	160,0	170,3	Стабільне зростання обсягу активів, що вказує на фінансову стійкість та нарощення ресурсної бази.
Чистий прибуток, млрд грн	4,34	4,34	4,08	Збереження високого рівня прибутковості з незначним зниженням у 2024 році через кризові явища.
Кредитний портфель, млрд грн	83,7	90,0	95,0	Поступове відновлення кредитування, орієнтація на помірно ризиковані сегменти ринку.
Кількість клієнтів, млн осіб	1,9	2,0	2,1	Постійне зростання клієнтської бази, що свідчить про підвищення довіри клієнтів.
Частка онлайн-користувачів, %	85	90	93	Активне впровадження цифрових технологій та зростання частки користувачів онлайн-банкінгу.

(складено автором на основі поточних даних діяльності банку)

Важливим показником стало підтримання високого рівня прибутковості. Чистий прибуток у 2022 та 2023 роках залишався на стабільному рівні (4,34 млрд грн), а у 2024 році спостерігалось його незначне зниження до 4,08 млрд грн. Це скорочення на 6% виглядає відносно помірним на тлі зовнішніх викликів і може бути зумовлене необхідністю формування додаткових резервів під кредитні ризики, збільшенням витрат на операційну безпеку, а також трансформаційними витратами, пов'язаними з цифровізацією бізнес-процесів.

Динаміка кредитного портфеля відображає обережне, але послідовне розширення кредитної активності банку. Протягом трьох років обсяги

кредитів зросли з 83,7 млрд грн у 2022 році до 95,0 млрд грн у 2024 році. Цей факт свідчить про поступове відновлення кредитування, орієнтацію банку на помірно ризиковані сегменти ринку та зростання довіри з боку корпоративних і роздрібних клієнтів.

Ще одним важливим індикатором стало зростання клієнтської бази: кількість клієнтів банку зросла з 1,9 млн осіб у 2022 році до 2,1 млн осіб у 2024 році. Зазначена тенденція вказує на ефективність стратегії клієнтоорієнтованості та здатність банку зміцнювати ринкові позиції навіть у нестабільних умовах.

Особливу увагу заслуговує динаміка впровадження цифрових технологій. Частка користувачів онлайн-банкінгу серед клієнтів банку зросла з 85% у 2022 році до 93% у 2024 році. Це є прямим результатом системної цифрової трансформації та відповідає глобальним тенденціям розвитку фінансових послуг, спрямованих на забезпечення швидкого доступу до банківських продуктів, підвищення ефективності обслуговування клієнтів і зниження операційних витрат.

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що АТ «УКРСИББАНК» у 2022–2024 роках продемонстрував високу адаптивність до кризових явищ, зберігши фінансову стійкість, прибутковість і здатність до стратегічного розвитку. Поступове нарощування активів і кредитного портфеля, розширення клієнтської бази та активна цифровізація діяльності засвідчують ефективність обраної банком моделі розвитку. Незначне скорочення чистого прибутку не носить системного характеру й радше відображає адаптаційні витрати банку в умовах змінного зовнішнього середовища.

Таким чином, АТ «УКРСИББАНК» продовжує залишатися одним із провідних гравців українського банківського сектора, ефективно поєднуючи традиційні банківські функції із сучасними вимогами до цифрової трансформації та сталого розвитку. Загалом результати аналізу свідчать про ефективність управління банком, здатність адаптуватися до викликів

воєнного часу та послідовне впровадження стратегічних пріоритетів, спрямованих на цифровізацію, підвищення ефективності та стійкості.

2.2. Основні фактори соціальної відповідальності та етики прийняття управлінських рішень в діяльності АТ «УКРСИББАНК»

У 2021 році АТ «УКРСИББАНК» став членом Глобального договору ООН та підтвердив дотримання десяти принципів цього договору в сфері захисту прав людини, трудових відносин, охорони довкілля та боротьби з корупцією. Тому при імplementації соціальної відповідальності у діяльність банку зазначені принципи повинні бути дотримані, що наближатиме банк до провідних європейських компаній та інших членів BNP Paribas Group. Відтак, основою нової політики діяльності банку повинні стати принципи соціально-корпоративної відповідальності. Слід зазначити, що корпоративна соціальна відповідальність завжди була важливою складовою діяльності АТ «УКРСИББАНК», якої банк намагався дотримуватися. Однак, починаючи з 2022 року питання соціально-корпоративної відповідальності стали невід’ємним елементом системи управління банком.

Відповідно до Цілей сталого розвитку ООН політика BNP Paribas щодо соціальної та екологічної відповідальності побудована навколо чотирьох основ і 12 зобов’язань, які відображають завдання корпоративної соціальної відповідальності, а також конкретні досягнення банку. Ця стратегія, яка є частиною процесу безперервного вдосконалення, спрямована на сприяння побудові більш сталого світу, одночасно забезпечуючи стабільність і продуктивність Групи. Ця амбіція відображена в стратегічному плані GTS 2025 (зростання, технології, сталий розвиток), серед яких питання сталого розвитку є одним із стовпів. Його розгортання включає всі бізнес-напрямки, мережі, дочірні компанії та країни під егідою управління, організованого на найвищому рівні банківської групи. На рис. 2.1 представлено основи

(колони) та зобов'язання політики соціально-корпоративної відповідальності як елемента стратегічного управління.

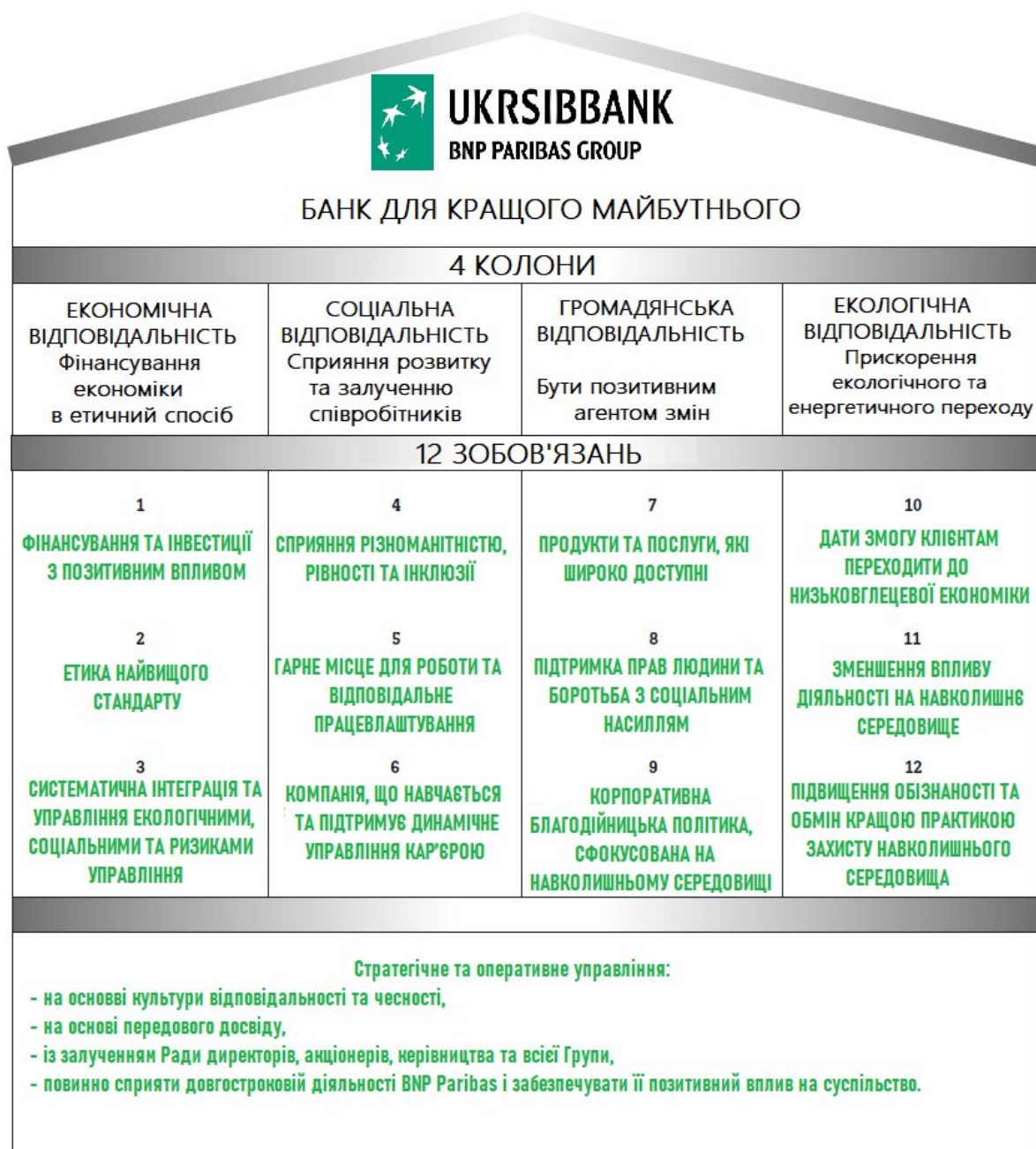


Рис. 2.1. Основи (колони) та зобов'язання політики соціально-корпоративної відповідальності АТ «УКРСИББАНК» (розроблено автором на основі <https://group.bnpparibas/en/>)

В процесі стратегічного та оперативного управління АТ «УКРСИББАНК» повинен дотримуватися відповідальної соціальної та екологічної політики фінансування та бізнес-етики, підтримувати

різноманітність та інклюзивність, а також залучати команду та партнерів до соціально значущих проєктів. Водночас ключовим фокусом у 2022-2024 рр. стали люди: працівники та клієнти банку, місцеві громади та суспільство. Таким чином, у своїй діяльності АТ «УКРСИББАНК» підкреслює важливість Цілей Сталого Розвитку, принципів Глобального договору ООН, основ та зобов'язань BNP Paribas, а також створює професійну спільноту, яка розділяє ці цінності – це як клієнти та партнери банку, так і всі його співробітники.

Відповідно до глобальної політики групи BNP Paribas, банк інтегрував принципи сталого розвитку у свою управлінську практику. Це проявляється у створенні внутрішніх програм сталого фінансування, контролі за екологічною відповідальністю інвестицій та активному розвитку соціальних ініціатив.

АТ «УКРСИББАНК» визначив амбітні кроки до 2025 року для збільшення відсотку сталого фінансування в загальному портфелі та розпочав створення та формування структури ESG критеріїв за ініціативи Групи BNP Paribas та в межах стратегії до 2025 року, зокрема: енергетичний перехід, біорізноманітність, інклюзивність та циркулярна економіка. Ця структура ESG посилить вже існуючу систему корпоративної соціальної відповідальності банку та дасть можливість ґрунтовніше аналізувати діяльність клієнтів щодо впливу на довкілля, суспільство та стиль корпоративного управління. Водночас, банк приділяє увагу банкінгу, що відповідає ESG критеріям. Це включає інвестиції у відновлювальні джерела енергії, зелену інфраструктуру, доступне житло тощо. Це новий напрямок для АТ «УКРСИББАНК», який є на стадії формування відповідно до підходів Групи BNP Paribas та українського законодавства.

АТ «УКРСИББАНК» запровадив програму «Стале фінансування», що передбачає знижку на 1% від базової ставки та 0% комісії для проєктів, які відповідають принципам ESG. Банк також не фінансує проєкти, пов'язані з виробництвом тютюну, пальмової олії, вирубкою лісів та іншими екологічно шкідливими галузями.

АТ «УКРСИББАНК» орієнтується на інтеграцію принципів сталого розвитку у свою операційну діяльність. Банк прагне поєднувати фінансові цілі з соціальною та екологічною відповідальністю, підтримуючи глобальні ініціативи як-от Цілі сталого розвитку ООН (SDGs). Соціальна відповідальність є невід'ємною складовою корпоративної стратегії, що передбачає баланс між інтересами бізнесу, суспільства і навколишнього середовища (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Політика соціально-корпоративної відповідальності АТ «УКРСИББАНК»

Колона	Зміст	Основні зобов'язання
Відповідальне фінансування	Забезпечення прозорості кредитних операцій, підтримка проектів сталого розвитку.	Забезпечення стабільності, підтримка малого і середнього бізнесу, інвестиції в інновації.
Соціальна відповідальність	Підтримка співробітників, гендерна рівність, охорона здоров'я та безпека на робочому місці.	Розвиток талантів, дотримання принципів різноманіття та інклюзивності, підтримка працівників.
Екологічна відповідальність	Зниження екологічного впливу, фінансування зелених проектів, впровадження принципів ESG.	Скорочення вуглецевого сліду, впровадження екологічних стандартів у діяльність банку.
Розвиток громад	Фінансова підтримка місцевих громад, волонтерські проекти, благодійність, освітні ініціативи.	Інвестування в соціальні проекти (освіта, медицина, культура), волонтерство, фінансова грамотність.
Корпоративне управління	Дотримання етичних стандартів, прозорість, антикорупційна політика, відповідальне керівництво.	Програми комплаєнсу, боротьба з корупцією, захист даних клієнтів, дотримання міжнародних стандартів.

(складено автором на основі поточних даних діяльності банку)

Політика соціально-корпоративної відповідальності АТ «УКРСИББАНК» інтегрує принципи сталого розвитку в усі аспекти діяльності, спрямована на досягнення балансу між бізнес-інтересами, суспільством та довкіллям. Банк підтримує глобальні ініціативи, зокрема Цілі сталого розвитку ООН, і орієнтується на прозорість, етичність та інноваційність своєї діяльності.

Протягом 2022-2024 років АТ «УКРСИББАНК» активно впроваджує політику корпоративної соціальної відповідальності, спрямовану на підтримку суспільства в умовах військових дій та післявоєнної відбудови. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності банку включає гуманітарні проекти, підтримку захисників України, екологічні ініціативи, а також освітні та культурні заходи (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні напрями корпоративної соціальної відповідальності
АТ «УКРСИББАНК» у 2022-2024 рр.

Напрямок КСВ	2022	2023	2024	Характеристика діяльності
Гуманітарні ініціативи	Так	Так	Так	Допомога постраждалим регіонам, внутрішньо переміщеним особам
Підтримка захисників України	Так	Так	Так	Фінансова та матеріально-технічна підтримка української армії та ветеранів
Екологічні ініціативи	Обмежено	Так	Активно	Впровадження екологічних стандартів, зниження екологічного впливу діяльності банку
Освіта та культура	Обмежено	Так	Активно	Підтримка освітніх програм, культурних проектів, волонтерська діяльність

(складено автором на основі поточних даних діяльності банку)

Таким чином, протягом аналізованого періоду АТ «УКРСИББАНК» послідовно розширює сферу та обсяги своєї соціальної діяльності. Особливий акцент банк робить на гуманітарні ініціативи та підтримку захисників України, що є критично важливим в умовах війни та посткризового відновлення. Починаючи з 2023 року, банк значно посилив екологічні та освітньо-культурні напрями, демонструючи свою активну участь у суспільному житті країни та відповідальність перед суспільством та довкіллям.

АТ «УКРСИББАНК» успішно реалізує стратегію корпоративної соціальної відповідальності, активно реагуючи на суспільні потреби. Однак для підвищення прозорості та ефективності КСВ-діяльності банку рекомендується систематизувати і публікувати чіткі звіти щодо фінансових витрат та досягнутих результатів у цій сфері. Такий підхід дозволить краще оцінювати ефективність вкладених ресурсів та посилить довіру з боку клієнтів і суспільства загалом.

У 2022-2024 рр. стратегія корпоративна соціальна відповідальність АТ «УКРСИББАНК» базувалася на принципах ESG (Environmental, Social, Governance), а також відповідала глобальним цілям сталого розвитку (ЦСР) ООН. У реалізації КСВ-стратегії банк послідовно інтегрував у свою діяльність 10 галузевих політик BNP Paribas, що регулюють відповідальну взаємодію з чутливими секторами економіки (оборонна промисловість, сільське господарство, добувна промисловість тощо). У 2022 році відбувся запуск ESG-структури в межах стратегії розвитку GTS 2025; підтримка сталого фінансування, участь у міжнародних екологічних ініціативах. У 2023 році було проведено серію освітніх заходів для співробітників; здійснено підтримку молодіжних ініціатив, розвинуто програми для жінок-підприємців. У 2024 році фінансову підтримку отримали медичні ініціативи через платформу UNITED24; отримано міжнародні нагороди за внесок у розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

Інституційно корпоративна соціальна відповідальність банку базується на принципах багаторівневої взаємодії зі стейкхолдерами: клієнтами, партнерами, працівниками, громадськими організаціями та органами державної влади. Відповідно до підходу «стейкхолдерської моделі», банк інтегрує потреби всіх зацікавлених сторін у стратегічне планування та операційне управління.

Особливу увагу при формуванні системи соціальної відповідальності банку зосереджено на розвитку внутрішньої корпоративної культури, орієнтованої на принципи різноманіття, інклюзивності та рівних можливостей. Значущими є також заходи, спрямовані на підвищення фінансової грамотності населення, підтримку підприємницької активності, розвиток жіночого лідерства у бізнес-середовищі.

Аналіз діяльності АТ «УКРСИББАНК» у сфері корпоративної соціальної відповідальності у 2022-2024 рр. свідчить про стратегічну орієнтацію банку на сталий розвиток як на пріоритетний вектор своєї діяльності. Впровадження ESG-підходів і відповідність кращим міжнародним практикам дозволяють банку не лише підвищувати свою репутаційну капіталізацію, а й сприяти формуванню нових стандартів корпоративного громадянства в Україні. Досягнення у сфері корпоративної соціальної відповідальності підтверджують гіпотезу про те, що успішна реалізація соціально відповідальної стратегії сприяє зміцненню довіри до банківської установи, покращенню її фінансових показників та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності.

В умовах сучасних глобалізаційних трансформацій і зростання уваги до принципів сталого розвитку етика набуває ключового значення в системі корпоративного управління банківськими установами. АТ «УКРСИББАНК» є саме однією з банківських структур, що демонструє високі етичні стандарти у процесі прийняття управлінських рішень та інтегрує кращі міжнародні практики BNP Paribas Group у власну корпоративну політику.

Управлінська етика в АТ «УКРСИББАНК» базується на кількох фундаментальних засадах, які представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні етичні принципи управлінських рішень в АТ «УКРСИББАНК»

Етичний принцип	Практична реалізація
Доброчесність	Прозорість інформації, запобігання конфлікту інтересів, корпоративна етика
Відповідальність	Стратегічне планування з урахуванням суспільних інтересів
Справедливість	Недискримінація, рівність можливостей у кадрових рішеннях
Дотримання законності	Комплаєнс, антикорупційні процедури, дотримання норм фінансового моніторингу
Орієнтація на сталість	Інтеграція ESG-факторів у стратегію банку

(складено автором на основі поточних даних діяльності банку)

Принцип доброчесності (Integrity) передбачає дотримання норм доброчесності та неухильне виконання обов'язків перед клієнтами, партнерами, акціонерами та працівниками банку. Це проявляється у прозорості прийняття рішень, достовірному інформуванні зацікавлених сторін, запобіганні конфлікту інтересів та дотриманні високих стандартів корпоративної поведінки. Всі управлінські рішення проходять багаторівневу перевірку на відповідність внутрішнім політикам комплаєнсу.

Принцип відповідальності (Responsibility) полягає в тому, що банк визнає свою відповідальність не лише перед акціонерами, а й перед широким колом стейкхолдерів, включно із суспільством та державою. Усі стратегічні рішення оцінюються через призму їх довгострокових соціальних, екологічних та економічних наслідків. Підхід до управління базується на принципі створення стійкої вартості як для бізнесу, так і для суспільства.

Принцип справедливості (Fairness) в АТ «УКРСИББАНК» зумовлює впровадження стандартів рівності можливостей і недискримінації при прийнятті рішень, особливо щодо питань кадрової політики, розвитку персоналу та взаємодії з клієнтами. Оцінювання співробітників і просування в кар'єрі здійснюється виключно на основі заслуг та професійної компетентності, що забезпечує прозорість управлінських процедур.

Дотримання законності та антикорупційна політика (Compliance) полягає в тому, що етика управлінських рішень у банку нерозривно пов'язана з дотриманням чинного законодавства та міжнародних стандартів. Банк має розгалужену систему внутрішнього контролю та моніторингу, яка включає обов'язкове проходження працівниками тренінгів з антикорупційної політики, запобігання відмиванню коштів і фінансуванню тероризму.

Орієнтація на сталість (Sustainability) передбачає, що ухвалення управлінських рішень здійснюється з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв. Банк інтегрує ці підходи не лише у фінансування бізнесів, а й у власні операційні процеси. Таким чином, у процесі прийняття стратегічних рішень враховується їхній вплив на довкілля, соціальну сферу та корпоративне середовище.

Таким чином, етика прийняття управлінських рішень в АТ «УКРСИББАНК» є невід'ємною складовою корпоративної культури та системи корпоративної соціальної відповідальності, що спрямована на забезпечення довіри стейкхолдерів та довгострокового розвитку банку. Високий рівень етичних стандартів забезпечує стійкість організації, зміцнює її репутацію на національному та міжнародному рівнях та формує нові орієнтири для банківської галузі України.

Приналежність до транснаціональних корпорацій не лише розширює доступ до фінансових ресурсів і технологій, але й детермінує високі стандарти корпоративної етики, які інтегруються у процеси ухвалення управлінських рішень. У цьому контексті аналіз етичних практик АТ «УКРСИББАНК», як складової BNP Paribas Group – одного з лідерів

світового фінансового сектору, є важливим для розуміння особливостей управлінської культури банку.

Приналежність до BNP Paribas накладає на АТ «УКРСИББАНК» зобов'язання дотримання загальносистемних корпоративних стандартів, які включають суворі етичні кодекси та політики комплаєнсу. Ці стандарти є результатом багаторічного міжнародного досвіду та відображають найкращі світові практики корпоративного управління. Вони базуються на трьох основоположних принципах:

1. Глобальні етичні кодекси: банк імплементує Кодекс етики BNP Paribas, що встановлює єдині правила поведінки для всіх співробітників групи, незалежно від географічного положення та специфіки національного ринку.

2. Комплаєнс і контроль ризиків: система комплаєнсу охоплює не лише дотримання законодавчих норм, але й передбачає внутрішній контроль етичних стандартів, запобігання корупції, захист персональних даних клієнтів.

3. Політика ESG: інтеграція екологічних, соціальних і управлінських аспектів у стратегію розвитку банку є обов'язковою складовою прийняття управлінських рішень у межах групи.

Належність до BNP Paribas спричиняє специфічні особливості в етичному регулюванні прийняття управлінських рішень в АТ «УКРСИББАНК», які відображено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Етика прийняття управлінських рішень в АТ «УКРСИББАНК»

Чинник глобальної приналежності	Вплив на етику управлінських рішень в АТ «УКРСИББАНК»
1	2
Уніфіковані етичні кодекси	Забезпечення єдиного підходу до корпоративної поведінки у всіх підрозділах банку.
Стандарти ESG	Інтеграція екологічних, соціальних і управлінських факторів у всі рівні стратегічного управління.

1	2
Високі вимоги до комплаєнсу	Створення багаторівневої системи контролю за дотриманням етичних норм і стандартів доброчесності.
Орієнтація на довгострокову стійкість	Ухвалення рішень з урахуванням соціально-економічного і екологічного контексту їх реалізації.
Репутаційні стандарти глобального ринку	Підвищення прозорості, відкритості, відповідальності перед суспільством і державою.

(складено автором на основі поточних даних діяльності банку)

Таким чином, належність банку до BNP Paribas спричиняє специфічні особливості в етичному регулюванні прийняття управлінських рішень в АТ «УКРСИББАНК», а саме:

1. Уніфікація стандартів корпоративної поведінки, що передбачає прийняття управлінських рішень на основі єдиних для всієї групи принципів доброчесності, чесності та прозорості. Це сприяє формуванню спільної корпоративної культури, що мінімізує етичні ризики.

2. Фокус на довгострокову стійкість визначає етичні засади рішень, що орієнтовані на довгострокову цінність для усіх зацікавлених сторін — акціонерів, клієнтів, працівників та суспільства загалом. Враховується не лише короткостроковий прибуток, але й вплив на соціально-економічне середовище.

3. Етична відповідальність за глобальні виклики передбачає те, що банк бере на себе зобов'язання дотримання Цілей сталого розвитку ООН, зокрема у сфері гендерної рівності, захисту довкілля, розвитку фінансової інклюзії. Це накладає додаткову етичну відповідальність на процес прийняття рішень.

4. Підвищена відповідальність за корпоративну репутацію базується на тому, що репутаційні ризики у глобальній мережі є значно вагомішими, що змушує банк діяти в межах етичних стандартів, орієнтованих на суспільне благо та підтримку високого рівня довіри серед клієнтів.

Отже, приналежність АТ «УКРСИББАНК» до глобальної фінансової

групи BNP Paribas суттєво підвищує рівень етичних вимог до процесу прийняття управлінських рішень. Механізми етичного регулювання, запозичені з міжнародної практики, забезпечують баланс між інтересами бізнесу та суспільства, формуючи нові стандарти банківської доброчесності в Україні. Такий підхід сприяє не лише стійкому розвитку банку, а й підвищує довіру клієнтів і партнерів, що є критично важливим у сучасному фінансовому середовищі.

2.3. Шляхи удосконалення системи соціальної відповідальності та етики прийняття управлінських рішень в АТ «УКРСИББАНК»

Як нами було з'ясовано, корпоративна соціальна відповідальність та етика управління стали невід'ємними складовими стратегічного розвитку АТ «УКРСИББАНК». Банк як частина міжнародної групи BNP Paribas, демонструє високий рівень інтеграції принципів сталого розвитку та етичних норм у свою діяльність. Проте, враховуючи динамічні зміни середовища, зростання суспільних очікувань та розвиток стандартів ESG, актуалізується завдання пошуку шляхів подальшого вдосконалення існуючих практик корпоративної соціальної відповідальності та управлінської етики банку.

На основі попереднього аналізу можна визначити сильні сторони діяльності АТ «УКРСИББАНК» у сфері корпоративної соціальної відповідальності та етики управління, а також потенційні зони для вдосконалення (табл: 2.8).

АТ «УКРСИББАНК» демонструє стабільну орієнтацію на відповідальне ведення бізнесу, інтегруючи глобальні стандарти BNP Paribas. Це забезпечує уніфіковану етичну платформу, яка базується на принципах доброчесності, прозорості та соціальної відповідальності. Особливо важливою є системна інтеграція ESG-підходів, що дозволяє банку не лише забезпечувати фінансову стійкість, а й ефективно відповідати на глобальні

виклики, такі як зміни клімату чи гендерна нерівність.

Таблиця 2.8

Переваги та недоліки системи корпоративної соціальної відповідальності та управлінської етики в АТ «УКРСИББАНК»

Переваги	Недоліки
Інтеграція глобальних стандартів BNP Paribas у локальну діяльність	Недостатня локалізація політик до національних особливостей та запитів громад
Високий рівень комплаєнсу та контроль етичних стандартів	Обмежена комунікація результатів етичних практик серед широкої громадськості
Системна інтеграція принципів ESG у стратегію банку	Невизначеність кількісних та якісних показників оцінки ефективності КСВ
Реалізація широкого спектру соціальних і благодійних проєктів	Відсутність формалізованого механізму залучення співробітників до етичних ініціатив
Висока репутація та довіра серед міжнародних і національних партнерів	Невисока відкритість банку у звітуванні щодо конкретних результатів реалізованих КСВ-програм
Орієнтація на довгострокову стійкість та відповідальне корпоративне управління	Потреба в посиленні інституціоналізації етичного ухвалення управлінських рішень

(складено автором на основі поточних даних діяльності банку)

Високий рівень комплаєнсу гарантує, що управлінські рішення приймаються з урахуванням етичних і правових стандартів, а участь у численних соціальних проєктах позитивно впливає на формування корпоративного іміджу як соціально відповідального банку.

Попри суттєві досягнення, система соціальної відповідальності та етики прийняття рішень в АТ «УКРСИББАНК» має низку обмежень. Одним із ключових недоліків є недостатня локалізація глобальних підходів до реалій

українського суспільства. Брак адаптації обмежує ефективність ініціатив, які не завжди враховують специфіку локальних потреб і пріоритетів.

Комунікаційна стратегія банку щодо результатів реалізованих КСВ-проектів потребує посилення. Відсутність широкого інформування громадськості про етичні практики банку обмежує потенціал залучення нових партнерів та клієнтів, а також створює ризики недооцінки реальних досягнень.

Додатковим викликом є відсутність чіткої системи кількісної оцінки ефективності реалізації КСВ-стратегії. Поточна практика оцінки має радше декларативний характер, що ускладнює об'єктивне вимірювання внеску банку у соціальний розвиток та сталу економіку.

Крім того, існує потреба в розбудові формальних механізмів залучення співробітників до розробки та реалізації етичних ініціатив. Інституціоналізація процесу прийняття етичних рішень на всіх рівнях управління також виглядає недостатньо завершеною.

Аналізуючи сукупність переваг і недоліків, можна зробити висновок, що система соціальної відповідальності та етики управління в АТ «УКРСИББАНК» є розвиненою та відповідає високим міжнародним стандартам. Водночас для досягнення максимальної ефективності необхідно вжити заходів щодо:

- ~ локалізації глобальних політик до українського контексту;
- ~ запровадження комплексної системи оцінки ефективності КСВ;
- ~ посилення відкритості і прозорості комунікацій;
- ~ розвитку механізмів залучення співробітників;
- ~ інституційного закріплення етичних стандартів у внутрішніх регламентах.

На основі проведеного аналізу системи корпоративної соціальної відповідальності та етики прийняття управлінських рішень, нами розроблено конкретні пропозиції щодо їх удосконалення (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Пропозиції щодо вдосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності та етики управлінських рішень в АТ «УКРСИББАНК»

Проблемне поле	Конкретна пропозиція	Очікуваний результат
Недостатня локалізація глобальних КСВ-стратегій	Розробити локальні програми КСВ, орієнтовані на регіональні особливості України	Підвищення релевантності КСВ-проектів, посилення впливу на місцеві громади
Відсутність системи оцінки ефективності КСВ	Запровадити кількісні та якісні КРІ для моніторингу соціальних та екологічних ініціатив	Об'єктивне вимірювання результатів КСВ, підвищення прозорості для стейкхолдерів
Обмежена комунікація етичних практик	Створити щорічний публічний звіт з етики та КСВ; активізувати інформаційні кампанії	Підвищення рівня довіри громадськості, покращення репутаційного капіталу
Низька залученість співробітників	Впровадити програми внутрішнього волонтерства та мотиваційні програми участі у КСВ-ініціативах	Розвиток корпоративної культури відповідальності, підвищення мотивації персоналу
Відсутність формалізованого механізму етики рішень	Створити Етичний комітет; запровадити обов'язковий «етичний аудит» ключових управлінських рішень	Інституціоналізація етичних процедур, зменшення ризиків прийняття рішень, які суперечать принципам доброчесності
Недостатня відкритість результатів КСВ	Публікувати кейс-стаді успішних соціальних ініціатив, реалізованих банком	Демонстрація реальних досягнень, активізація діалогу із суспільством

(складено автором на основі поточних даних діяльності банку)

Запропоновані заходи спрямовані на посилення якості реалізації корпоративної соціальної відповідальності та вдосконалення етичних аспектів управління в АТ «УКРСИББАНК». Насамперед, локалізація КСВ-

стратегії дозволить адаптувати глобальні практики до національного контексту, забезпечивши їхню більшу ефективність і прийнятність для місцевих громад.

Запровадження системи чітких показників ефективності КСВ сприятиме переходу від декларативних формулювань до об'єктивного вимірювання результативності соціальних і екологічних проєктів. Це, своєю чергою, створить підґрунтя для посилення внутрішньої та зовнішньої прозорості діяльності банку.

Підвищення активності у комунікації етичних практик допоможе розширити рівень обізнаності громадськості про досягнення банку у сфері корпоративної доброчесності та сталого розвитку, зміцнюючи його імідж як відповідальної фінансової інституції.

Формалізація етичних процедур через створення Етичного комітету та запровадження практики етичних аудитів дозволить знизити ризики прийняття рішень, що суперечать принципам доброчесності, і закласти підвалини для довгострокової стійкості банку в етичному вимірі.

Залучення співробітників до реалізації КСВ-ініціатив сприятиме розвитку корпоративної культури, підвищенню їхньої лояльності та посиленню почуття приналежності до місії банку.

Відтак, запропоновані заходи є комплексними та спрямованими на забезпечення стійкої трансформації банку в сторону ще більшої соціальної відповідальності та етичної бездоганності.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи бакалавра можна сформулювати наступні висновки.

У процесі дослідження було розкрито сутність соціальної відповідальності та етики в управлінських процесах, що дало змогу виявити еволюцію підходів від морально-етичних концепцій до сучасних інтегрованих стратегічних моделей. Встановлено, що соціальна відповідальність нині є не лише добровільною ініціативою, а й важливим інструментом формування довіри та конкурентних переваг. Етика управління розглядається як основа побудови стійких організаційних культур. Удосконалення управлінських процесів через етичні стандарти та соціальну відповідальність забезпечує гармонізацію інтересів бізнесу та суспільства.

Проведений аналіз світового досвіду побудови систем соціальної відповідальності та етики бізнесу засвідчив існування різноманітних моделей, адаптованих до економічних, соціокультурних та політичних умов окремих регіонів. Було визначено сильні сторони європейської, англо-американської, скандинавської та азійської моделей соціальної відповідальності, а також досліджено універсальні стандарти на кшталт Глобального договору ООН та GRI. Встановлено, що інтеграція соціальної відповідальності у корпоративні стратегії є визначальним чинником підвищення репутаційної цінності компаній. Досвід провідних країн підтверджує необхідність системного впровадження етичних норм в управлінські практики.

Дослідження сучасних реалій розвитку соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни показало суттєві трансформації в мотивації, масштабі та характері соціальних ініціатив. Визначено, що війна стала каталізатором переходу від декларативних до системних моделей соціальної відповідальності, з акцентом на гуманітарні проекти, підтримку армії та інтеграцію внутрішньо переміщених осіб. Проаналізовано позитивні

зміни — зростання прозорості звітності, залучення малого і середнього бізнесу до соціальних ініціатив. Разом із тим, виявлено недоліки: фрагментарність заходів і потребу в інституціоналізації відповідних практик.

Аналіз системи управління та ефективності діяльності АТ «УКРСИББАНК» засвідчив, що банк демонструє високу адаптивність до викликів кризового середовища, зберігаючи фінансову стійкість та стратегічну орієнтацію на цифровізацію. Дослідження організаційної структури банку дозволило ідентифікувати сильні сторони управління, зокрема баланс між стратегічним та оперативним рівнями управління. Позитивна динаміка ключових фінансових показників і зростання клієнтської бази підтверджують ефективність обраної стратегії. Важливим є акцент на розвитку цифрових каналів обслуговування та впровадженні інноваційних рішень.

Дослідження факторів соціальної відповідальності та етики в управлінських рішеннях АТ «УКРСИББАНК» виявило високий рівень інтеграції принципів соціальної відповідальності у стратегічні документи та практику банку. Особливої ваги набувають участь у Глобальному договорі ООН, дотримання принципів сталого розвитку та акцент на етичних аспектах взаємодії з клієнтами і працівниками. Банк активно впроваджує політики екологічної та соціальної відповідальності, що посилює його ринкові позиції та підвищує довіру. Встановлено взаємозв'язок між реалізацією КСВ-ініціатив та підвищенням фінансової стійкості.

На основі проведеного аналізу було розроблено практичні шляхи удосконалення системи соціальної відповідальності та етики в управлінні АТ «УКРСИББАНК». Запропоновано заходи щодо подальшої інтеграції соціальної відповідальності у корпоративну культуру, удосконалення нефінансової звітності та поглиблення взаємодії із зацікавленими сторонами. Акцент зроблено на необхідності стратегічного планування етичних ініціатив, з урахуванням сучасних викликів. Рекомендації орієнтовані на посилення ролі соціальної відповідальності як чинника довгострокової

конкурентоспроможності.

У результаті проведеного дослідження поставлену мету – аналіз факторів соціальної відповідальності та етики в управлінських процесах організації – було повністю досягнуто. Робота дозволила не лише системно висвітлити теоретичні аспекти соціальної відповідальності та етики, а й виявити практичні особливості їх реалізації в діяльності АТ «УКРСИББАНК». Розроблені рекомендації мають прикладне значення та можуть бути використані для подальшого удосконалення управлінських процесів із урахуванням соціально-етичних вимог сучасного середовища.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Бабайлов В. К., Шершенюк О. М. Визначення основних аспектів соціальної відповідальності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2022. № 2. С. 4-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2022_2_3.
2. Бардась А. В., Корнецький А. О. Еволюція підходів до соціально відповідального управління підприємствами у контексті сталого розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 1. С. 20-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2023_1_4.
3. Білеуш А. І. Роль корпоративної соціальної відповідальності у стратегічному розвитку підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 4. С. 123-126. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1335>.
4. Бойко Л. М., Лаврик Н. В. Ключові чинники розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_22.
5. Бутенко Д. С., Сороченко Д. М. Формування програми корпоративної соціальної відповідальності бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_60.
6. Говсєєв Д. Д. Соціальна відповідальність бізнесу як основа інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 3. С. 140-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2023_3_17.
7. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 14. С. 47-54. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1805/1819>.
8. Дикань О. В., Бела О. О., Черномаз П. О. Стандарти соціально-відповідальної діяльності бізнесу як інструмент успіху на міжнародних

ринках. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 223-232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_84_24.

9. Длугопольський О. В., Олійник Д. М. Соціальна відповідальність бізнесу: приклади розвинутих країн світу для України. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2020. № 2. С. 265-273. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esjefi_2020_2_27.

10. Дюжев В. Г., Подрез О. І., Дюжев О. В. Компаративний аналіз управління соціальною відповідальністю підприємств: зарубіжний досвід. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 8. С. 121-126. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1465>.

11. Єрмаков М. А., Карпенко І. О. Механізм активізації соціально відповідальної діяльності підприємств в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 290-299. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_4_37.

12. Зубкова А. Б., Макаренко А. Б., Місюня Р. М., Майгурова Д. С., Водяхіна М. О., Ігнатова А. А. Вибір між сталим розвитком та корпоративною соціальною відповідальністю у міжнародному. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 3-4. С. 81-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2022_3-4_13.

13. Ільченко В. М., Кравчук Я. С. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах повномасштабної війни. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 1. С. 30-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2023_1_8.

14. Карпенко Ю. О., Добрянська К. С., Філіпчук Н. В. Основні концепції соціальної відповідальності в бізнесі. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 61. С. 90-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_61_18.

15. Кицюк І. В., Бояр А. О. Принципи глобального договору ООН в системі корпоративної соціальної відповідальності: аналіз ефективності українських компаній. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 20-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_67_6.

16. Коваленко В., Сергєєва О., Іванова Т. Корпоративна соціальна відповідальність у забезпеченні ефективної системи управління

взаємовідносинами банків зі стейкхолдерами. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2022. Вип. 1. С. 70-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/fcspd_2022_1_9.

17. Козуб Р. О. Теоретичні основи еволюції корпоративної соціальної відповідальності в системі менеджменту підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 178-182. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4313/4348>.

18. Кушлик О. Ю. Соціально-етичні аспекти управління підприємствами. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26(2). С. 16-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_26\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_26(2)_5).

19. Лубкей Н. П., Крамарчук С. П., Кулина Г. М. Проблеми впровадження концепту корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 61. С. 202-206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_61_38.

20. Морозова Л., Міх О. Соціальна відповідальність бізнесу: сучасний стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 38-42. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3573/3608>.

21. Наливайко Н. Я. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент стратегічного управління. *Публічне управління і політика*. 2024. № 3-4. С. 44-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pmp_2024_3-4_7.

22. Озель В. І. Компетенція керівника підприємства у сфері соціальної відповідальності суб'єкта господарювання. *Dictum factum*. 2023. № 2. С. 48-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dicf_2023_2_9.

23. Пасінович І. І., Сич О. А. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності банків в Україні в контексті сталого розвитку. *Інтелект XXI*. 2022. № 2. С. 43-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_2_11.

24. Пархоменко Л. А., Фротер О. С., Осіпова А. А. Еволюція концепції соціальної відповідальності бізнесу в контексті розвитку економічної думки. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 62. С. 3-9. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

ifrctr_2021_62_3.

25. Подрез О. І. Дослідження теоретичного базису дефініції "соціальна відповідальність" суб'єктів господарювання. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 8. С. 59-63. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1123>.

26. Рачинська Г. В., Гарасюк І. Р. Соціальна відповідальність банків у контексті забезпечення соціально-економічного розвитку країни. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 2. С. 30-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_2_8.

27. Ремесник Т. С., Єщенко М. Г. Основні етичні погляди у сфері бізнесу та управління. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 1. С. 108-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_1_16.

28. Романишин В. О., Круш В. В., Жуковська Я. М. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні позитивного іміджу компанії. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 11(2). С. 148-159. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_11\(2\)__19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_11(2)__19).

29. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Соціальна відповідальність в Україні: суспільні та корпоративні аспекти. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19(2). С. 271-279. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2023_19\(2\)__29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2023_19(2)__29).

30. Сікалюк А. І., Пермінова В. А., Литвин С. В. Етика сучасного менеджменту: соціально-етичні цінності майбутнього управлінця. *Науковий вісник Полісся*. 2016. Вип. 3. С. 277-281. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2016_3_42.

31. Смолич Д. В. Культура та етика керівника в управлінні організацією. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2021. Вип. 18. С. 180-191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2021_18_22.

32. Собко О. М. Соціальна відповідальність бізнесу та розвиток підприємництва в Україні в умовах війни. *European scientific journal*

of economic and financial innovation. 2024. № 1. С. 308-317.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esjefi_2024_1_32.

33. Тибінка Г. І., Кузик О. Б., Губиш Т. О. Порівняльний аналіз моделей корпоративної соціальної відповідальності. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 24. С. 119-122.

34. Тульчинський Р. В. Еволюція формування корпоративної соціальної відповідальності. *Economic synergy.* 2025. Iss. 1. С. 26-34.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2025_1_4.

35. Холявка В. З., Гузар У. Є., Лешко Х. С. Історичні аспекти становлення і розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні та світі. *Інфраструктура ринку.* 2021. Вип. 56. С. 90-96.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcetr_2021_56_17.

36. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2023. № 6. С. 405-416.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2023_6_31.

37. Шелест О., Обиденнова Т. Удосконалення методів підвищення соціальної відповідальності організації в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка.* 2023. Вип. 17.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2023_17_16.

38. Шиманська О. П., Гдаль І. О. Практичні аспекти реалізації корпоративної соціальної відповідальності (на прикладі вітчизняного банківського сектору). *Innovation and Sustainability.* 2023. Iss. 4. С. 98-107.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2023_4_13.

39. Шульженко І. В., Кудря В. В., Хоменко В. В. Етичні аспекти прийняття управлінських рішень. *Економічний форум.* 2018. № 1. С. 244-249.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_1_41.

