МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра менеджменту

НИКИТЮК АРТЕМ МИКОЛАЙОВИЧ

ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИНЦИПАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
ЧЕРЧИК ЛАРИСА МИКОЛАЇВНА,
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол №
засідання кафедри менеджменту
від 27.05.2025 р.

Завідувач кафедри
_____Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
_____
«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Никитюку Артему Миколайовичу

1. Тема роботи Функціонування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності
Керівник роботи: Черчик Лариса Миколаївна, доктор економічних наук, професор
2. Термін подання здобувачем роботи: 12.06.2025 р.
3. Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності. Для реалізації мети поставлено такі *завдання*: визначити сутність соціальної відповідальності; розробити основні положення системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності; удосконалити методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності функціонування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності; дати загальну характеристику підприємства та здійснити аналіз основних показників його діяльності; здійснити аналіз складових системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності; оцінити ефективність функціонування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності.
4. Дата видачі завдання: 05.11. 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Никитюк А. М. Функціонування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні положення щодо формування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності.

На основі узагальнення наукових підходів зроблено висновок, що соціальна відповідальність бізнесу – це стратегічний підхід підприємства, що передбачає інтеграцію соціальних, екологічних та етичних аспектів у свою діяльність та взаємодію зі стейкхолдерами. Така відповідальність охоплює добровільні зобов'язання бізнесу сприяти покращенню якості життя працівників, місцевих громад і суспільства загалом, паралельно забезпечуючи економічну ефективність і конкурентоспроможність.

У роботі запропоновано авторський підхід до формування сутності та структури системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності. Ця система дозволяє не лише підвищувати економічну ефективність підприємства, але й зміцнювати його репутацію, довіру з боку споживачів та партнерів, сприяти гармонійному розвитку громади та суспільства загалом.

Обгрунтовано методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності функціонування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності на основі поєднання функціональних сфер менеджменту зі складовими та принципами соціальної відповідальності та виділення таких підсистем системи менеджменту підприємства: інституційного забезпечення, мотивування та розвитку персоналу, забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я, соціально-психологічного клімату, підтримки доброчесності, забезпечення екологічності виробництва.

Здійснено загальну характеристику підприємства та аналіз основних показників його діяльності. На основі авторського підходу здійснено аналіз складових системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності, результати якого свідчать про достатньо високий рівень відповідності фактичного стану на підприємстві встановленим стандартами нормам.

Для оцінки ефективності функціонування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності застосовано якісне оцінювання функціональних показників та результуючі показники, які свідчать, що система менеджменту підприємства достатньо ефективна, в неї імплементовані основні принципи соціальної та екологічної відповідальності, проте виявлено низку аспектів, над якими варто працювати.

Ключові слова: система менеджменту підприємства, соціальна відповідальність, стейкхолдери, функціональні сфери менеджменту, інституційне забезпечення, міжнародні стандарти.

ЗМІСТ

ВСТУП …… 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИНЦИПАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ……. 9
1.1. Соціальна відповідальність: сутність та значення …….. 9
1.2. Особливості формування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності …….. 13
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності функціонування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності …… 22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИНЦИПАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ……. 29
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства…… 29
2.2. Аналіз складових функціонування системи менеджменту підприємства ……... 36
2.3. Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності …….. 43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ……. 47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …… 54
ДОДАТКИ …… 60

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, екологічних викликів і посилення суспільних очікувань до бізнесу, соціальна відповідальність стає ключовим чинником успішного функціонування підприємств. Традиційні підходи до менеджменту, орієнтовані винятково на фінансові результати, вже не забезпечують стабільного розвитку компаній у довгостроковій перспективі. Натомість, управлінські системи, що базуються на принципах соціальної відповідальності, сприяють формуванню довіри з боку зацікавлених сторін, зниженню репутаційних ризиків, підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку бізнесу.

Зростаюче значення екологічних та соціальних аспектів у діяльності підприємств вимагає інтеграції відповідних принципів у всі управлінські процеси. Це зумовлює потребу у перегляді корпоративної стратегії, формуванні відповідної організаційної культури, удосконаленні внутрішніх політик і процедур. Успішне впровадження соціальної відповідальності в систему менеджменту потребує не лише усвідомлення її цінності керівництвом підприємства, а й наявності ефективних механізмів реалізації таких підходів на практиці.

Враховуючи виклики сучасного соціально-економічного середовища, дослідження функціонування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності є надзвичайно актуальним. Воно дозволяє виявити ефективні моделі управління, що поєднують економічну результативність із дотриманням етичних норм, турботою про працівників, суспільство та навколишнє середовище.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо

формування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності.

Для реалізації мети поставлено такі завдання:

- визначити сутність соціальної відповідальності;
- розробити основні положення системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності;
- удосконалити методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності функціонування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності;
- дати загальну характеристику підприємства та здійснити аналіз основних показників його діяльності;
- здійснити аналіз складових системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності;
- оцінити ефективність функціонування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності.

Об'єкт дослідження – процес функціонування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності.

Предмет дослідження – теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо функціонування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності.

Матеріали дослідження. Теоретико-методичною базою написання кваліфікаційної роботи стали законодавчо-нормативні акти, міжнародні стандарти та сучасні наукові та методичні видання з питань соціальної відповідальності, функціонування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності. Інформаційною базою для аналітичних досліджень стали матеріали фінансової звітності, звітів з праці, внутрішні нормативні та регуляторні акти, інформація відділу кадрів та інших підрозділів.

Наукова новизна одержаних результатів. На основі узагальнення наукових підходів набули подальшого розвитку:

- інтегрований підхід до формування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності, який поєднує традиційні бізнес-цілі з дотриманням етичних норм, забезпеченням соціальної справедливості та мінімізацією негативного впливу на довкілля, спрямований на досягнення сталого розвитку через впровадження практик, що враховують інтереси всіх зацікавлених сторін: працівників, клієнтів, інвесторів, партнерів, громади та суспільства загалом;

- методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності функціонування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності на основі поєднання функціональних сфер менеджменту зі складовими та принципами соціальної відповідальності та виділення таких підсистем системи менеджменту підприємства: інституційного забезпечення, мотивування та розвитку персоналу забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я соціально-психологічного клімату.

Практичне значення отриманих результатів полягає у виявленні проблем в системі менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності. Прикладне значення мають заходи щодо застосування сучасних технологій реалізації принципів соціальної відповідальності в системі менеджменту підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати роботи розглядалися та обговорювалися на Міжнародних науково-практичних конференціях «Сучасні технології менеджменту» (м. Луцьк, 2023-2024 рр.), «Теорія та практика менеджменту» (м. Луцьк, 2025 р.). За результатами дослідження опубліковано 3 тези доповідей [25, 26, 48].

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИНЦИПАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1.1. Соціальна відповідальність як чинник підвищення ефективності функціонування підприємства

Концепція соціальної відповідальності підприємств має вагоме значення для сучасного бізнесу, оскільки вона забезпечує гармонійний баланс між економічною діяльністю, соціальними інтересами та екологічною стійкістю. Її основна ідея полягає у визнанні того, що підприємства є не лише економічними суб'єктами, але й важливими учасниками суспільного життя, відповідальними за свій вплив на навколишнє середовище та соціальну спільноту. Ця концепція сприяє побудові довгострокових відносин із зацікавленими сторонами, зокрема споживачами, працівниками, інвесторами та громадою, створюючи основу для довіри та підтримки.

Термін «корпоративна соціальна відповідальність» введено в 1999 р. на Всесвітньому економічному форумі в Давосі, а в 2000 р. ООН ініціювала Глобальний договір [7], який містив 10 принципі для менеджменту підприємств, а саме: «надавати підтримку та дотримуватися прав людини; гарантувати непричетність до порушень прав людини; підтримувати свободу асоціацій і гарантувати здійснення права на укладання колективних договорів; ліквідація всіх форм примусової та обов'язкової праці; повне викорінення дитячої праці; ліквідація дискримінації в сфері праці та зайнятості; попередження негативного впливу на довкілля; підвищення відповідальності за стан довкілля; поширення екологічно чистих технологій; боротьба з усіма проявами корупції, здирництвом і хабарництвом [40, с. 35; 50].

Сучасна ситуація актуалізує цю концепцію, яка є складною та багатовекторною, тому існують різні підходи до трактування соціальної відповідальності. Зміст і роль соціальної відповідальності підприємства вивчали О. Грішнова, В. Брич, І. Жиглей, А. Колот, В. Куцик, А. Полторак, В. Стойка, М. Сухотеріна, Ю. Чала та інші. Наведемо основні з них:

- О. Грішнова трактує соціальну відповідальність як «відповідальність компанії за суспільну корисність своєї діяльності перед усіма людьми та організаціями, з якими вона взаємодіє в процесі функціонування, та перед суспільством загалом». Тобто робиться акцент на задоволення інтересів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів [8];

- І. Жиглей акцентує «самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється задля задоволення інтересів всіх груп заінтересованих осіб на взаємовигідних умовах з метою досягнення економічних і соціальних результатів» [11, с. 48];

- А. Колот трактує як «раціональний відгук організації на суперечливі очікування заінтересованих сторін (стейкхолдерів), спрямований на стійкий розвиток компанії», «відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, на кого ці рішення націлені», «імплементований у корпоративне управління певний вид соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, інститутами громадського суспільства і суспільством у цілому» [15];

- В. Куцик «відповідальність за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки, яка: сприяє сталому розвиткові, у т.ч. здоров'ю і добробуту членів суспільства; зважає на очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність організації та практикується в її відносинах» [19];

- С. Філиппова, М. Сухотеріна «система управлінських рішень та заходів підприємства щодо інтеграції соціальних та екологічних проблем у свої бізнес-процеси і процеси взаємодії зі стейкхолдерами, спрямованих на досягнення цілей

розвитку власне підприємства, сталий розвиток суспільства та збереження навколишнього середовища» [40].

Набули подальшого розвитку і принципи соціальної відповідальності. Зокрема, О. Попадюк і О. Лучик виділили загальні та чотири групи специфічних принципів соціальної відповідальності (відкритості, системності, значимості, партнерства) [31].

Досить багато уваги приділено функціям соціальної відповідальності. Зокрема, О. Березіна сформулювала основну функцію соціальної відповідальності як « забезпечення стійкості корпорації як відкритої системи за рахунок врегулювання конфлікту інтересів в зовнішньому та внутрішньому середовищі та залучення стейкхолдерів корпорації в процес прийняття стратегічних рішень» [2].

О. Попадюк і О. Лучик систематизували функції соціальної відповідальності за ознаками: взаємодії з середовищем (ресурсоформуююча, розподільча, відтворювальна, інтегруюча, нормативно-етична, стабілізаційна, інноваційна, трансформуюча, мотиваційна); змістовим наповненням (стандартні, загальні та специфічні); рівнем досягнення цілей та отриманих вигод [31].

На нашу думку, реалізація соціальної відповідальності дозволяє підприємствам ефективніше інтегруватися в суспільство, демонструючи прихильність до етичних принципів, дотримання законодавства та активну участь у вирішенні соціальних і екологічних проблем. Вона не лише формує позитивний імідж підприємства, а й сприяє збільшенню його конкурентоспроможності, оскільки споживачі все частіше віддають перевагу компаніям, які дотримуються принципів сталого розвитку. Соціальна відповідальність також стимулює інновації, зокрема в сфері екологічно чистих технологій, підвищуючи ефективність виробництва та зменшуючи витрати.

Крім того, концепція соціальної відповідальності підвищує мотивацію та залученість працівників, які більше цінують роботу в організаціях із чіткими моральними орієнтирами. Це позитивно впливає на продуктивність і

стабільність кадрового складу. У ширшому масштабі така діяльність сприяє сталому розвитку суспільства, оскільки бізнес бере на себе частину відповідальності за вирішення глобальних проблем, таких як зміна клімату, соціальна нерівність чи збереження біорізноманіття.

Значення концепції соціальної відповідальності полягає також у її здатності адаптувати підприємства до нових викликів і тенденцій, таких як посилення регуляторних вимог, зростаючі очікування стейкхолдерів та необхідність прозорої звітності. Вона слугує своєрідним містком між бізнесом і суспільством, сприяючи взаємному збагаченню та довготривалому співіснуванню. У підсумку, соціальна відповідальність не лише сприяє досягненню економічних цілей підприємства, але й відіграє важливу роль у формуванні відповідального та справедливого суспільства.

Як зазначають Н. Станасюк, І. Пасінович, А. Томашевська концепція «корпоративна соціальна відповідальність утверджується як невід'ємний елемент корпоративного управління та спосіб ведення підприємницької діяльності. У ділових колах зростає розуміння відповідальності підприємства за вплив його діяльності на суспільство і навколишнє середовище» [38] та відповідала б ISO 26000, що передбачає сприяння «сталому розвиткові, здоров'ю та добробуту суспільства, враховувала очікування зацікавлених сторін, не суперечила законодавству та міжнародним нормам поведінки» [38].

Соціальна відповідальність підприємств має кілька рівнів: базовий, що передбачає сплату податків, заробітної плати, створення нових робочих; забезпечення працівників адекватними умовами праці та життєдіяльності; благодійна діяльність.

Водночас розглядають внутрішню та зовнішню соціальну відповідальність. Внутрішня соціальна відповідальність включає оплату та безпеку праці, медичне і соціальне страхування працівників, розвиток людських ресурсів, надання допомоги працівникам. Зовнішня соціальна відповідальність включає сприяння охороні навколишнього середовища, спонсорство,

благодійність, взаємодію з місцевим громадами і місцевою владою, відповідальність перед споживачами товарів і послуг.

Ми погоджуємось з А. Євстахевичем, щодо важливості впровадження принципів соціальної відповідальності, проте не поділяємо думки щодо «виокремлення менеджменту соціальної відповідальності як одного з елементів інтегрованих систем менеджменту» [9]. На нашу думку ці принципи мають бути імплементовані в загальну систему менеджменту, корпоративну культуру та етику усіх підприємств, чому присвячено наступний підрозділ.

1.2. Особливості формування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності

Перш ніж обгрунтовувати особливості формування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності, розглянемо підходи до визначення системи менеджменту загалом.

Н. Георгіаді, Р. Вільгуцька розглядають систему менеджменту як сукупність таких складових як функції та методи менеджменту, а також управлінські рішення [6, с. 34]. Г. Мошек, Ю. Поканевич під системою менеджменту підприємства пропонують «організовану сукупність взаємопов’язаних елементів керуючої і керованої підсистем, до складу яких входять керівники всіх рівнів підприємства. Прямий і зворотній зв’язок між елементами керуючої та керованої підсистем здійснюється за допомогою інформації» [23, с. 2].

О. Орловська пропонує модель менеджменту, «головна ідея якого полягає у досягненні добробуту населення» на принципах чіткої організаційної системи; зберігання національних традицій; надання свободи у видах діяльності; державної підтримки; створення умов до запровадження соціальних програм; допомоги населенню у складні періоди» [27, с. 185].

Система менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності – це інтегрований підхід до управління підприємством, який

поєднує традиційні бізнес-цілі з дотриманням етичних норм, забезпеченням соціальної справедливості та мінімізацією негативного впливу на довкілля. Вона спрямована на досягнення сталого розвитку через впровадження практик, що враховують інтереси всіх зацікавлених сторін: працівників, клієнтів, інвесторів, партнерів, громади та суспільства в цілому. Ця система дозволяє не лише підвищувати економічну ефективність підприємства, але й зміцнювати його репутацію, довіру з боку споживачів та партнерів, сприяти гармонійному розвитку громади та суспільства загалом. Усі ці складові діють у взаємозв'язку, створюючи цілісну систему, яка підтримує адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі та забезпечує його сталий розвиток (рис. 1.1).

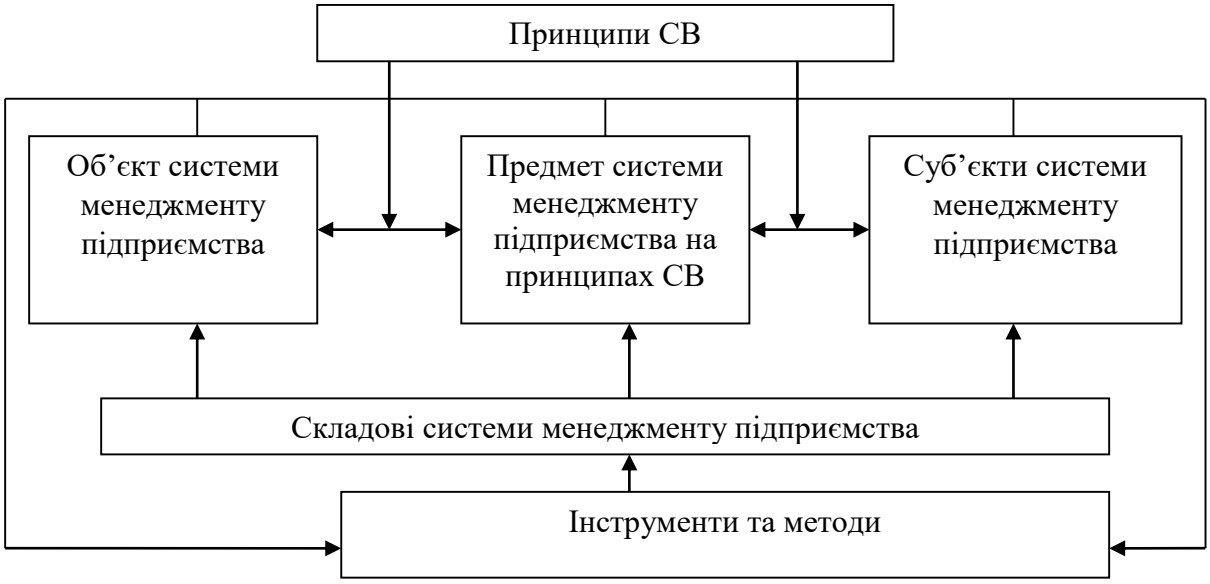

Рис. 1.1. Структура системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності

Примітка: розроблено автором.

Тобто особливістю такої системи є функціонування на принципах соціальної відповідальності. Уточнимо зміст цих принципів в контексті функціонування системи менеджменту підприємства.

Принципи соціальної відповідальності функціонування системи менеджменту підприємства є основоположними засадами, які формують підходи

до управління з урахуванням екологічних, соціальних та економічних аспектів діяльності. Вони забезпечують орієнтацію підприємства на сталий розвиток та відповідальне ставлення до інтересів зацікавлених сторін [31, 32, 37].

Етичність ґрунтується на дотриманні норм і стандартів поведінки, спрямованих на чесність, прозорість та повагу до прав усіх стейкхолдерів. Прозорість діяльності підприємства забезпечується через відкритість у прийнятті рішень, публікацію звітів і комунікацію зі стейкхолдерами. Важливим принципом є відповідальність за наслідки діяльності, що передбачає усвідомлення впливу на довкілля, суспільство та економіку з подальшим запобіганням шкоді. Орієнтованість на стейкхолдерів передбачає врахування їхніх інтересів та інтеграцію цих очікувань у стратегічне управління. Законність є основою будь-якої відповідальної діяльності, що гарантує відповідність операцій підприємства законодавчим нормам і міжнародним стандартам. Інклюзивність забезпечує рівність можливостей для всіх працівників та учасників бізнес-процесів. Це сприяє створенню середовища, в якому немає місця дискримінації. Інноваційність допомагає підприємствам розробляти нові продукти та технології, що відповідають сучасним викликам сталого розвитку, тоді як партнерство сприяє співпраці з іншими організаціями для досягнення спільних цілей. Дотримання принципу превентивності дозволяє підприємствам зосередитися на попередженні можливих негативних наслідків їхньої діяльності через аналіз ризиків та впровадження стратегій їх мінімізації [31, 32, 37].

Принципи соціальної відповідальності інтегруються у стратегії та процедури підприємства, сприяючи його прозорості, довірі з боку суспільства та економічній ефективності. Вони формують основу для функціонування системи менеджменту, яка забезпечує відповідальне та гармонійне співіснування підприємства, суспільства та довкілля.

Предмет системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності охоплює процеси, ресурси, інструменти, механізми й взаємозв’язки, спрямовані на управління діяльністю підприємства з урахуванням соціальних, екологічних та етичних аспектів поряд із досягненням економічних

цілей. Тобто, це ті напрями діяльності, які власне і формують особливість системи менеджменту. Основні з них це:

- управління стейкхолдерами, що охоплює визначення, аналіз та задоволення потреб усіх зацікавлених сторін (працівників, клієнтів, партнерів, громади, державних органів тощо), орієнтоване на формування довгострокових взаємовигідних відносин;

- інтеграція соціальних і екологічних цінностей у стратегію підприємства, що зосереджується на включенні соціальної відповідальності до стратегічного планування, місії та бачення підприємства та передбачає врахування сталого розвитку та дотримання принципів екологічної стійкості;

- розробка та впровадження етичних стандартів, а саме кодексів поведінки, політик та процедур, які регламентують етичну діяльність підприємства, що забезпечує прозорість та відповідність правовим і моральним нормам;

- управління трудовими відносинами та людськими ресурсами, що передбачає створення гідних умов праці, підтримку рівності, професійного розвитку та добробуту працівників, спрямованих на підвищення лояльності персоналу та зростання продуктивності;

- екологічне управління, яке охоплює управління ресурсами, зменшення відходів, зниження вуглецевого сліду та реалізацію екологічних ініціатив і забезпечує дотримання норм сталого природокористування;

- соціальна інноваційність, що включає створення нових продуктів, послуг або бізнес-моделей, які вирішують соціальні чи екологічні проблеми, стимулює конкурентні переваги підприємства на ринку [43];

- побудова прозорості та довіри, що забезпечує підзвітність через відкриті комунікації з суспільством, розкриття інформації про досягнення в сфері соціальної відповідальності, моніторинг та оцінювання соціальної відповідальності на основі системи індикаторів, регулярного звітування та удосконалення діяльності [31, 32, 37].

Предмет охоплює всі рівні управління підприємством: стратегічний, тактичний, операційний. Система менеджменту на принципах соціальної

відповідальності поєднує знання з економіки, екології, соціології, етики, права. Вона враховує зміни в соціально-економічному та екологічному середовищі, реагує на нові виклики й очікування суспільства. Усі заходи й ініціативи узгоджуються із загальносвітовими цілями сталого розвитку, спрямованими на забезпечення балансу між економічними, соціальними й екологічними інтересами.

Таким чином, предмет системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності є ядром процесів, які забезпечують стале функціонування підприємства та його внесок у добробут суспільства й збереження навколишнього середовища.

Об’єкт системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності – це сукупність внутрішніх і зовнішніх процесів, ресурсів, відносин, а також середовища діяльності підприємства, які підлягають управлінню з метою забезпечення його відповідальності перед суспільством, природою та економічними партнерами.

Внутрішнє середовище підприємства складають: працівники та корпоративна культура (мотивація, професійний розвиток, гідні умови праці, рівність можливостей); операційні процеси (виробництво, постачання, логістика з акцентом на екологічні стандарти та етичність); ресурси підприємства (людські, фінансові, матеріальні, інформаційні та природні ресурси, які використовуються в діяльності); інновації, впровадження нових технологій та практик, спрямованих на підвищення ефективності з урахуванням сталого розвитку.

Зовнішнє середовище підприємства формують стейкхолдери (усі зацікавлені сторони: клієнти, постачальники, громада, державні органи, акціонери); ринок і споживачі (вимоги до продукції чи послуг з огляду на якість, екологічність, соціальну значущість); місцеве населення, соціальні та екологічні виклики в регіоні діяльності підприємства; екосистеми, що зазнають впливу діяльності підприємства [3, 48, 51].

Об’єкт охоплює взаємопов’язані елементи, які утворюють єдину систему, включаючи економічні, соціальні, екологічні, етичні та правові аспекти діяльності підприємства. Об’єкт постійно змінюється залежно від внутрішніх і зовнішніх чинників і спрямований на пошук нових рішень для ефективного поєднання соціальних, екологічних та економічних цілей.

Таким чином, об’єкт системи менеджменту на принципах соціальної відповідальності включає весь спектр діяльності підприємства, що забезпечує його інтеграцію в соціум, мінімізацію екологічного впливу та формування довгострокової стійкості.

Суб’єкти системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності – це всі сторони, які беруть участь у формуванні, реалізації та контролі процесів управління підприємством з урахуванням принципів соціальної відповідальності, а також впливають на його діяльність чи зазнають її впливу. Основні групи суб’єктів:

1) внутрішні суб’єкти: власники підприємства та акціонери. Ухвалюють стратегічні рішення щодо впровадження принципів соціальної відповідальності, виділення ресурсів, визначення політики сталого розвитку; менеджмент (керівники). Формують стратегію управління, інтегрують соціальні та екологічні аспекти в бізнес-процеси, забезпечують контроль виконання відповідних ініціатив; працівники підприємства. Реалізують операційні завдання, пов’язані з дотриманням стандартів соціальної відповідальності; можуть виступати ініціаторами проєктів у цій сфері; корпоративні підрозділи. Відповідальні за конкретні аспекти соціальної відповідальності (наприклад, екологічний відділ, служба управління персоналом, PR-відділ);

2) зовнішні суб’єкти: клієнти та споживачі. Сприяють формуванню попиту на екологічно чисту продукцію та послуги, впливають на репутацію підприємства через зворотний зв’язок; постачальники та партнери. Беруть участь у створенні стійких ланцюгів постачання, підтримують впровадження етичних стандартів у ділових відносинах; місцеві громади. Очікують від підприємства внеску у розвиток регіону, захисту довкілля, підтримки соціальних ініціатив;

державні органи та регулятори. Забезпечують правове регулювання діяльності підприємства у сфері соціальної відповідальності, екології та трудових відносин; неприбуткові організації та громадські об'єднання. Контролюють дотримання принципів соціальної відповідальності, сприяють розробці програм сталого розвитку;

3) глобальні суб'єкти: міжнародні організації. Встановлюють стандарти (наприклад, ISO 26000, Глобальна ініціатива зі звітності), підтримують ініціативи у сфері соціальної відповідальності; фінансові інститути та інвестори. Орієнтуються на критерії ESG (екологічна, соціальна та управлінська відповідальність) при ухваленні інвестиційних рішень.

Суб'єкти системи менеджменту на принципах соціальної відповідальності є ключовими елементами, які визначають ефективність впровадження відповідних ініціатив, забезпечують взаємодію підприємства з навколишнім середовищем та впливають на досягнення цілей сталого розвитку [31, 32, 37].

Система менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності складається з кількох ключових елементів, які забезпечують ефективну інтеграцію соціальних, екологічних та економічних аспектів у діяльність організації. Її складовими є стратегія, організаційна структура, процеси, ресурси, корпоративна культура та система моніторингу.

Стратегія визначає довгострокові цілі підприємства у сфері соціальної відповідальності, такі як зменшення впливу на довкілля, розвиток локальних громад чи підвищення якості життя працівників. Вона спрямовує діяльність на досягнення сталого розвитку та враховує очікування стейкхолдерів. Організаційна структура забезпечує розподіл ролей, обов'язків і повноважень, необхідних для реалізації стратегічних цілей. У ній формуються спеціалізовані підрозділи чи робочі групи, що відповідають за впровадження політики соціальної відповідальності [20, 34].

Процеси є основою функціонування системи менеджменту, охоплюючи планування, впровадження, контроль і аналіз діяльності. Ці процеси інтегрують принципи соціальної відповідальності у всі аспекти роботи підприємства, від

розробки продуктів до взаємодії з партнерами. Для забезпечення цих процесів потрібні ресурси, які включають фінансові, людські, технологічні та інформаційні. Ефективне використання ресурсів дозволяє підприємству досягати цілей у спосіб, що мінімізує негативний вплив на довкілля і суспільство.

Корпоративна культура формує середовище, в якому принципи соціальної відповідальності стають нормою для всіх співробітників. Це забезпечує залученість працівників до реалізації ініціатив, таких як енергоефективність чи благодійність, і сприяє розвитку їхньої свідомості щодо сталого розвитку. Система моніторингу забезпечує оцінку ефективності впроваджених заходів, їх відповідність стратегічним цілям та стандартам соціальної відповідальності. Це дозволяє вчасно виявляти недоліки, оцінювати ризики та приймати коригувальні рішення для підвищення результативності [33].

Інструменти та методи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності є важливими складовими для реалізації стратегій сталого розвитку та інтеграції соціальних і екологічних аспектів у бізнес-процеси. Їх можна розглядати як сукупність засобів, що дозволяють забезпечити ефективність управління в контексті відповідальності перед суспільством і природним середовищем [31, 32, 37].

О. Охріменко, Т. Іванова виділяють такі інструментами: «етичні кодекси, карти етики, комітети з етики, соціальні ревізії, соціальна звітність, навчання етичній поведінці, етичні експертизи, соціальне інвестування, система методів морального заохочення та покарання, соціальні комунікації» [29, с. 136–137].

Інструменти менеджменту включають також стандарти соціальної відповідальності, такі як ISO 26000, SA 8000 та GRI (Global Reporting Initiative), які задають рамки для впровадження принципів сталого розвитку та звітності. Вони допомагають структурувати процеси, розробляти політики й оцінювати досягнення цілей. До інструментів також належать нефінансова звітність, яка дозволяє прозоро інформувати стейкхолдерів про екологічні, соціальні й управлінські показники діяльності підприємства, а також екологічні аудити, які

оцінюють вплив компанії на навколишнє середовище та допомагають визначити шляхи його зниження (Додаток А, Таблиця А.1).

Методи менеджменту соціальної відповідальності спрямовані на впровадження практичних дій і можуть включати стратегічне планування з урахуванням принципів соціальної відповідальності, що дозволяє інтегрувати сталий розвиток у ключові бізнес-процеси. Методи управління зацікавленими сторонами включають ідентифікацію, аналіз і залучення стейкхолдерів через консультації, партнерство або спільні проєкти, що зміцнюють довіру до підприємства. Інші методи, такі як оцінка життєвого циклу продукції, забезпечують аналіз впливу на довкілля на всіх етапах створення і використання продуктів [31, 32, 37].

Важливу роль відіграють методи внутрішніх комунікацій, які забезпечують підвищення рівня обізнаності та залученості персоналу у виконання програм соціальної відповідальності. Зокрема, це можуть бути тренінги, воркшопи, корпоративні кодекси поведінки або внутрішні платформи для обміну ідеями. Ефективне управління соціальними інвестиціями підприємства здійснюється за допомогою таких інструментів, як соціальні проєкти, благодійні програми або грантові ініціативи [33].

Таким чином, інструменти та методи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності спрямовані на побудову прозорих і довготривалих відносин з усіма учасниками процесу, інтеграцію екологічних і соціальних вимог у стратегію підприємства, а також забезпечення сталого розвитку через підвищення ефективності бізнесу та соціальної довіри.

Зазначене суттєвою мірою впливатиме на усі сфери діяльності підприємства, підвищуючи його конкурентоспроможність, лояльність споживачів, імідж серед партнерів та інвесторів, позиції на міжнародних ринках.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності функціонування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності

В сучасних умовах економічних викликів існує потреба в оцінці соціальної відповідальності для обгрунтування досвіду застосування, а також виявленні слабких місць і пошуку шляхів удосконалення системи менеджменту як передумови ефективного функціонування підприємства.

Найгострішим є питання економічної ефективності через збільшення витрат, які не передбачають явні грошові вигоди у період їх здійснення. На практиці можливі ситуації, коли зростання економічних показників обумовлює активізацію соціально-відповідальної діяльність (високі прибутки дають можливість здійснювати соціальну діяльність), або соціальна активність позитивно впливає на економічні результати підприємства. Часто ця активність не є причиною підвищення ефективності роботи, або соціальна відповідальність позитивно впливає на майбутні фінансові. Вважаємо, що соціальна відповідальність забезпечує підприємству більші вигоди, ніж ті, які можна визначити, виходячи з витрат чи інших економічних показників.

Більшість вчених вважає, що єдиного підходу до аналізу складових та оцінки ефективності соціальної відповідальності немає, проте, залежно від поставлених завдань, вони можуть бути досить різними.

Розглянемо основні з них. Н. Станасюк, І. Пасінович, А. Томашевська узагальнили підходи до оцінювання соціальної відповідальності і виявили «два підходи: одні автори пишуть про оцінювання КСВ, інші зосереджуються на оцінюванні ефективності КСВ … Вважаємо, що ці два підходи не тотожні. Оцінювання КСВ передбачає дослідження спектра КСВ-практик (КСВ-активностей) компаній, способів їх реагування на актуальні соціальні потреби, тоді як оцінювання ефективності КСВ потребує використання чіткої методології, методики визначення показників, за якими можна дати оцінку впливу КСВ-заходів на фінансово-економічні показники підприємства з позиції витрати/вигоди» [38, с. 111].

Для оцінювання соціальної відповідальності часто застосовують: ESG-показники (екологічні, соціальні, управлінські); методики, що беруть до уваги взаємини зі стейкхолдерами; рейтинги соціальної активності. Система оцінок є співвіднесенням соціальної активності з результатами реалізації принципів соціальної відповідальності на рівні підприємства, галузі, регіону, країни [38].

Таблиця 1.1

Критерії оцінювання соціальної відповідальності

Система оцінок	Групи показників
ESG-показники: управлінські	Величина соціальних інвестицій на одного працівника; відношення соціальних інвестицій до прибутку
Екологічні	Кількість випадків перевищення екологічних норм, кількість порушень технологічних регламентів
Соціальні	Плинність кадрів, дефіцит робочої сили, оцінку внеску підприємства в соціальну сферу
Взаємини зі стейкхолдерами	Економічна результативність; Організаційне управління; Екологія та охорона навколишнього середовища; Взаємодія зі споживачем; Взаємодія з суспільством; Трудові відносини.
Рейтинги соціальної активності	Corporate Philanthropy Index (CPI), Social Index (SI), Глобальний рейтинг ESG агентства Sustainalytics, індекс стійкості DowJones, Індексу DJSI (The Dow Jones Sustainability Index)
Оцінювання ділової репутації соціально відповідальної компанії	«Наявність фінансування заходів СВ; наявність менеджера з СВ; наявність стратегії СВ; наявність Кодексу СВ; наявність періодичної соціальної звітності; наявність затверджених програм з охорони довкілля чи підтримки суспільства; частота здійснення соціальних заходів»
Критерії міжнародних стандартів	«Система менеджменту якості ISO 9001:2000»; «Стандарти звітності серії А 1000, SA 8000, ISO 14101:2004»; «Керівництво із соціальної відповідальності ISO 26000».

Примітка. Розроблено на основі джерела [38, с. 116; 40].

Набули поширення методи оцінювання ділової репутації соціально відповідальної компанії. Одна з методик враховує такі критерії: «наявність фінансування заходів СВ; наявність менеджера з СВ; наявність стратегії СВ; наявність Кодексу СВ; наявність періодичної соціальної звітності; наявність затверджених програм з охорони довкілля чи підтримки суспільства; частота здійснення соціальних заходів» [38, с. 116].

Прогресивний методичний підхід до оцінювання соціальної відповідальності базується на критеріях міжнародних стандартів «Система менеджменту якості ISO 9001:2000»; «Стандарти звітності серії А 1000, SA 8000,

ISO 14101:2004»; «Керівництво із соціальної відповідальності ISO 26000» [22, 35, 36, 37, 45, 52].

В. Куцик, І. Мойсеєнко для визначення ефективності соціальної відповідальності розглядають такі критерії:

– результативність як відношення результату і мети;

– економічність як відношення результату до витрат ресурсів;

– доцільність як відношення цілей та реальних соціальних проблем;

– ефективність управління як відношення результатів діяльності (чистого прибутку) до адміністрування витрат та витрат на персонал [19, с. 95].

Автори запропонували методику експрес-аналізу соціальної відповідальності підприємства на основі кількісних показників для внутрішнього середовища (індекс питомих соціальних інвестицій, частка соціальних інвестицій у сумарному обсязі продажів, частка соціальних інвестицій у сумарному обсязі прибутків) та зовнішнього середовища (комплексний індекс, індикатор перспективного розвитку, індикатор соціальних видатків) [19, с. 96].

М. Надейко зазначає, що «Якщо розглядати систему корпоративної культури, то в структурі її підсистем, можна ідентифікувати такі внутрішні вектори: відповідальність перед персоналом у напрямках забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я й мотивування та розвитку персоналу; відповідальність за формування сприятливого психологічного клімату, як всередині колективу так і за його межами (з контрагентами); відповідальність за виконання податкового, митного, господарського, трудового законодавства у процесі господарської діяльності; відповідальність за якість та безпечність продукції перед покупцями та замовниками; відповідальність щодо екологічної безпеки всього процесу виробництва» [24].

Метою нашого дослідження є розробка методичних підходів до аналізу складових та оцінки ефективності функціонування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності.

Є пропозиції оцінку менеджменту соціальної відповідальності здійснювати експертним шляхом за наявністю систематичних заходів соціального характеру за шкалою від 1 до 10:

- задовільний стан (0-4), якщо заходи соціального спрямування несистематичні, не мають значного впливу на розвиток підприємства;

- добрий стан (4-7), якщо заходи націлені в основному на соціальний захист персоналу підприємства, несистематичні щодо зовнішнього спрямування;

- відмінний стан (8-10), якщо заходи систематичні як щодо внутрішнього, так і зовнішнє середовища.

Оцінюється також кількість соціальних проєктів, частка доходу на соціальні заходи. Результати такого експертного оцінювання вважають тотожними ефективності [24].

О. Пацула вважає, що «ефективність соціальних витрат підприємства – це характеристика результативності соціальної діяльності на основі врахування ступеня реалізації економічних та соціальних цілей підприємства та його працівників, а також співвідношення результатів діяльності та соціальних витрат… Ще одним показником ефективності соціальних витрат може бути збільшення продуктивності праці у зв’язку з реалізацією соціальних програм» [30, с. 176].

Ми пропонуємо поєднати функціональні сфери менеджменту зі складовими та принципами соціальної відповідальності, виділивши такі підсистеми системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності: інституційного забезпечення, мотивування та розвитку персоналу, забезпечення безпеки праці та охорони здоров’я, забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату, підтримки доброчесності, забезпечення екологічності виробництва (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Критерії та показники аналізу складових системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності

Критерії	Показники
1	2
Підсистема інституційного забезпечення менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності	
Етичні кодекси, карти етики, комітети з етики, соціальні ревізії, соціальні звіти, навчання етичній поведінці (тренінги), етичні експертизи, соціальне інвестування, система методів морального заохочення і покарання, соціальні комунікації	Наявність та застосування
Підсистема мотивування та розвитку персоналу	
Гідна оплата праці	ФОП. Середньомісячна ЗП, її зростання
Матеріальне забезпечення для особистісного і професійного розвитку	Сума виплат
Нагородження працівників за особисті досягнення та успіхи	Форми нематеріального стимулювання Сума виплат премій
Формування додаткових пакетів соціального захисту	Наявність та застосування
Допомога у кризових ситуаціях працівника чи членів його родини	Наявність та застосування
Компенсаційні виплати працівникам, які підлягають скороченню	Сума виплат
Сприяння розвитку персоналу	Показники розвитку персоналу
Підсистема забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я	
Забезпечення безпеки життя, здоров'я, праці працівників	Процедури та правила
Виконання вимог техніки безпеки на виробництві	Відсутність нещасних випадків та травм на виробництві покарання за порушення правил техніки безпеки
Залучення працівників до здорового способу життя	Спорткомплекс, оплата абонементів у спортзалах
Умови праці	Частка працівників, які працюють у важких та шкідливих умовах праці, %
Підсистема соціально-психологічного клімату	
Антидискримінаційна політика	Відсутність дискримінації у колективі
Доброзичливість психологічного клімату	Організація служби психологічної підтримки персоналу, спільного колективного відпочинку
Підтримка ефективних внутрішніх комунікацій	Наявність та застосування
Адаптаційні програми	Наявність та застосування

Продовження таблиці 1.2

1	2
Підсистема підтримки доброчесності	
Відповідальність керівництва за виконання податкового, митного, господарського, трудового законодавства	Адміністративні стягнення, своєчасність та повнота податкових платежів, наявність махінацій у первинних документах та регістрах бухгалтерського обліку, прозорість фінансової та податкової звітностей
Уникнення корупційних дій на рівні підприємства щодо органів місцевого самоврядування, фіскальних органів сприятиме підвищенню ефективності цієї підсистеми	Законність тендерних закупівель, банківських кредитних ліній, державних дотацій та субвенцій
Вимоги до конкретних характеристик товару	Уникнення браку
Підсистема забезпечення екологічності виробництва	
Досягнення безпечності всього процесу виробництва для НПС	Здійснення заходів природоохоронної діяльності
Введення в експлуатацію очисних споруд води, повітря, ґрунту	Зменшення шкідливого впливу на довкілля (рекультивація земель, очистка викидів перед утилізацією, утилізація використаної продукції
Зменшення викидів та відходів виробництва	Зменшення шкідливого впливу на довкілля
Забезпечення правильної та безпечної утилізації відходів виробництва або вторинної їх переробки	Наявність та застосування
Використання похідних енергоресурсів, що отримуються у результаті переробки відходів чи відпрацьованих ресурсів	Наявність та застосування
Використання ресурсозберігаючих технологій	Забезпечення заходів мінімізації втрат сировини
Використання енергозберігаючих технологій	Наявність та застосування

Примітка. Розроблено на основі джерел [2, 4, 10, 11, 18, 22, 24, 30].

Для оцінки ефективності функціонування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності пропонуємо два етапи:

1) якісне оцінювання вище викладених показників, врахувавши повноту позитивної оцінки по кожній з груп критеріїв, а саме: якщо 50 % показників групи отримали 1 бал, оціночний показник складе 0,5, 100 % – 1;

2) застосувати результуючі показники (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Показники оцінки ефективності системи менеджменту підприємства

Група показників	Показники
1	2
Оцінка ефективності управління активами	Рентабельність активів. Коефіцієнт оборотності активів. Рентабельність основної діяльності
Оцінка ефективності управління персоналом	Продуктивність праці. Коефіцієнт співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивність праці. Коефіцієнт плинності персоналу
Оцінка ефективності організаційної культури	Рівень стану трудової дисципліни. Рівень задоволеності умовами праці. Рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі
Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю	Рентабельність власного капіталу. Коефіцієнт платоспроможності. Рентабельність підприємства
Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю	Рентабельність продажу Рентабельність витрат у маркетингову діяльність Рентабельність реклами
Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю	Рентабельність нових видів продукції Рентабельність високотехнічного обладнання Рентабельність роз витку персоналу

Примітка. Розроблено на основі джерел [2, 4, 10, 11, 18, 22, 24, 30, 52].

Методика передбачає стандартизацію показників, розрахунку інтегрального показника як середньої в кожній групі та загалом, лінгвістичну інтерпретацію показників з застосуванням оціночної шкали, що забезпечує оцінку ефективності системи менеджменту підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Рівні ефективності системи менеджменту підприємства
на принципах соціальної відповідальності

Значення індексу	Рівень ефективності
0-0,3	Низький
0,31-0,5	Середній
0,51-0,8	Достатній
0,81-1	Високий

Примітка. Розроблено автором.

Дана методика дозволяє всебічно проаналізувати та оцінити ефективність системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності, що слугуватиме основою для розробки заходів щодо її поліпшення.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИНЦИПАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «**********» (далі – **********) засноване у 1997 році. Організаційно-правова форма підприємства – товариством з обмеженою відповідальністю. Досліджувана компанія є комерційною організацією, так як вона переслідує головну мету – отримання максимального прибутку. Загальні відомості про компанію наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про підприємство

Показник	Характеристика
1) Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «**********»
2) Скорочене найменування	**********
3) Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
4) Форма власності	Недержавна власність
4) Код ЄДРПОУ	**********
5) Дата реєстрації	30.01.1997
6) Розмір статутного капіталу	120,25 млн. грн.
7) Юридична адреса	Україна, 43026, Волинська обл., місто Луцьк, **********
8) Керівник	**********

Примітка: складено автором на основі даних підприємства [28].

Підприємство з моменту реєстрації, яка проводилась у порядку, встановленому законодавством України, має статус юридичної особи, самостійний баланс, розрахунковий рахунок в установах банку, печатку, кутовий та інші штампи зі своїм найменуванням та емблемою, бланки, товарний знак та інші реквізити.

Підприємство має право від свого імені укладати договори, виконувати обов'язки пов’язані з його діяльністю, бути позивачем і відповідачем у суді. Воно має право здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яка не суперечить законодавству України і відповідає меті передбаченій статутом.

Основним видом діяльності згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності є виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах (КВЕД 10.91).

Інші види діяльності: виробництво автотранспортних засобів (КВЕД 29.10); виробництво олії та тваринних жирів (КВЕД 10.41); торгівля іншими автотранспортними засобами (КВЕД 45.19); технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів (КВЕД 45.20); оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (КВЕД 46.21); діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 46.17); оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (КВЕД 46.21); оптова торгівля хімічними продуктами (КВЕД 46.75).

********** – частина Агропромислової групи «**********», найбільш потужніше підприємство Групи. ********** виготовляє збалансовані корми та концентрати під торговою маркою **********.

Підприємство займається виробництвом повнораціонних кормів, концентратів та кормових добавок для всіх видів сільськогосподарських тварин, використовуючи сучасне імпортне обладнання та передові європейські технології. Виробничі потужності компанії включають два сучасних комбікормових заводи у смт. Локачі та смт. Турійськ, здатні виготовляти 150 тис. тон кормів на рік. Заводи оснащені високотехнологічними лініями

європейського виробництва, а для виробництва використовуються премікси компанії DSM – світового лідера з виробництва вітамінів та преміксів.

Асортимент компанії включає комбікорми для бройлерів, несучок, свиней, перепілок, індиків, гусей, качок, кроликів, риб та равликів. Продукція представлена такими категоріями: готовий корм повнораціонний для сільськогосподарських тварин, птиці та риби (розсипний, гранульований); концентрати; фасовані зернові та білкові суміші.

Основними покупцями продукції є сільськогосподарські організації, фермерські господарства, хлібопереробні заводи та населення. Цільова аудиторія компанії включає приватних осіб і підприємства галузей птахівництва, свинарства та скотарства. Постачальниками є торгові організації різних форм власності, з якими укладаються договори купівлі-продажу. Підзвітні особи також можуть набувати необхідні матеріальні цінності. Основні групи виробничих бізнес-процесів: виробництво якісної продукції різних рецептур та для різних галузей птахівництва, свинарства та скотарства; виробництво кормів за рецептурами замовників; випуск кормів повністю збалансованих за мікроелементами та вітамінами та здатних на максимальну конверсію.

Основні техніко-економічні показники діяльності ********** відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2022-2024 роки

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	120250	120250	85582	0	-34 668	0,0	-28,8
Валюта балансу, тис. грн.	748341	579455	474369	-168886	-105 086	-22,6	-18,1
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	1495399	655200	553 728	-840199	-101 472	-56,2	-15,5

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1138577	472112	444053	-666465	-28 059	-58,5	-5,9
Валовий прибуток, тис. грн.	356822	183088	109675	-173734	-73 413	-48,7	-40,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	146742	30442	12140	-116300	-18 302	-79,3	-60,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	144	77	62	-67	-15	-46,5	-19,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	14726	8860	9131	-5866	271	-39,8	3,1
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	8522	9589	12273	1067	2 684	12,5	28,0
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	10385	8509	8931	-1876	422	-18,1	5,0
Основні засоби, тис. грн.	186815	227831	121416	41016	-106 415	22,0	-46,7
Фондовіддача, грн	1297	2959	1958	1661,5	-1 001	128,1	-33,8
Оборотні активи, тис. грн.	541301	324 992	315 857	-216309	-9 135	-40,0	-2,8
Рентабельність власного капіталу, %	122,0	25,3	14,2	-96,7	-11	-	-
Рентабельність реалізації продукції, %	12,9	6,4	2,7	-6,4	-4	-	-
Рентабельність основних засобів підприємства, %	78,5	13,4	10,0	-65,2	-3	-	-

Примітка: розроблено автором на основі звітності підприємства.

За період з 2022-2023 років власний капітал підприємства був стабільним, проте у 2024 році зменшився на 28,8 %. Це свідчить про зниження власних ресурсів компанії. Валюта балансу суттєво зменшується: на 22,6 % у 2023 році, на 18,1 % у 2024 році.

Чистий дохід від реалізації продукції суттєво впав – на 56,2 % у 2023 році, на 15,5 % у 2024 році. Це пов’язано із змінами в товарній політиці і суттєвим скороченням оптових великих замовлень. Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшилась на 58,5 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 5,9 %, що є негативними моментом. Валовий прибуток щорічно зменшувався більше, ніж на 40 %. Як наслідок – різке зменшення чистого прибутку: на 79,3 % у 2023 році, на 60,1 % у 2024 році. Не дивлячись на це, підприємство працює

прибутково, але має негативну тенденцію до зменшення його величини, оскільки зростають ціни на сировину та матеріали.

Чисельність персоналу підприємства за цей період значно зменшилась, у 2023 році – вдвічі, внаслідок війни, закриття частини бізнесів, у 2024 році – майже на 20 %. Відповідно витрати на оплату праці зменшились на 39 % у 2023 році, на 3 % зросли у 2024 році. Середньомісячна заробітна плата працівників зростала: на 12,5 % у 2023 році, на 28 % у 2024 році. У 2023 році бачимо зниження продуктивності праці на 18,1 %, зростання на 5 % у 2024 році.

Вартість основних засобів зросла в 2023 році на 22 % завдяки впровадженню високотехнологічного виробництва, і впала майже вдвічі через закриття окремих бізнесів та амортизацію в 2024 році. Фондовіддача зросла більш ніж вдвічі в 2023 році і зменшилась на 33,8 % в 2024 році.

Вартість оборотних активів зменшувалась: на 40 % у 2023 році, на 3 % у 2024 році.

Динаміка усіх показників рентабельності негативна. Проведене дослідження вказує на потребу уважніше розглядати ефективність управління ресурсами, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси, а також потребу удосконалення стратегії виробництва.

Динаміка показників фінансових результатів представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансових результатів ********** за 2022-2024 роки

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	1495399	655200	553 728	-840199	-101 472	-56,2	-15,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1138577	472112	444 053	-666465	-28 059	-58,5	-5,9
Валовий прибуток від реалізації, тис. грн.	356822	183088	109 675	-173734	-73 413	-48,7	-40,1
Інші операційні доходи, тис. грн.	514736	458639	323 826	-56097	-134 813	-10,9	-29,4

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Адміністративні витрати, тис. грн.	12456	11338	12 634	-1118	1296	-9,0	11,4
Витрати на збут, тис. грн.	128074	135736	85 407	7662	-50329	6,0	-37,1
Інші операційні витрати, тис. грн.	515670	447257	316 014	-68413	-131243	-13,3	-29,3
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	215358	47396	19 446	-167962	-27950	-78,0	-59,0
Інші фінансові доходи, тис. грн.	4899	3101	4 224	-1798	1123	-36,7	36,2
Інші доходи, тис. грн.	6	1629	479	1623	-1150	27050,0	-70,6
Фінансові витрати, тис. грн.	41132	13908	7 907	-27224	-6 001	-66,2	-43,1
Інші витрати, тис. грн.	30	982	1 499	952	517	3173,3	52,6
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	179101	37236	14 743	-141865	-22 493	-79,2	-60,4
Податок на прибуток, тис. грн.	32359	6794	2 603	-25565	-4 191	-79,0	-61,7
Чистий прибуток, тис. грн.	146742	30442	12 140	-116300	-18 302	-79,3	-60,1

Примітка: розроблено автором на основі звітності підприємства.

Такі показники як чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток та чистий прибуток проаналізовані вище. Тому зосередимось на інших доходах і витратах, що його формували. Зокрема, інші операційні доходи суттєво зменшувались. Адміністративні витрати у 2023 році зменшились на 9 %, а в 2024 році зросли на 11,4 %. Витрати на збут навпаки у 2023 році зросли на 6 %, а в 2024 році зменшились на 34,1 %. Інші операційні витрати протягом усього періоду знижувались, особливо у 2023 році – на 29,3 %. В підсумку фінансовий результат від операційної діяльності суттєво впав: на 78 % у 2023 році, на 59 % у 2024 році.

Інші фінансові доходи порівняно з витратами були незначними, тому фінансовий результат до оподаткування знизився ще більшими темпами: у 2023 році порівняно з 2022 роком на 79,2 %, а у 2024 році порівняно з 2023 роком на 60,4 %. Така ж тенденція змін чистого прибутку.

Загалом в період з 2022-2024 років спостерігається перевищення доходів над витратами, проте ці доходи зменшуються.

Далі здійснимо аналіз показників фінансового стану підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану **********

за 2022-2024 роки

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	2,7	4,6	5,5
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-0,6	2,1	4,3	5,2
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0	0,3	0,5	0,3
2. Аналіз фінансової стійкості підприємства				
2.1. Коефіцієнт автономії	>0,5	0,16	0,21	0,18
2.2. Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	1,05	0,92	0,53
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,41	0,60	0,49
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Збільшення	1,31	1,39	1,25
3.2. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	2,05	1,19	1,27
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	12,44	5,45	6,47
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1. Рентабельність основних засобів підприємства, %	>0 збільшення	78,5	13,4	10,0
4.2. Рентабельність власного капіталу, %	>0 збільшення	122,0	25,3	14,2
4.3. Рентабельність реалізації продукції, %	>0 збільшення	12,9	6,4	2,7

Примітка: розроблено автором на основі звітності підприємства.

Коефіцієнт покриття досить високий і характеризує здатність підприємства погасити свої поточні зобов'язання за допомогою поточних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності свідчить про здатність компанії погасити свої поточні зобов'язання за допомогою готівки та прирівняних до неї коштів. Значення показника зростає, що свідчить про покращення ліквідності

підприємства. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності відповідає нормативу.

На основі аналізу показників фінансової стійкості можна зробити висновок, що підприємство не було фінансово стійким. Лише коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами відповідає нормативу.

Аналіз ділової активності підприємства свідчить про погіршення стану. Швидкість обороту активів, основних засобів та власного капіталу зменшилась за період 2023-2024 рр., порівняно з 2022 роком, що свідчить про зниження ділової активності підприємства. Оцінюючи всі показники рентабельності, можна відзначити негативну динаміку усіх показників.

Усі розглянуті показники вказують на нестабільність фінансового стану підприємства з часом.

2.2. Аналіз складових функціонування системи менеджменту підприємства

Апробуємо авторську методику аналізу функціональних сфер менеджменту (п. 1.3) за складовими та принципами соціальної відповідальності. Перша складова передбачає вивчення підсистеми інституційного забезпечення системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності (табл. 2.5).

Використана аналітична інформація підприємства за 2024 рік, матеріали внутрішнього та зовнішнього аудитів, результати власного дослідження нормативної бази підприємства.

Як свідчать дані таблиці, інституційне забезпечення системи менеджменту підприємства сформоване на принципах соціальної відповідальності. Це обумовлено тим, що підприємства сертифіковане за міжнародними стандартами ISO 9001, впровадило заходи, передбачені SA8000 Соціальна відповідальність.

Таблиця 2.5

Критерії та показники підсистеми інституційного забезпечення менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності

Критерії	Відмітка про наявність/бал	Верифікатори
1	2	3
Відповідність вимогам законодавства		
Законна реєстрація	+ / 1 + / 1	Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб. Установчі документи підприємства
Законне землеволодіння	+ / 1 + / 1	Державний акт на право постійного користування земельними ділянками. Планово-картографічні матеріали
Своєчасна сплата всіх встановлених зборів і податків	+ / 1 + / 1	Бухгалтерська та податкова звітність
Законність видів діяльності, включно антикорупційна політика	+ / 1 (відсутність судових позовів та порушень)	Акти перевірок дотримання законодавчих положень, правил та нормативів у галузі, природоохоронного законодавства
Наявність системи внутрішнього нормативного забезпечення		
Етичні кодекси	+ / 1	Етичний кодекс
Карти етики	+ / 1	Правила внутрішнього розпорядку
Комітети з етики	-	-
Соціальні ревізії	+ / 1	Соціальні ревізії
Соціальні звіти	+ / 1	Соціальні звіти
Навчання етичній поведінці	+ / 1	Навчання етичній поведінці
Етичні експертизи	+ / 1	Етичні експертизи
Соціальне інвестування	+ / 1	Соціальне інвестування
Система методів морального заохочення і покарання	+ / 1	Система методів морального заохочення і покарання
Соціальні комунікації	+ / 1	Соціальні комунікації
Показники відповідності оргструктури та системи управління		
Компетентність керівництва, володіння сучасними технологіями управління	+ / 1	Стратегія розвитку підприємства, посадові інструкції керівників. Програми підвищення кваліфікації керівників
Наявність сучасної еколого- та соціально-орієнтованої корпоративної культури	+ / 1	Стратегія розвитку підприємства, посадові інструкції
Рівень регламентації соціально-трудових відносин	+ / 1	Відношення кількості виробничих та управлінських процесів, на які розроблені норми, процедури та правила до їх загальної кількості

Примітка: розроблено автором на основі даних підприємства.

Друга складова передбачає вивчення підсистеми мотивування та розвитку персоналу підприємства на принципах соціальної відповідальності. Для цього розглянемо показники по персоналу, що наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні показники по персоналу ********** за 2022-2024 роки

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	144	77	62	-67	-15	-46,5	-19,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	14726	8860	9131	-5866	271	-39,8	3,1
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	8522	9589	12273	1067	2 684	12,5	28,0
Коефіцієнт розвитку персоналу	0,04	0,02	0,01	-	-	-	
Коефіцієнт новоосвоєних професій	0,025	0,015	0,005	-	-	-	
Коефіцієнт загального обороту	0,023	0,022	0,034	-	-	-	-
Коефіцієнт обороту по прийому	0,011	0,01	0,01	-	-	-	-
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,012	0,012	0,024	-	-	-	-

Примітка: розроблено автором на основі звітності підприємства.

Середньооблікова чисельність працівників суттєво зменшилась у 2023 році. Фонд оплати праці найбільший був у 2022 році, Середньомісячна заробітна плата працівників збільшувалась щорічно. Коефіцієнти розвитку персоналу та новоосвоєних професій найбільшим був у 2022 році, коли запрацювало нове високотехнологічне виробництво. Кількість прийнятих працівників зменшилася з 7 до 2 осіб, а звільнених зросла суттєво. Причиною звільнення була реорганізація, 4 працівника звільнили за власним бажанням. Коефіцієнт загального обороту зріс з 0,023 до 0,034.

Оціночні дані підсистеми мотивування та розвитку персоналу підприємства на принципах соціальної відповідальності відображені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Критерії та показники підсистеми мотивування та розвитку персоналу підприємства

Критерії	Відмітка про наявність/бал	Верифікатори
Показники матеріального мотивування		
Рівень заробітної плати,	+ / 1	Розрахунково-платіжна відомість працівника
Наявність преміювання	+ / 1	Розрахунково-платіжна відомість працівника
Показники соціального мотивування		
Наявність соціального пакету, соціальне страхування	+ / 1.	Галузева угода. Колективний договір
Випадки порушення прав людини, примусової, дитячої праці	+ / 1 (не виявлено)	Кадрова та статистична звітність. Наявність судових позовів
Показники розвитку персоналу		
Кількість програм підвищення кваліфікації, стажування	+ / 1 (7 програм)	Кадрова та статистична звітність
Профілактичні заходи по зниженню професійних ризиків	+ / 1	Колективний договір. Кадрова політика
Перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників	+ / 1 (15 осіб)	Картки особового обліку. Посадові інструкції. Матеріали періодичної атестації/переатестації працівників

Примітка: розроблено автором на основі даних підприємства.

Вивчення матеріалів та кадрової політики свідчить про те, що матеріальна мотивація розвинена краще, є елементи статусної мотивації як складової соціальної. Соціальний пакет містить типовий набір заходів, що не передбачає суттєвого вкладу підприємства в соціальний розвиток працівників.

Проте суттєвим позитивним аспектом є те, що 90% працівників мають медичне страхування; 70% працівників мають можливість підвищення кваліфікації; 15 працівників підвищили кваліфікацію за останній рік.

Третя складова передбачає вивчення підсистеми забезпечення безпеки праці та працівників підприємства (табл. 2.8).

Підсистема забезпечення безпеки праці та працівників підприємства розвинена досить добре. Високі вимоги до техніки безпеки та охорони праці. Значна частина виробничих процесів автоматизована і роботизована. Завдяки

цьому значно скоротилась чисельність працівників, які зайняті в шкідливих і важких умовах праці.

Таблиця 2.8

Критерії та показники підсистеми забезпечення безпеки праці та працівників підприємства

Критерії	Відмітка про наявність/бал	Верифікатори
Показники безпеки персоналу		
Практика та умови працевлаштування	+ / 1	Накази про зарахування на роботу. Матеріали перевірок відповідними державними органами.
Коефіцієнт задоволення матеріальних потреб персоналу	+ / 0,75	Відношення середньомісячної заробітної плати працівника до мінімального її рівня в країні (1,75)
Гендерна рівність	+ / 1	Кадрова та статистична звітність. Розрахунково-платіжна відомість працівника. Табелі обліку використання робочого часу
Залучення працівників до здорового способу життя	-	-
Стан соціально-психологічного клімату	+ / 0,75	Анкетування (задовільний)
Показники безпеки праці		
Забезпечення безпеки життя, здоров'я, праці працівників	+ / 1	Правила (інструкції, керівництва) з гігієни та безпеки праці
Виконання вимог техніки безпеки на виробництві	+ / 1	Акти перевірок (Відсутність нещасних випадків та травм на виробництві)
Частка працівників, які працюють у важких та шкідливих умовах праці, %	+ / 0,75	Звіти з праці (5,6 % працівників)

Примітка: розроблено автором на основі даних підприємства.

На підприємстві не було виявлено проявів гендерної нерівності, порушень при працевлаштуванні, примусової роботи, використання праці неповнолітніх, дискримінації за будь-якими ознаками.

Підприємство застосовує елементи допомоги та підтримки працівників у складних життєвих ситуаціях.

Четверта складова передбачає вивчення підсистеми підтримки доброчесності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Критерії та показники підсистеми підтримки доброчесності

Критерії	Відмітка про наявність / бал	Верифікатори
Відповідальність керівництва за виконання податкового, митного, господарського, трудового законодавства		
Наявність адміністративних стягнень	+ / 1	Адміністративні стягнення відсутні
Своєчасність та повнота податкових платежів	+ / 1	Податкові платежі здійснюються вчасно
Наявність махінацій у документах та регістрах бухгалтерського обліку	+ / 1	Акти ревізій та перевірок (махінацій не виявлено)
Прозорість фінансової та податкової звітності	+ / 1	Акти ревізій та перевірок, оприлюднення звітності у відкритому доступі
Уникнення корупційних дій на рівні підприємства		
Законність тендерних закупівель	+ / 1	Акти ревізій та перевірок (порушень не виявлено)
Законність банківських кредитних ліній	+ / 1	Акти ревізій та перевірок (порушень не виявлено)
Законність державних дотацій та субвенцій	+ / 1	Акти ревізій та перевірок (порушень не виявлено)
Управління якістю		
Сертифікація системи управління якістю	+ / 1	Система управління якістю сертифікована
Вимоги до конкретних характеристик товару	+ / 1	Паспорти та сертифікати
Санкції за брак	+ / 1	Відсутні

Примітка: розроблено автором на основі даних підприємства.

Робота на принципах доброчесності – стратегічна позиція підприємства. Вище керівництво і наглядова рада присвячують цьому багато уваги, оскільки це елемент корпоративної стратегії та корпоративної культури. Тому регулярні аудити та разові тематичні перевірки не виявили порушень щодо виконання податкового, митного, господарського, трудового законодавства та корупційних дій. Особлива увага приділяється політиці якості, адже бізнес-процеси підприємства пройшли сертифікацію за міжнародними стандартами ISO 9001:2008, ISO 22000:2005.

П’ята складова передбачає вивчення підсистеми забезпечення екологічності виробництва (табл. 2.10).

На підприємстві також високі вимоги до екологічності виробництва та охорони довкілля. Як зазначалось, значна частина виробничих процесів автоматизована і роботизована. Створено нове виробництво біодобавок, яке дозволяє вирішити проблеми утилізації біологічних відходів шляхом їх переробки.

Таблиця 2.10

Критерії та показники підсистеми забезпечення екологічності виробництва

Критерії	Відмітка про наявність/бал	Верифікатори
Досягнення безпечності всього процесу виробництва для НПС	+ / 1	Здійснення заходів природоохоронної діяльності, застосування технологій замкнутого циклу
Введення в експлуатацію очисних споруд води, повітря, ґрунту	+ / 1	Здійснення заходів природоохоронної діяльності, застосування технологій замкнутого циклу
Використання похідних енергоресурсів, що отримуються у результаті переробки відходів чи відпрацьованих ресурсів	-	-
Використання ресурсозберігаючих технологій	+ / 1	Забезпечення заходів мінімізації втрат сировини
Використання енергозберігаючих технологій	+ / 1	Забезпечення заходів мінімізації енерговитрат

Примітка: розроблено автором на основі даних підприємства.

На підприємстві забезпечується повна переробка продукції та відходів. Завдяки цьому значно скоротились викиди та скиди забруднюючих речовин в атмосферу, а також твердих відходів. На підприємстві впроваджені ресурсозберігаючі та енергозберігаючі технології. На нашу думку – це одне з найбільш екологічно відповідальних підприємств.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що підприємства в своїй діяльності дотримується принципів соціальної відповідальності за усіма передбаченими методикою критеріями.

2.3. Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності

Оцінка ефективності функціонування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності включає два етапи:

1) оцінку дієвості підсистем системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності. Якісні показники ми використаємо з попереднього підрозділу, врахувавши повноту позитивної оцінки по кожній з груп критеріїв, а саме: якщо 50 % показників групи отримали 1 бал, оціночний показник складе 0,5, 100 % – 1;

2) оцінку ефективності підсистем системи менеджменту підприємства на основі результуючих кількісних показників,

У таблиці 2.11 представлено результати якісного оцінювання дієвості підсистем системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності.

Таблиця 2.11

Результати якісного оцінювання дієвості підсистем системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності

Критерій	Показники
1	2
Підсистема інституційного забезпечення менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності	1
Підсистема мотивування та розвитку персоналу	0,8
Підсистема забезпечення безпеки праці та працівників підприємства	0,8
Підсистема підтримки доброчесності	1
Підсистема забезпечення екологічності виробництва	0,8
Середній бал	0,88

Примітка: розроблено автором на основі даних п. 2.2.

Як бачимо, результати якісного оцінювання дієвості підсистем системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності мають високі показники, рівень дієвості високий.

Для оцінки ефективності функціонування системи менеджменту підприємства пропонуємо застосувати результуючі показники (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники оцінки ефективності системи менеджменту **********

Показники/Роки	2021	2022	2023
Оцінка ефективності управління активами та операційною діяльністю			
Рентабельність активів, %	8,7	19,6	5,3
Коефіцієнт оборотності активів	1,53	2,00	1,13
Рентабельність основної діяльності, %	6,6	12,9	6,4
Оцінка ефективності управління персоналом			
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	8725	10385	8509
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивність праці	1,2	0,62	0,05
Коефіцієнт плинності персоналу	0,012	0,012	0,024
Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю			
Рентабельність власного капіталу, %	20,9	34,3	6,8
Коефіцієнт платоспроможності	0,41	0,57	0,77
Рентабельність підприємства, %	5,7	9,8	4,6
Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю			
Рентабельність продажу, %	16,7	31,3	38,7
Рентабельність витрат у маркетингову діяльність, %	32,07	81,6	67,65
Рентабельність реклами, %	35,0	71,8	76,5
Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю			
Рентабельність нових видів продукції, %	77,65	81,6	55,4
Рентабельність високотехнічного обладнання, %	85,3	88,3	76,7
Рентабельність роз витку персоналу, %	38,2	21,3	21,6

Примітка: розрахунки автора.

Оцінка ефективності управління активами та операційною діяльністю ********** свідчить, що у 2022 році порівняно з 2021 роком стан значно покращився. Це результат активної інноваційної діяльності у 2020-2021 роках. У 2022 році пішла активна віддача. Про це свідчить і чистий прибуток, який зріс майже вдвічі. У 2023 році усі показники суттєво зменшились. Оцінка ефективності управління персоналом ********** свідчить, що у 2021 році стан був найкращий, а потім він погіршувався. порівняно з 2021 роком стан значно покращився. Це результат скорочення персоналу та збільшення плинності вдвічі у 2023 році.

Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю ********** свідчить, що у 2022 році стан був найкращий. Як зазначалось,

це результат активної інноваційної діяльності, чистий прибуток зріс майже вдвічі. У 2021 і 2022 році показники стали майже однакові.

Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю свідчить про високі результати в 2022 та 2023 роках.

Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю свідчить, що найефективнішим бус 2022 рік, а в 2023 році показники погіршились.

Індекси показників оцінки ефективності керованої підсистеми системи менеджменту підприємства відображені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Індекси показників оцінки ефективності керованої підсистеми системи менеджменту **********

Показники/Роки	2021	2022	2023
1	2	3	4
Оцінка ефективності управління активами та операційною діяльністю			
Рентабельність активів	0,4	1,0	0,2
Коефіцієнт оборотності активів	0,7	1,0	0,5
Рентабельність основної діяльності	0,5	1,0	0,5
Груповий індекс	0,8	1,0	0,4
Оцінка ефективності управління персоналом			
Продуктивність праці	0,8	1,0	0,8
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивність праці	1,0	0,52	0,04
Коефіцієнт плинності персоналу	0,5	0,5	1,0
Груповий індекс	0,6	0,5	0,3
Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю			
Рентабельність власного капіталу	0,6	1,00	0,2
Коефіцієнт платоспроможності	0,5	0,7	1,0
Рентабельність підприємства	0,6	1,0	0,4
Груповий індекс	0,5	0,9	0,5
Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю			
Рентабельність продажу	0,4	0,8	1,0
Рентабельність витрат у маркетингову діяльність	0,4	1,0	0,8
Рентабельність реклами	0,4	0,9	1,0
Груповий індекс	0,4	0,9	0,9
Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю			
Рентабельність нових видів продукції	0,9	1,0	0,6
Рентабельність високотехнічного обладнання	0,9	1,0	0,8
Рентабельність розвитку персоналу	1,0	0,5	0,5
Груповий індекс	0,9	0,8	0,7
Інтегральний індекс 1	0,6	0,8	0,5

Примітка: розрахунки автора.

Групові індекси показників оцінки ефективності керованої підсистеми системи менеджменту підприємства мають таку інтерпретацію:

- рівень ефективності управління активами та операційною діяльністю у 2021-2022 роках високий, у 2023 році – середній;

- рівень ефективності управління персоналом у 2021-2022 роках достатній, у 2023 році – низький;

- рівень ефективності управління фінансовою діяльністю у 2022 році високий, у 2021та 2023 році – достатній;

- рівень ефективності управління маркетинговою діяльністю у 2021 році середній, у 2022 та 2023 році – високий;

- рівень ефективності управління інноваційною діяльністю у 2021-2022 роках високий, у 2023 році – достатній;

- рівень ефективності системи менеджменту у 2021 та 2023 роках достатній, у 2022 році – високий.

Таким чином, можна стверджувати, що система менеджменту ********** достатньо ефективна, в неї імплементовані основні принципи соціальної та екологічної відповідальності, проте виявлено низку аспектів, над якими варто працювати.

Зокрема, це необхідність удосконалення кадрової політики, найперше – мотиваційної та системи розвитку персоналу. Важливо звернути увагу на комунікаційну політику, особливо між ієрархічними рівнями, оскільки вона, на наш погляд, дуже вертикалізована, що не дає можливості вибудовувати горизонтальні гнучкі комунікації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведених досліджень можна зробити такі висновки.

Концепція соціальної відповідальності передбачає, що організації та індивіди добровільно беруть на себе зобов'язання діяти в інтересах суспільства, зважаючи на вплив своєї діяльності на соціальні, екологічні та економічні аспекти життя, забезпечуючи сталий розвиток, етичну поведінку та добробут як нинішніх, так і майбутніх поколінь.

1. На основі узагальнення наукових підходів зроблено висновок, що соціальна відповідальність бізнесу – це стратегічний підхід підприємства, що передбачає інтеграцію соціальних, екологічних та етичних аспектів у свою діяльність та взаємодію зі стейкхолдерами. Така відповідальність охоплює добровільні зобов'язання бізнесу сприяти покращенню якості життя працівників, місцевих громад і суспільства загалом, паралельно забезпечуючи економічну ефективність і конкурентоспроможність.

2. У роботі запропоновано авторський підхід до формування сутності та структури системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності. Система менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності – це інтегрований підхід до управління підприємством, який поєднує традиційні бізнес-цілі з дотриманням етичних норм, забезпеченням соціальної справедливості та мінімізацією негативного впливу на довкілля. Вона спрямована на досягнення сталого розвитку через впровадження практик, що враховують інтереси всіх зацікавлених сторін: працівників, клієнтів, інвесторів, партнерів, громади та суспільства в цілому. Ця система дозволяє не лише підвищувати економічну ефективність підприємства, але й зміцнювати його репутацію, довіру з боку споживачів та партнерів, сприяти гармонійному розвитку громади та суспільства загалом. Впровадження системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності забезпечує низку важливих переваг, що проявляються як у внутрішньому, так і у зовнішньому

середовищі функціонування організації. Передусім, така система сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства в очах стейкхолдерів – працівників, споживачів, партнерів, інвесторів і місцевих громад. Завдяки підвищенню прозорості діяльності та дотриманню етичних норм, зростає довіра до компанії, що, у свою чергу, зміцнює її ринкові позиції та забезпечує стійку конкурентоспроможність. Запропоновано інструменти та методи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності.

3. Обгрунтовано методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності функціонування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності на основі поєднання функціональних сфер менеджменту зі складовими та принципами соціальної відповідальності та виділення таких підсистем системи менеджменту підприємства: інституційного забезпечення, мотивування та розвитку персоналу забезпечення безпеки праці та охорони здоров’я соціально-психологічного клімату. Для кожної підсистеми запропоновано критерії оцінювання соціальної відповідальності.

4. Емпіричною базою проведення дослідження обрано **********, що здійснює виробництво повнораціонних кормів для тварин, концентратів, кормових добавок для всіх видів сільськогосподарських тварин на імпортному устаткуванні за передовою технологією сучасних європейських стандартів. ********** є передовим виробником повнораціонних кормів та кормових добавок для різних видів тварин, застосовуючи сучасні технології та імпортне обладнання. Їх продукція, здебільшого рослинного походження і без шкідливих домішок, відповідає вимогам європейських стандартів. Завдяки широкому асортименту продукції, включаючи комбікорми та концентрати, підприємство задовольняє потреби різних господарств та птахоферм. Компанія також пропонує індивідуальне виробництво кормів за рецептами клієнтів, забезпечуючи продукцію, яка максимально збалансована та сприятлива для здоров'я тварин. ********** має значні переваги перед конкурентами завдяки сучасному обладнанню, контролю якості та використанню власної сировини.

Проте для подальшого зміцнення позицій на ринку необхідно посилити маркетингову активність, інвестувати в інновації та розширити ринки збуту.

За період з 2022 по 2024 рік динаміка основних техніко-економічних показників негативна, що вказує на доцільність удосконалення управління ресурсами, хоча було перевищення доходів над витратами, проте ці доходи зменшуються. Аналіз показників фінансового стану свідчить, що підприємство не було фінансово стійким, показники ділової активності погіршувались як і показники рентабельності. Усі розглянуті показники вказують на нестабільність фінансового стану **********.

5. Апробація авторської методики аналізу функціональних сфер менеджменту ********** за складовими та принципами соціальної відповідальності дала такі результати: інституційне забезпечення системи менеджменту сформоване на принципах соціальної відповідальності, що обумовлено тим, що підприємства сертифіковане за міжнародними стандартами ISO 9001; дані підсистеми мотивування та розвитку персоналу підприємства повною мірою відповідають критеріям соціального захисту, проте варто приділити увагу потребам розвитку персоналу; підсистеми забезпечення безпеки праці та працівників підприємства розвинена досить добре, значна частина виробничих процесів автоматизована і роботизована; підсистеми підтримки доброчесності є елементом корпоративної стратегії та корпоративної культури, де особлива увага приділяється якості; на підприємстві високі вимоги до екологічності виробництва та охорони довкілля. Отже, проведений аналіз свідчить, що підприємства в своїй діяльності дотримується принципів соціальної відповідальності за усіма передбаченими методикою критеріями.

6. Оцінка ефективності функціонування системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності включає два етапи. Результати якісного оцінювання дієвості підсистем системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності мають високі показники, рівень дієвості високий. Оцінка ефективності підсистем системи менеджменту підприємства на основі результуючих кількісних показників

свідчить про таке: рівень ефективності управління активами та операційною діяльністю у 2022-2023 роках високий, у 2024 році – середній; рівень ефективності управління персоналом у 2022-2023 роках достатній, у 2024 році – низький; рівень ефективності управління фінансовою діяльністю у 2022 році високий, у 2022 та 2024 році – достатній; рівень ефективності управління маркетинговою діяльністю у 2022 році середній, у 2023 та 2024 році – високий; рівень ефективності управління інноваційною діяльністю у 2022-2023 роках високий, у 2024 році – достатній; рівень ефективності системи менеджменту у 2022 та 2024 роках достатній, у 2022 році – високий.

Таким чином, можна стверджувати, що система менеджменту ********** достатньо ефективна, в неї імплементовані основні принципи соціальної та екологічної відповідальності, проте виявлено низку аспектів, над якими варто працювати.

У контексті сучасних викликів та зростаючих вимог до продуктивності, **********, як провідне аграрне підприємство, стоїть перед завданням ефективно регулювати трудову діяльність своїх працівників. Це вимагає від компанії не тільки вдосконалення існуючих підходів, але й запровадження нових методів мотивації, навчання та оптимізації бізнес-процесів.

Перше, що важливо розглянути, це створення належних умов праці. ********** має забезпечити не тільки фізичний комфорт на робочих місцях, але й створити умови для психологічного комфорту співробітників. Важливим є впровадження сучасних технологічних рішень, які можуть зменшити важку фізичну працю та зробити робочий процес більш безпечним і зручним.

Друге значне поліпшення може бути досягнуте через вдосконалення системи мотивації та винагород. Чітка та прозора система визначення результатів праці, що включає як фінансові, так і нематеріальні стимули, зможе значно підвищити мотивацію та продуктивність працівників. Наприклад, впровадження програми визнання досягнень працівників може включати

щорічні нагороди за внесок у розвиток компанії, публічне вшанування кращих працівників, а також можливості для кар'єрного та особистісного розвитку.

Третє, підвищення ефективності неможливе без постійного професійного розвитку персоналу. Запровадження цілеспрямованих програм навчання та розвитку, у тому числі співпраця з освітніми установами, може забезпечити працівникам знання та навички, необхідні для ефективної роботи на сучасному аграрному ринку. Особливо важливими є програми стажування та менторства, які дозволяють молодим фахівцям швидше адаптуватися в компанії та розвивати професійні навички під керівництвом досвідчених колег.

Четверте, компанія повинна активно використовувати цифрові технології для аналізу ефективності праці та управління персоналом. Використання систем управління ресурсами підприємства (ERP), систем планування ресурсів підприємства та інших інструментів допоможе оптимізувати робочі процеси, забезпечити кращий розподіл завдань та контроль за їх виконанням.

У межах внутрішнього середовища соціально відповідальний менеджмент позитивно впливає на розвиток персоналу та корпоративної культури. Компанії, що впроваджують такі принципи, зазвичай приділяють більше уваги створенню безпечних та комфортних умов праці, розвитку персоналу, гендерній рівності, рівним можливостям та інклюзивності. Це сприяє підвищенню мотивації працівників, їхній лояльності та продуктивності, а також знижує рівень плинності кадрів.

На стратегічному рівні соціальна відповідальність інтегрується в корпоративну політику та дозволяє підприємству ефективніше управляти ризиками, пов’язаними з екологічними, соціальними та регуляторними викликами. Дотримання принципів сталого розвитку забезпечує відповідність сучасним міжнародним стандартам (зокрема ISO 26000, GRI, ESG-індикаторам) та відкриває нові можливості для залучення інвестицій, участі в тендерах, доступу до міжнародних ринків і грантових програм.

Крім того, довгострокова орієнтація на соціально відповідальну діяльність часто сприяє підвищенню операційної ефективності. Наприклад, впровадження

екологічно орієнтованих технологій дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати на енергію та утилізацію відходів. Водночас, системна робота з громадськістю та партнерами сприяє зниженню конфліктного потенціалу та формує соціальний капітал, який є потужним нематеріальним активом підприємства.

Також пропонується впровадження програмного забезпечення для автоматизації регулювання трудової діяльності працівників**********. Для даних цілей було обрано програму KPI-автоматизації Shifton.

Онлайн-система Shifton розроблена для оптимізації часу та ресурсів у створенні робочих графіків працівників. Shifton – чудове рішення для компаній будь-яких сфер діяльності та розмірів.

Система Shifton дозволяє автоматизувати процеси оплати праці на основі ключових показників ефективності KPI. Вона дозволяє збирати з корпоративних облікових засобів необхідні дані в потрібних розрізах з необхідною періодичністю. Система сама розбирає отримані факти, розносить їх по працівниках і розраховує ступінь виконання плану за кожним показником. В результаті кадри розвантажені, система оплати працює.

Як правило, для комплексної оцінки співробітника або підрозділу має використовуватися 3-5 показників. Система сама нагадає керівникам про необхідність внести дані, зводити їх і розраховувати підсумкові значення премії за період. В результаті суб'єктивні оцінки за ступенем їх достовірності та неупередженості встають на один щабель з об'єктивно вимірними показниками.

За допомогою Shifton керівники матимуть можливість створювати завдання, прикріплювати їх до конкретних співробітників, або відкрити працівникам можливість обирати завдання у межах своєї компетенції самостійно. Для кожного завдання можна створити контрольні списки для забезпечення високого рівня надання послуг.

Система сама контролює терміни виконання, нагадує співробітникам про прострочені завдання, надає керівникам аналітику в режимі реального часу, що

дозволяє оцінити результативність і завантаженість кожного працівника. Як наслідок, завдання виконуються в терміни, а працівники завантажені порівняно рівномірно.

Shifton допоможе заощадити кошти, мінімізувавши час простоїв у роботі. Система автоматично призначає зміни співробітникам, забезпечуючи плавний та безперебійний робочий процес на підприємстві. Працівники оцінять можливість обмінюватись змінами або перервами з колегами, а у разі заміни співробітника Shifton миттєво скоригує будь-який графік.

Система пропонує простий інструмент розрахунку KPI і також не вимагає значних витрат на первинну настройку, а тому актуальна для підприємства. Можна застосовувати оціночні листи, управляти завданнями і використовувати кількісні критерії оцінки персоналу. Є налаштовані за замовчуванням формати звітів. Можливо налаштувати нагадування. Є опції завантаження даних з інших систем.

Очікується, що набір цих рекомендацій після впровадження їх в практику діяльності дозволить підприємству значно підвищити ефективність регулювання трудової діяльності працівників.

Загалом, система менеджменту, побудована на засадах соціальної відповідальності, формує платформу для збалансованого розвитку бізнесу, де економічні цілі гармонійно поєднуються з етичними зобов’язаннями перед суспільством і довкіллям. Це не лише відповідає вимогам сучасного світу, але й забезпечує довготривалий успіх підприємства в умовах глобальної нестабільності та зростаючої уваги до питань сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонов А. В. Напрями стимулювання розвитку корпоративної соціальної відповідальності: зарубіжний досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2015. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=926 (дата звернення: 21.04.2025)

2. Березіна О.Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій. *Вісник Української академії банківської справи*. 2012. № 1 (32). С. 97-101.

3. Брич В. Я. Смачило І. І. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2014. № 5 (2). С. 36-39.

4. Буян О.А. Підходи до оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємств в Україні. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка».* 2012. Випуск 6 (2). С. 159-165.

5. Ворона О.В. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 30. С. 127-133.

6. Георгіаді Н.Г., Вільгуцька Р.Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 748. С. 33-40.

7. Глобальний договір ООН в Україні. URL: http://www.globalcompact.org.ua/ua/howtojoin/benefits.

8. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. № 1(15). С. 39–46.

9. Євстахевич А. Л. Місце соціальної відповідальності у системі менеджменту підприємств. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*,

2018. № 19. С. 58-63. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/49 (дата звернення 23.04.2025).

10. Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. *Вісник НТУ «ХПІ».* 2013. Вип. 46 (1019), С. 53–64.

11. Жиглей І.В. Бухгалтерський облік соціально відповідальної діяльності: теорія, методологія, організація: дис... доктора економ. наук, 08.00.09. Житомир, 2011. 529 с.

12. Затєйщикова О. О. Аналіз підходів до оцінки соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 2. С. 189–194.

13. Зибарева О.В, Вербівська Л.В. Соціальна відповідальність: навчальний посібник. Чернівці: Технодрук, 2021. 148 с.

14. Зінченко О.І., Харченко А.М. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку. *Бізнес-інформ.* 2013. № 4. С. 281–286.

15. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Науковий вісник Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана. Серія: Економічна теорія.* 2013. № 4. С. 5–26.

16. Коленда Н. В., Колосок А. М., Черчик А. О., Черчик Л. М. Соціальне підприємництво та соціально відповідальний бізнес: інституційна основа забезпечення соціальної безпеки населення : Монографія. Луцьк : Терен, 2017. 136 с.

17. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність : як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / за ред. Л. Савицька; пер. з англ. С. Яринич. К. : Вид-во О. Капусти: Агенція «Стандарт», 2005. 285 с.

18. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. Методичний підхід до проведення оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 137–141.

19. Куцик В., Мойсеєнко І. Методичні основи оцінювання соціальної відповідальності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 3 (40). С. 92-99.

20. Лазоренко Л. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інноваційна стратегія бізнесу. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент*. 2013. № 1. С. 89-96.

21. Лебедєв І. Корпоративна соціальна відповідальність: концепція і модель для України. *Соціально-трудові відносини*. 2014. № 5. С. 13–19.

22. Лук'яненко В., Галич І., Жиліна О. Упровадження інтегрованих систем менеджменту на підприємствах України. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2012. № 1. С. 58-61.

23. Мошек Г. Є., Поканевич Ю. В. Підходи до розробки проектів систем менеджменту торговельних підприємств в умовах організаційних змін. *Економічний вісник університету*. 2013. Вип. 20 (1). С. 69-73.

24. Надейко М. Оцінювання стану менеджменту соціальної відповідальності за внутрішніми векторами. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-27

25. Никитюк А., Черчик Л. Функціонування системи менеджменту підприємства на принципах екологічної відповідальності. *Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Луцьк, 18-20 жовтня 2024 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С. 208-210.

26. Никитюк А. Система менеджменту персоналу в умовах війни. *Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (15 листопада 2023 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С. 248-250.

27. Орловська О. В. Формування та становлення системи менеджменту в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.3. С. 180-186.

28. Офіційний сайт ********** URL: ********** (дата звернення 23.04.2025).

29. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Київ: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.

30. Пацула О. І. Оцінка ефективності соціальної діяльності підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* 2015. № 1. С. 174-181.

31. Попадюк О.В. Лучик О.І. Принципи та механізми соціальна відповідальність. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 36. С. 235-246. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct36-38

32. Пушкар М. С., Голінач Л. І. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія і практика : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2018. 215 с.

33. Сардак С. Е. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 342–347.

34. Селіверстова Л. С. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 309-314.

35. Соціальна відповідальність (SA8000): Міжнародний стандарт від 01.10.2007. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07 (дата звернення 22.04.2025)

36. Стандарт ISO 26000:2010. Керівництво з соціальної відповідальності. URL: http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_pdf (дата звернення 22.04.2025).

37. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / за заг. наук. ред. А. М. Колот. К. : КНЕУ, 2012. 501 с.

38. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Томашевська А. Р. Сучасні підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія "Проблеми*

економіки та управління". № 2 (8), 2021 С. 109-120. DOI: http://doi.org/10.23939/semi2021.02.109

39. Стойка В. О. Соціальна відповідальність бізнесу – важлива складова агропродовольчого ринку. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 4. С. 79-84

40. Філиппова С. В., Сухотеріна М. І. Порівняльна характеристика методик оцінки ефективності системи корпоративної соціальної відповідальності машинобудівного підприємства. *Бізнес-Інформ*, 2015. № 3. С. 284–287.

41. Хілуха О. А., Надейко М. М. Теоретичні засади соціальної відповідальності менеджменту підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2020. № 1 (97). С. 32-40. DOI: http://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-1-4

42. Хлевицька Т. Б. Методичний підхід до оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємства на інтегративній платформі. *Стратегія економічного розвитку України*, 2014. № 34. С. 135–141.

43. Чала Ю. В. Соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2014. Вип. 40. С. 275−285.

44. Черчик Л.М., Бурда А.М. Підходи до формування систем менеджменту лісогосподарських підприємств на засадах сталого розвитку. *Економічний форум*. Наук. ж-л. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2021. № 4. С.109-115. DOI: doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-15

45. Черчик Л. Інтегровані системи менеджменту як інструмент поглиблення євроінтеграційних процесів. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки* : журнал. Луцьк: Вежа-Друк, 2021. № 1 (25). С. 135-141. DOI: https://doi.org/10.29038/2411-4014-2021-01-135-141

46. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки : журнал*. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. № 4 (8). С. 57-61.

47. Черчик Л. Наукові підходи до трактування сутності екологічного менеджменту підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки :* журнал. Луцьк : Вежа-Друк, 2016. № 1 (5). С. 68-73.

48. Черчик Л., Никитюк А. Складові системи менеджменту підприємства на принципах соціальної відповідальності / *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (12 травня 2025 року, м. Луцьк) / відп. ред. проф. Л. М. Черчик. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С. 155-159.

49. Черчик Л. Екологічна безпека в системі менеджменту підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки* : журнал. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. № 1 (17). С. 55-61. DOI: https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-01-55-61

50. Ярова В. В. Категорія «соціальна відповідальність»: теоретичні джерела, еволюція підходів до визначення, практика розвитку. *Економіка. Проблеми економічного становлення.* 2013. № 4. С. 63–69.

51. Ярова В.В. Теоретико-методологічні підходи до вивчення соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки*. 2013. № 5. С. 185–196.

52. Cherchyk, L., Khumarova, N., Burda, A. (2023). Forestry Enterprises Diagnostic Audit of Compliance with the Social Responsibility Principles. – *Economic Studies Journal (Ikonomicheski Izsledvania*), 32(4), pp. 149-171. URL: https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2023/2023-4/10_Cherchyk.pdf

ДОДАТКИ