

УДК 005.35:004:005.5

Єжелій Ю. О.,

yezhelyi.yu@puet.edu.ua, ORCID ID: 0009-0001-8629-1448,

Researcher ID: QDM-3855-2026,

здобувач, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено трансформацію управління корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) підприємств в умовах цифрової глобалізації. Обґрунтовано, що сучасна КСВ дедалі менше функціонує як сукупність репутаційних або комунікаційних практик і дедалі більше набуває ознак управлінської системи, у якій відповідальність має підтверджуватися цифровими даними, контрольними процедурами, простежуваністю ланцюгів постачання, належною перевіркою партнерів, стандартизованою звітністю та готовністю до надання впевненості щодо нефінансової інформації. Наукова новизна дослідження полягає у поєднанні концептуальної інтерпретації цифрової КСВ із прикладним інструментарієм її управлінської діагностики: запропоновано критерії оцінювання цифрової зрілості системи управління КСВ, систематизовано емпіричні ознаки трансформації на основі відкритих матеріалів дванадцяти глобальних компаній за 2024-2025 роки, розроблено модель чутливості витрат на дотримання вимог і дорожню карту адаптації системи КСВ до регуляторних, технологічних і ринкових викликів цифрової глобалізації. Особливу увагу приділено ролі менеджера як суб'єкта адаптації, який визначає пріоритети відповідальності, розподіляє ресурси, організовує міжфункціональну взаємодію, забезпечує якість даних і переводить соціально-екологічні зобов'язання у відтворювані управлінські процеси. Показано, що цифрова глобалізація змінює не лише способи звітування, а й саму логіку управління КСВ, оскільки підприємства мають підтверджувати відповідальність не загальними заявами, а показниками, які можуть бути перевірені на основі даних, внутрішніми правилами, доказовою базою щодо виконання соціально-екологічних зобов'язань і узгодженими діями у ланцюгах створення вартості. Практичним результатом дослідження є послідовна дорожня карта адаптації управління КСВ, яка охоплює інвентаризацію даних, побудову базової системи моніторингу, звітності та верифікації, залучення постачальників, пілотне впровадження, підготовку до зовнішньої перевірки та подальше масштабування. Доведено, що ефективність управління КСВ у цифровій економіці залежить не лише від етичних намірів підприємства, а й від управлінської спроможності, якості даних, сформованості внутрішніх контрольних процедур і здатності адаптувати систему відповідальності до регуляторних, технологічних і ринкових змін.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, управління КСВ, цифрова глобалізація, цифрова трансформація КСВ, моніторинг, нефінансова звітність і верифікація (MRV), ланцюги створення вартості.

Yezhelyi Yu.O.,

yezhelyi.yu@puet.edu.ua, ORCID ID: 0009-0001-8629-1448,

Researcher ID: QDM-3855-2026,

Postgraduate, Poltava University of Economics and Trade, Poltava

TRANSFORMATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT OF ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF DIGITAL GLOBALIZATION

Abstract. The article examines the transformation of corporate social responsibility (CSR) management in enterprises under the conditions of digital globalization. It is substantiated that contemporary CSR is increasingly moving beyond a set of reputational or communication-oriented practices and is acquiring the features of a management system in which responsibility must be supported by digital data, control procedures, supply chain traceability, partner due diligence, standardized reporting and readiness for assurance over non-financial information. The scientific novelty of the study lies in combining a conceptual interpretation of digital CSR with applied tools for its managerial diagnostics: criteria for assessing the digital maturity of the CSR management system are proposed; empirical features of transformation are systematized on the basis of open materials from twelve global companies for 2024-2025; a compliance cost



sensitivity model and a roadmap for adapting the CSR system to the regulatory, technological and market challenges of digital globalization are developed. Particular attention is paid to the role of the manager as an actor of adaptation who defines responsibility priorities, allocates resources, organizes cross-functional interaction, ensures data quality and translates social and environmental commitments into reproducible management processes. It is shown that digital globalization changes not only reporting methods but also the very logic of CSR management, since enterprises must confirm responsibility not through general statements, but through indicators that can be verified on the basis of data, internal rules, an evidence base regarding the fulfilment of social and environmental commitments, and coordinated actions within value chains. The practical result of the study is a consistent roadmap for adapting CSR management, which includes data inventory, the development of a basic system of monitoring, reporting and verification, supplier engagement, pilot implementation, preparation for external verification and further scaling. It is demonstrated that the effectiveness of CSR management in the digital economy depends not only on an enterprise's ethical intentions, but also on managerial capacity, data quality, the development of internal control procedures and the ability to adapt the responsibility system to regulatory, technological and market changes.

Keywords: corporate social responsibility, CSR management, digital globalization, digital transformation of CSR, monitoring, non-financial reporting and verification (MRV), value chains.

JEL Classification: M14, M15, M16, Q56, M41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-21>

Постановка проблеми. У 2024-2025 роках управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств дедалі більше здійснюється в умовах, за яких доступ до ринків, фінансування й довгострокових договорів, а також формування довіри ділових партнерів залежать від здатності підприємства не лише декларувати соціально-екологічні зобов'язання, а й підтверджувати їх даними. Цифрова глобалізація посилює цю вимогу, оскільки інформація про походження продукції, викиди парникових газів, умови праці, дотримання постачальниками соціальних, екологічних та етичних вимог, використання ресурсів, кібербезпеку та відповідальне застосування алгоритмічних систем дедалі частіше включається до договірних, регуляторних і аудиторських процедур. За таких умов КСВ перестає бути автономною комунікаційною сферою і дедалі більше інтегрується у планування, моніторинг, управління ризиками, внутрішній контроль, закупівлі, фінанси та інформаційні системи підприємства.

Практична проблема полягає в тому, що значна частина підприємств продовжує сприймати КСВ як сукупність політик, звітів або репутаційних заяв, тоді як зовнішнє середовище дедалі більше вимагає від них відтвореної системи даних, процедур і доказів. Наявність політики сталого розвитку, кодексу постачальника або нефінансового звіту вже не є достатньою умовою довіри, якщо підприємство не може оперативно підтвердити джерела показників, методику їх розрахунку, історію змін, наявність документальних підтверджень, розподіл відповідальності та процедури реагування на виявлені невідповідності. У цьому контексті ключовим стає не питання формального декларування корпоративної соціальної відповідальності, а спроможність підприємства перетворити КСВ на систему управлінських рішень, у межах якої соціально-екологічні зобов'язання підтверджуються цифровими даними, контрольними процедурами, простежуваністю інформаційних потоків і доказовою базою, придатною для аудиту, регуляторної перевірки та договірної взаємодії з партнерами.

У процесі переходу КСВ від декларативно-репутаційної практики до системи управлінських рішень, у якій відповідальність підтверджується цифровими даними, контрольними процедурами та доказовою базою, істотно змінюється і роль менеджера. Він уже не може обмежуватися координацією звітності, комунікацією зі стейкхолдерами або організацією окремих соціальних проєктів, а має забезпечувати інтеграцію відповідальності в управлінську архітектуру підприємства. У межах цієї ролі менеджер визначає пріоритетні ризики, розподіляє ресурси, встановлює правила якості даних, координує фінансові, операційні, закупівельні та IT-підрозділи, формує вимоги до постачальників і готує підприємство до зовнішньої перевірки. Отже, актуальним науковим і практичним завданням є розроблення цілісного підходу, який пояснює, як саме цифровізація змінює управління КСВ і якими інструментами підприємство може послідовно адаптувати цю систему без надмірного адміністративного навантаження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя дослідження формують праці А. Керролла [5], Р. Фрімена [9], М. Портера і М. Крамера [17], Дж. Елкінгтона [6], Д. Маттена і Дж. Муна [12], А. Шерера і Г. Палаццо [18], Г. Агвініса і А. Главаса [2] та інших авторів, у яких корпоративна соціальна відповідальність розглядається як моральний, стратегічний, стейкхолдерський, інституційний і управлінський феномени. Ці підходи демонструють поступову еволюцію КСВ: від етичної відповідальності бізнесу перед суспільством до включення соціальних і екологічних аспектів у систему стратегічного управління, конкурентних переваг і корпоративного врядування. Водночас цифрова глобалізація змінює умови застосування класичних концепцій КСВ. У сучасних умовах стейкхолдерська логіка передбачає не лише врахування очікувань стейкхолдерів, а й надання їм достовірної, зіставної та придатної до перевірки інформації. Підхід, що поєднує економічний, соціальний та екологічний виміри результативності підприємства,

набуває управлінської конкретності лише тоді, коли відповідні показники мають стандартизовані джерела, методики збору, процедури контролю якості та можуть бути підготовлені до зовнішньої перевірки. Стратегічна КСВ, зі свого боку, дедалі більше залежить від здатності підприємства підтвердити відповідальність у ланцюгах створення вартості, а не лише описати її у звіті або корпоративній політиці.

Сучасні вимоги до звітності зі сталого розвитку, належної перевірки, розкриття інформації про кліматичні ризики, відповідального використання штучного інтелекту та управління даними посилюють інституційний тиск на підприємства [7-8]. Цей тиск має не лише нормативний, а й управлінський характер, оскільки перетворює соціально-екологічні зобов'язання на вимоги до процесів, ролей, цифрових платформ, доказової бази і регулярного контролю. У дослідницькому полі водночас зберігається дефіцит прикладних моделей, які поєднують концептуальне осмислення трансформації КСВ із конкретними рішеннями менеджменту: визначенням показників, розподілом відповідальності, оцінюванням цифрової зрілості системи управління КСВ, моделюванням витрат на підтвердження відповідності у сфері КСВ і розробленням дорожньої карти адаптації системи управління КСВ до умов цифрової глобалізації. Саме цей розрив між концептуальним розумінням КСВ і практикою її впровадження через цифрові дані, контрольні процедури та доказову базу визначає логіку цієї статті.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування трансформації управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств в умовах цифрової глобалізації та розроблення прикладного підходу, який показує, як КСВ переходить від репутаційної функції до системи управлінських рішень, цифрових даних, контрольних процедур, належної перевірки, стандартизованої звітності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Досягнення мети передбачає вирішення таких взаємопов'язаних завдань у логіці основного тексту: уточнення змісту цифрової трансформації КСВ як управлінського процесу; визначення критеріїв цифрової зрілості

системи управління КСВ; порівняльний аналіз відкритих практик дванадцяти глобальних компаній за 2024-2025 роки; розроблення моделі витрат на дотримання вимог; формування дорожньої карти адаптації управління КСВ, орієнтованої на систему MRV, ланцюгову відповідність і готовність до зовнішньої перевірки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Емпірична база дослідження сформована на основі вільнодоступних нефінансових звітів, корпоративних політик, технічних сторінок і матеріалів компанії за 2024-2025 роки, а також офіційних джерел щодо розвитку режимів сталого звітування, належної перевірки й управління даними. Відбір прикладів здійснено за логікою перетину управлінських ризиків: до аналізу включено компанії, діяльність яких рівнює розгалужені ланцюги постачання, високий рівень цифровізації процесів і публічно представлені практики простеження походження продукції та даних, моніторингу, звітності й верифікації, належної перевірки, відповідального використання даних або штучного інтелекту, підвищення енергетичної ефективності, забезпечення прозорості для стейкхолдерів і підготовки нефінансової інформації до перевірки.

Методично дослідження спирається на якісний контент-аналіз вільнодоступних матеріалів із подальшим оцінюванням цифрової зрілості системи управління КСВ за п'ятьма вимірами: моніторинг і простеження походження даних; належна перевірка; управління даними та штучним інтелектом; нефінансова звітність і готовність до зовнішньої перевірки; прозорість для стейкхолдерів. Для забезпечення зіставності результатів використано шкалу 0-5, у межах якої значення відображають не абсолютну результативність компанії, а ступінь сформованості процедур, за допомогою яких компанія підтверджує свою соціально-екологічну відповідальність (табл. 1). Інтегральний індекс обчислено як середнє арифметичне п'яти вимірів. Такий підхід доцільно трактувати як інструмент прикладної управлінської діагностики, а не як офіційний рейтинг, фінансову оцінку чи статистично репрезентативне порівняння компаній.

Таблиця 1

Критерії оцінювання рівня цифрової зрілості системи управління КСВ

Рівень	Зміст рівня цифрової зрілості системи управління КСВ
0	Відсутність задокументованої або публічно підтвердженої практики за відповідним виміром.
1	Декларативне формулювання політики або наміру без показників, регулярності, відповідальних осіб і документального підтвердження.
2	Часткове впровадження окремих процедур або інструментів, які не охоплюють ключові процеси чи ланцюг постачання.
3	Системне застосування у ключових процесах із регулярною звітністю, визначеними показниками та базовим контролем якості даних.
4	Інтеграція у бізнес-процеси, управління постачальниками та внутрішній контроль із використанням цифрових інструментів і процедур перевірки.
5	Високий рівень готовності до зовнішньої перевірки: відтворювані методики, журнал змін, контроль якості даних, узгоджена доказова база та процедури підготовки до аудиту.

Джерело: авторська розробка

Unilever PLC	4	5	3	4	4	4
Microsoft Corporation	4	3	5	4	4	4
Google LLC	4	3	4	4	5	4
Apple Inc.	4	4	3	4	4	3,8
Amazon.com, Inc.	4	4	3	4	3	3,6
Schneider Electric SE	4	4	3	5	4	4
Siemens AG	4	4	3	5	4	4
Nestlé S.A.	4	4	2	4	4	3,6
A.P. Møller – Mærsk A/S	4	3	2	4	4	3,4
NIKE, Inc.	3	4	2	4	4	3,4
Toyota Motor Corporation	3	4	2	4	3	3,2
Meta Platforms, Inc.	3	2	4	4	4	3,4
	Моніторинг, звітність і верифікація	Належна обачність	Управління даними та ІІІ	Звітність / аудиторська придатність	Прозорість	Індекс

Рис. 1. Теплова карта оцінювання цифрової зрілості системи управління КСВ глобальних компаній

Джерело: авторська розробка на основі [1; 3-4; 10; 13-16; 19-20; 22-23]

Запропонована вище шкала дає змогу зменшити суб'єктивність інтерпретації, оскільки кожне значення прив'язане до наявності або відсутності управлінських ознак: показників, джерел даних, відповідальних осіб, цифрових процедур, контрольних правил, документальних підтверджень і придатності до перевірки. У межах такого підходу цифрова зрілість системи управління КСВ означає не технологічну складність сама по собі, а здатність підприємства відтворювано підтверджувати відповідальність у процесах управління, звітності, закупівель, взаємодії з партнерами та реагування на ризики (рис. 1).

Порівняльне оцінювання рівня цифрової зрілості системи управління КСВ відображає не формальне ранжування компаній, а структуру управлінських компетенцій, від яких залежить здатність підприємства підтверджувати виконання соціально-екологічних зобов'язань на основі даних. Вищі значення за окремими вимірами свідчать про інституціоналізацію процедур простеження походження даних, закріплення відповідальних осіб, регулярного оновлення показників, контролю якості інформації та підготовки доказової бази для зовнішніх запитів, аудиторської перевірки або договірної взаємодії з партнерами. Відповідно, інтегральний індекс має використовуватися не як репутаційний рейтинг, а як діагностичний інструмент для визначення управлінських дефіцитів і пріоритетів цифрової трансформації КСВ.

З управлінської позиції важливо, що цифрова зрілість системи управління КСВ проявляється в різних секторах по-різному. Для споживчих і агропродовольчих ланцюгів критичною є простежуваність

походження сировини та ризиків вирубування лісів; для технологічних компаній – відповідальне використання даних, штучного інтелекту та енергетична ефективність цифрової інфраструктури; для логістики й промисловості – інтеграція цілей сталого розвитку в операційні процеси, клієнтські послуги та звітність. Однак спільною для всіх секторів є вимога до прозорості й повторюваності управлінських процедур: підприємство має пояснити, які дані збираються, хто за них відповідає, як вони перевіряються, як оновлюються і яким чином підтверджують виконання соціально-екологічних зобов'язань (табл. 2).

Практична трансформація КСВ має цифрову основу не тому, що підприємства використовують однакові технологічні платформи, а тому, що управлінська відповідальність дедалі частіше набуває форми вимірюваних показників, формалізованих процедур, контрольних дій і доказової бази. Принципова відмінність цифрової КСВ від традиційної репутаційної моделі полягає в тому, що соціально-екологічні зобов'язання вже не можуть обмежуватися публічними деклараціями або загальними корпоративними політиками, оскільки вони мають бути операціоналізовані у вигляді управлінських рішень щодо складу даних, пріоритетності ризиків, взаємодії з постачальниками, цифрових каналів обміну інформацією, внутрішнього контролю, розподілу відповідальності та готовності до перевірки з боку аудиторів, регуляторів або ділових партнерів.

Вибрані емпіричні ознаки трансформації управління КСВ у 2024-2025 роках

Компанія / сектор	Напрямок цифровізації управління КСВ	Показник
Unilever PLC / споживчі товари повсякденного попиту (FMCG)	Перевірка ланцюга постачання щодо вирубування лісів	95,7% замовлень пальмової олії у 2024 р. підтверджено як такі, що не пов'язані з вирубуванням лісів
Microsoft Corporation / інформаційні технології, програмне забезпечення та хмарні сервіси	Відповідальний штучний інтелект як управлінський підхід до розроблення продуктів	Сформовано інструментальну базу відповідального ШІ: 30 інструментів і понад 155 функцій прозорості у 2025 р.
Google LLC (у складі Alphabet Inc.) / цифрові сервіси та інтернет-інфраструктура	Публічна прозорість енергоефективності центрів обробки даних	Енергоефективність центрів обробки даних підтверджується показником PUE 1,09 у 2024 р. проти 1,56 середнього по індустрії
Apple Inc. / споживча електроніка та технологічне виробництво	Зобов'язання постачальників і їх залучення до системи управління	Понад 320 постачальників зобов'язалися перейти на 100% відновлюваної енергії для виробництва Apple
Amazon.com, Inc. / електронна комерція, хмарні сервіси та цифрові платформи	Кодекс постачальників, перевірки, коригувальні та запобіжні дії	Управління відповідальністю постачальників формалізовано через процедури перевірки, виявлення невідповідностей і коригувальних дій
A.P. Møller – Mærsk A/S / морські контейнерні перевезення та логістика	Інтегрована звітність і послуги для клієнтів	Сталий розвиток включено до логіки інтегрованої звітності та сервісної пропозиції для клієнтів
Toyota Motor Corporation / автомобілебудування	Регулярно оновлювана база даних зі сталого розвитку	Підтримується структурований набір ESG-показників, що забезпечує періодичне оновлення даних і порівняльність результатів
Meta Platforms, Inc. / соціальні мережі, цифрові платформи та інфраструктура ШІ	Сталий розвиток інфраструктури ШІ в поточній діяльності	Оптимізація центрів обробки даних пов'язується зі зростанням навантажень ШІ та потребою підвищення ресурсної ефективності цифрової інфраструктури

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3-4; 10; 13-14; 22-23]

Управлінський наслідок такої зміни полягає в тому, що підприємства, які інвестують у простежуваність, системи моніторингу, звітності та верифікації, стандартизовані довідники, контроль якості даних і готовність до зовнішньої перевірки, знижують не лише репутаційні ризики, а й транзакційні витрати взаємодії із зовнішніми контрагентами. За наявності цифрової доказової бази підприємство швидше відповідає на запити банків, страховальників, замовників і регуляторів, легше проходить процедури кваліфікації постачальників, скорочує кількість ручних узгоджень під час підготовки тендерних або звітних пакетів і зменшує ризик затримки операцій через нестачу даних, необхідних для підтвердження відповідності. Натомість декларативна модель КСВ, яка не спирається на цифрово впорядковану систему доказів, створює приховані витрати у вигляді дублювання запитів, ручної звірки інформації, неузгодженості довідників, втрати робочого часу менеджерів, затримок у комунікації з партнерами та підвищення ймовірності невідповідності договірним або регуляторним вимогам.

Одним із найважливіших прикладних вимірів цифрової трансформації КСВ стають витрати на

дотримання вимог, оскільки в умовах посилення регулювання сталого розвитку підприємство має не лише формувати нефінансову інформацію, а й забезпечувати її простежуваність, методичну узгодженість, внутрішній контроль і придатність до зовнішньої перевірки. Вимоги Директиви щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD) почали застосовуватися до звітності окремих компаній за 2024 фінансовий рік, а відповідні звіти готувалися й оприлюднювалися у 2025 році, що істотно скоротило часовий ресурс на побудову систем даних, внутрішнього контролю та підготовку нефінансової інформації до зовнішньої перевірки [8]. Паралельно посилюється логіка належної перевірки у ланцюгах створення вартості, у межах якої підприємство має демонструвати не лише наявність політик, а й реальні процедури і результати управління соціально-екологічними впливами [7]. За таких умов витрати на збір, очищення, зіставлення, перевірку, оновлення та інтеграцію даних із обліковими, логістичними й закупівельними системами перетворюються на самостійний об'єкт управління, який потребує бюджетування, планування, контролю та закріплення відповідальності за відповідними функціями підприємства.

Структуру витрат на дотримання вимог доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних управлінських робіт, кожна з яких має власну логіку виникнення, відповідальних виконавців і набір документальних доказів. На початковому етапі підприємство несе одноразові та періодичні витрати на інвентаризацію даних і простеження їх походження, що передбачає визначення джерел інформації, опис довідників, формування реєстру показників, встановлення правил доступу та документування маршрутів руху даних від первинного джерела до звітного показника. Наступним блоком є розроблення методик MRV і контролю якості даних, що охоплює формалізацію правил розрахунку показників, версійність формул, встановлення контрольних меж, ведення журналів перевірок і регулярний перерахунок показників у разі зміни методології або джерел походження інформації. Окремого управлінського ресурсу потребує інтеграція ESG-даних з ERP-, SCM- та іншими корпоративними системами, оскільки без технічної сумісності, політик доступу, карт інтеграції та контрольних процедур цифрова платформа може лише накопичувати фрагментовану інформацію, не забезпечуючи її надійності для управлінських рішень або зовнішньої перевірки.

Значна частина витрат формується також у процесі залучення постачальників, оскільки підприємство має встановити вимоги до надання даних, визначити канали обміну інформацією, впровадити анкети або електронні кабінети, організувати валідацію отриманих матеріалів і передбачити процедури усунення невідповідностей. У цьому блоці витрати мають не лише одноразовий, а й змінний характер, адже їхній обсяг залежить від кількості активних постачальників, частоти оновлення даних, глибини ланцюга постачання та рівня ризику окремих категорій продукції або сировини. Окрему складову витрат становить підготовка до зовнішньої перевірки або надання впевненості щодо нефінансової звітності, що передбачає формування цілісної доказової бази, ведення журналу змін, створення матриці ролей, супровід запитів аудитора або перевіряльної організації та документування відповідей на такі запити.

Отже, витрати на дотримання вимог виникають не лише через сам факт регуляторного тиску, а передусім через організаційну здатність або нездатність підприємства управляти даними, відповідальністю і контрольними процедурами. Найбільші непрямі втрати зазвичай формуються там, де дані залишаються фрагментованими, довідники не стандартизовані, інформація збирається вручну, методики розрахунку показників не узгоджені між підрозділами, а правила відповідальності за якість даних визначені нечітко. У такій ситуації навіть функціонально якісне програмне забезпечення не забезпечує очікуваного ефекту, оскільки цифровий інструмент не може компенсувати відсутність методичної дисципліни, внутрішніх контрольних процедур, механізмів підтвердження показників і зрозумілого розподілу управлінських повноважень. Саме тому цифровізація КСВ має розглядатися не як придбання окремої інформаційної системи, а як комплексна перебудова управління даними, ризиками, постачальниками, внутрішнім контролем і доказовою базою корпоративної відповідальності.

Економічну логіку цифрової КСВ доцільно описати через порівняння ручної та цифрової систем дотримання вимог. Ручна система має нижчі початкові витрати, але вищі змінні витрати на кожного постачальника або кожен повторний запит, оскільки потребує ручної звірки, листування, дублювання документів і повторного пояснення методик. Цифрова система, навпаки, потребує вищих фіксованих витрат на платформу, інтеграції, налаштування контролів і навчання персоналу, проте знижує змінні витрати завдяки стандартизації, автоматизації, електронним кабінетам постачальників, журналам змін і повторному використанню даних та документів, що вже були перевірені. Для оцінювання економічної доцільності переходу від ручного до цифрового режиму підтвердження відповідності у сфері КСВ доцільно використати модель, що порівнює фіксовані та змінні витрати двох підходів і дає змогу визначити точку беззбитковості такого переходу (табл. 3).

Таблиця 3

Параметри моделі витрат на підтвердження виконання КСВ-зобов'язань

Параметр	Позначення	Пояснення
Фіксовані витрати ручної системи	Fm	Внутрішні ресурси, координація, ручна звітність
Змінні витрати ручної системи на одного постачальника	vm	Збір даних для підтвердження відповідності, запити, ручні перевірки
Фіксовані витрати цифрової системи	Fd	Цифрова платформа, інтеграції, налаштування контрольних процедур
Змінні витрати цифрової системи на одного постачальника	vd	Підтримка даних, перевірка правильності, оновлення
Кількість постачальників	N	Кількість активних партнерів, що потребують даних або підтверджень
Точка беззбитковості	N*	$N^* = (F_d - F_m) / (v_m - v_d)$, за умови $v_m > v_d$

Джерело: авторська розробка

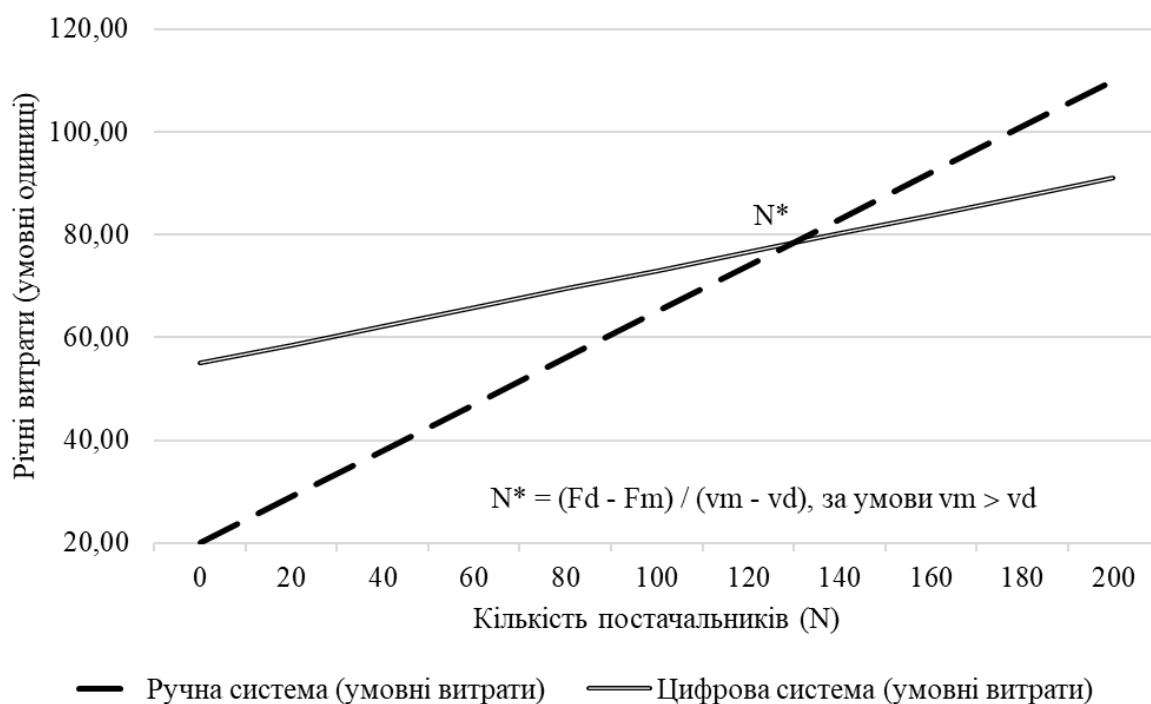


Рис. 2. Схема точки безбитковості N^* для переходу від ручної до цифрової системи дотримання вимог (умовні витрати)

Джерело: авторська розробка

Формалізація цієї залежності дає змогу перейти від загального твердження про «високу вартість цифровізації» до управлінського оцінювання умов, за яких цифрова система починає створювати економічний ефект. Ключовим параметром є не лише розмір початкових інвестицій, а співвідношення між змінними витратами ручного й цифрового режимів, оскільки саме воно визначає, наскільки швидко стандартизація даних, автоматизація перевірок і повторне використання вже перевірених даних та документів компенсують додаткові фіксовані витрати. Що більш розгалуженим є ланцюг постачання і що частіше підприємство отримує запити щодо підтвердження соціально-екологічних показників, то швидше ручна система втрачає економічну доцільність (рис. 2).

У практиці управління КСВ цей механізм часто залишається прихованим, оскільки цифровізацію дотримання вимог нерідко оцінюють переважно через початкові витрати на програмне забезпечення, інтеграцію та організаційні зміни. Проте таке оцінювання є неповним, адже цифрова система змінює не тільки рівень фіксованих витрат, а й саму структуру повторюваних операцій, пов'язаних зі збором, перевіркою, оновленням і передаванням даних. У розгалужених ланцюгах постачання ефект стає особливо помітним, оскільки збільшення кількості постачальників, запитів і документів для

підтвердження відповідності швидко підвищує витрати ручного адміністрування. Відповідно, рішення про цифровізацію КСВ має оцінюватися не як ізольована витрата на технологічне рішення, а як інвестиція у зниження інформаційної асиметрії, скорочення часу узгоджень, підвищення готовності до зовнішньої перевірки та стабілізацію взаємодії з діловими партнерами.

Паралельно зі зростанням регуляторних і договірних вимог формується ринок цифрових платформ сталого розвитку та ESG-звітності. За оцінками IoT Analytics, у 2024 році цей ринок становив близько 1,3 млрд дол. США і може зростати із середньорічним темпом близько 23% до 2029 року [11]. Наявність альтернативних ринкових оцінок у сфері програмного забезпечення для ESG-звітності також підтверджує, що цифрове забезпечення сталого розвитку переходить у категорію бізнес-інфраструктури [21]. Для підприємств це означає не тільки появу нових інструментів MRV, аудиторської аналітики та управління даними, а й зростання залежності від постачальників програмного забезпечення, що актуалізує питання кібербезпеки, сумісності платформ, контролю доступу, власності на дані і здатності підприємства самостійно управляти критично важливою інформацією про сталий розвиток (рис. 3).

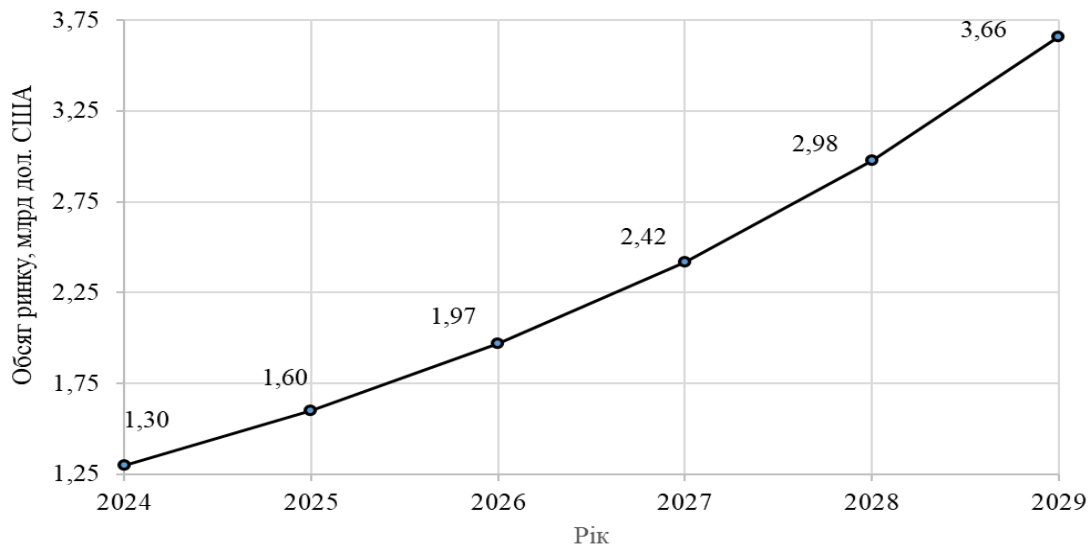


Рис. 3. Прогнозоване зростання ринку цифрових платформ управління сталим розвитком у 2024-2029 роках

Джерело: розраховано автором на основі [11]

Для перетворення цифрової КСВ на керовану практику підприємству потрібна не одноразова закупівля платформи, а послідовна програма адаптації управління. Її логіка має бути накопичувальною: кожен етап повинен зменшувати невизначеність для менеджменту, постачальника, аудитора і ділового партнера. У перші місяці найбільшу цінність створює не автоматизація всіх можливих процесів,

а формування базових правил: які показники є суттєвими, які джерела даних використовуються, хто відповідає за їх якість, як фіксуються зміни, які документи підтверджують показники і як підприємство реагує на невідповідності (рис. 4).



Рис. 4. Управлінська модель адаптації КСВ: етап – управлінське рішення – результат

Джерело: авторська розробка

Управлінська модель на рис. 4 відображає послідовність адаптації, у межах якої підприємство переходить від фрагментованої або декларативної КСВ до системи, придатної для перевірки й масштабування. На етапі інвентаризації даних менеджмент визначає джерела показників, відповідальних осіб, правила збору і доступу. На етапі побудови MRV встановлюються методики моніторингу, звітності та верифікації, що забезпечують відтворюваність розрахунків. Далі підприємство залучає постачальників через стандартизовані анкети, електронні кабінети, договори щодо надання даних або інші канали обміну. Пілотне впровадження дає змогу перевірити систему на обмеженій номенклатурі, виявити помилки і скоригувати процедури до масштабування. Підготовка до зовнішньої перевірки передбачає формування пакета доказів, журналу змін, матриці ролей і правил контролю доступу. Завершальним етапом є поширення системи на ширший портфель продукції, більшу кількість постачальників і глибші рівні ланцюга створення вартості.

Практична цінність такої дорожньої карти полягає в тому, що вона переводить дискусію про КСВ у площину управління проектом, розподілу ролей і роботи з даними, необхідними для підтвердження відповідальності. Для підприємства це означає можливість знизити ризик втрати договору не через якість продукції або ціну, а через відсутність доказової бази чи неспроможність швидко відповісти на запит ділового партнера. Для менеджера це означає необхідність балансувати між нормативними вимогами, витратами на цифрову інфраструктуру, готовністю постачальників, очікуваннями стейкхолдерів і внутрішніми ресурсами підприємства. Найбільш раціональною є послідовність, за якої спочатку стандартизуються довідники, ролі, методики та правила контролю якості даних, а вже потім цифрові технології масштабують управлінську дисципліну.

Запропонований підхід має методологічні обмеження, які необхідно враховувати під час інтерпретації результатів. По-перше, контент-аналіз ґрунтується на відкритих матеріалах компаній, тому відображає публічно доступний рівень інституціоналізації практик, а не повну внутрішню якість управління. По-друге, інтегральний індекс цифрової зрілості є діагностичним інструментом, а не статистичною оцінкою результативності або фінансової ефективності. По-третє, модель витрат на дотримання вимог має параметричний характер і потребує підстановки фактичних значень конкретного підприємства. Водночас саме ці обмеження роблять підхід придатним для прикладного використання: підприємство може адаптувати критерії, параметри витрат і дорожню карту до власного масштабу, структури ланцюга постачання та рівня зовнішніх вимог.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження підтверджує, що трансформація управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств в умовах цифрової глобалізації має системний управлінський характер. КСВ переходить

від переважно декларативної та репутаційної практики до системи рішень, у якій відповідальність підтверджується цифровими даними, контрольними процедурами, простежуваністю, належною перевіркою, стандартизованою звітністю і готовністю до зовнішньої перевірки. У такій системі соціально-екологічні зобов'язання набувають практичного значення лише тоді, коли вони пов'язані з показниками, джерелами даних, відповідальними особами, методиками розрахунку, журналами змін і доказовою базою.

Науковий внесок статті полягає в обґрунтуванні цифрової КСВ як управлінської системи підтвердження відповідальності, а також у поєднанні трьох прикладних інструментів: оцінювання цифрової зрілості, моделі витрат на дотримання вимог і дорожньої карти адаптації. Така комбінація дає змогу перейти від загальної дискусії про важливість сталого розвитку до конкретного управлінського аналізу: які дані потрібні підприємству, які процеси мають бути контрольованими, які витрати виникають, які функції відповідають за результат і в якій послідовності варто будувати систему КСВ.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропонований підхід підприємства можуть використовувати для діагностики дефіцитів даних, необхідних для підтвердження відповідальності, оцінювання готовності до запитів партнерів або аудиторів, планування цифрових інвестицій і формування внутрішньої програми адаптації КСВ. Особливо актуальним це є для підприємств із розгалуженими ланцюгами постачання, експортною орієнтацією, високою залежністю від договірних вимог партнерів і потребою підтверджувати нефінансові показники у стандартизованому форматі. У таких умовах роль менеджера полягає не у формальному супроводі звітності, а в організації системи відповідальності як частини управління ризиками, даними, ресурсами і довірою.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з кількісним оцінюванням впливу цифрової зрілості системи управління КСВ на швидкість укладання договорів, витрати на підтвердження виконання соціально-екологічних зобов'язань підприємства, якість взаємодії з постачальниками, доступ до фінансування, стійкість ланцюгів постачання та успішність проходження зовнішньої перевірки. Окремим напрямом є адаптація запропонованого інструментарію до українських підприємств, для яких цифрова КСВ може стати не лише вимогою інтеграції у міжнародні ланцюги створення вартості, а й механізмом підвищення управлінської прозорості, інвестиційної привабливості та довіри з боку ділових партнерів.

ЛІТЕРАТУРА

1. P. Moller – Maersk. Sustainability highlights. 2024. URL: <https://www.maersk.com/sustainability>.
2. Aguinis H., Glavas A. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*. 2012. Vol. 38, № 4. P. 932-968. DOI: 10.1177/0149206311436079.

3. Amazon. Sustainability. Reports. 2024. URL: <https://sustainability.aboutamazon.com/reports>.

4. Apple. Supply Chain Innovation Reports: 2025 Progress Report. 2025. URL: <https://www.supply-chainreports.apple/home/default.aspx>.

5. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, No. 4. P. 39-48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.

6. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone, 1997. 402 p.

7. EUR-Lex. Access to European Union law. 2025. URL: <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>.

8. European Commission. Corporate sustainability reporting (CSRD). 2025. URL: https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en.

9. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. 276 p.

10. Google Data Centers. Growing the internet while reducing energy consumption. 2025. URL: <https://datacenters.google/efficiency>.

11. IoT Analytics. The rise of sustainability platforms: \$1.3 billion market in 2024 amid climate records. 2025. URL: <https://iot-analytics.com/rise-of-sustainability-platforms-1-3-billion-market-in-2024-amid-climate-records>.

12. Matten D., Moon J. "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*. 2008. Vol. 33, № 2. P. 404-424. DOI: 10.5465/AMR.2008.31193458.

13. Meta. 2025 Sustainability Report. 2025. URL: <https://sustainability.atmeta.com/2025-sustainability-report>.

14. Microsoft. Responsible AI Transparency Report. 2025. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/responsible-ai-transparency-report>.

15. Nestlé. Sustainability at Nestlé. 2025. URL: <https://www.nestle.com/sustainability>.

16. NIKE, Inc. Resources. Sustainability. 2025. URL: <https://about.nike.com/en/resources/commitment/planet>.

17. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, № 12. P. 78-92.

18. Scherer A. G., Palazzo G. The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*. 2011. Vol. 48, № 4. P. 899-931. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x.

19. Schneider Electric. Sustainability reports. 2024. URL: <https://www.se.com/ww/en/about-us/sustainability/sustainability-reports>.

20. Siemens. Siemens generates strong momentum toward 2030 sustainability commitments. 2025. URL:

<https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/siemens-generates-strong-momentum-toward-2030-sustainability-commitments>.

21. Technavio. ESG Reporting Software Market Analysis: Size and Forecast 2026-2030. 2025. URL: <https://www.technavio.com/report/esg-reporting-software-market-analysis>.

22. Toyota Motor Corporation. Sustainability Data Book. 2025. URL: <https://global.toyota/en/sustainability/report/sdb>.

23. Unilever. Deforestation-free supply chain. 2025. URL: <https://www.unilever.com/sustainability/nature/deforestation-free-supply-chain>.

REFERENCES

1. A.P. Moller – Maersk (2024), Sustainability highlights, available at: <https://www.maersk.com/sustainability>.
2. Aguinis, H. and Glavas, A. (2012), What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, vol. 38, No. 4, p. 932–968, <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>.
3. Amazon (2024), Sustainability. Reports, available at: <https://sustainability.aboutamazon.com/reports>.
4. Apple (2025), Supply Chain Innovation Reports: 2025 Progress Report, available at: <https://www.supplychainreports.apple/home/default.aspx>.
5. Carroll, A. B. (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, vol. 34, No. 4, p. 39–48, DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
6. Elkington, J. (1997), Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Capstone, Oxford.
7. EUR-Lex (2025), Access to European Union law, available at: <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>.
8. European Commission (2025), Corporate sustainability reporting (CSRD), available at: https://finance.ec.europa.eu/financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en.
9. Freeman, R. E. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston.
10. Google Data Centers (2025), Growing the internet while reducing energy consumption, available at: <https://datacenters.google/efficiency>.
11. IoT Analytics (2025), The rise of sustainability platforms: \$1.3 billion market in 2024 amid climate records, available at: <https://iot-analytics.com/rise-of-sustainability-platforms-1-3-billion-market-in-2024-amid-climate-records>.
12. Matten, D. and Moon, J. (2008), Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, vol. 33, No. 2, p. 404–424, DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193458>.

13. Meta (2025), 2025 Sustainability Report, available at: <https://sustainability.atmeta.com/2025-sustainability-report>.

14. Microsoft (2025), Responsible AI Transparency Report, available at: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/responsible-ai-transparency-report>.

15. Nestlé (2025), Sustainability at Nestlé, available at: <https://www.nestle.com/sustainability>.

16. NIKE, Inc. (2024), Resources. Sustainability, available at: <https://about.nike.com/en/resources/commitment/planet>.

17. Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006), Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, vol. 84, No. 12, p. 78-92.

18. Scherer, A. G. and Palazzo, G. (2011), The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy, *Journal of Management Studies*, vol. 48, No. 4, p. 899–931, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>.

19. Schneider Electric (2024), Sustainability reports, available at: <https://www.se.com/ww/en/about-us/sustainability/sustainability-reports>.

20. Siemens (2025), Siemens generates strong momentum toward 2030 sustainability commitments, available at: <https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/siemens-generates-strong-momentum-toward-2030-sustainability-commitments>.

21. Technavio (2025), ESG Reporting Software Market Analysis: Size and Forecast 2026-2030, available at: <https://www.technavio.com/report/esg-reporting-software-market-analysis>.

22. Toyota Motor Corporation (2025), Sustainability Data Book, available at: <https://global.toyota/en/sustainability/report/sdb>.

23. Unilever (2025), Deforestation-free supply chain, available at: <https://www.unilever.com/sustainability/nature/deforestation-free-supply-chain>.

Стаття надійшла: 10.03.2026

Стаття прийнята: 08.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026