

99
18.12.2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



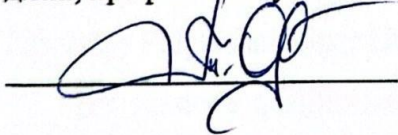
ЛІСОВСЬКА Світлана Олександрівна
(студентка групи ЗМО-22-1М)

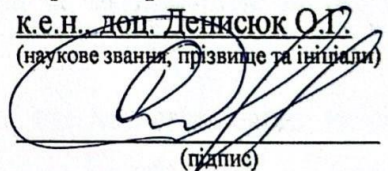
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В
СУЧАСНИХ УМОВАХ**

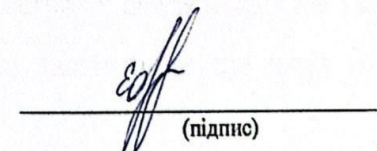
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Денисюк О.І.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Орлова К.Є.
(прізвище, ініціали, підпис)


(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Лісовська С.О. Управління соціальною відповідальністю підприємства в сучасних умовах. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуті теоретико-методологічні засади забезпечення та підтримки соціальної відповідальності підприємства; охарактеризовані чинники, які здійснюють вплив на соціальну відповідальність підприємства; обґрунтовані шляхи її забезпечення та ефективного управління.

Ключові слова: соціальна відповідальність підприємства, ІТ-компанія, соціальна звітність підприємства, управління соціальною відповідальністю підприємства.

Annotation

Lisovska S.O. Social Responsibility Management at an Enterprise in Modern Conditions. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and Administration" of specialty 073 "Management". – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The master's qualification work examines the theoretical and the methodological principles of implementing social responsibility at an enterprise; characterizes the factors influencing the social responsibility of an enterprise; substantiates the ways of its provision and effective management.

Keywords: corporate social responsibility, IT company, corporate social reporting, corporate social responsibility management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, основні принципи та підходи до соціальної відповідальності підприємства.....	7
1.2. Система управління соціальною відповідальністю підприємства в сучасних умовах.....	16
1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства.....	26
1.4. Тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні.....	33
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПРАТ «ЛІКТРАВИ».....	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Ліктрави».....	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПрАТ «Ліктрави».....	47
2.3. Система управління соціальною відповідальністю ПрАТ «Ліктрави»...	55
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	66
3.1. Науково-теоретичні рекомендації щодо розвитку та управління соціальною відповідальністю підприємства.....	66
3.2. Перспективні напрями розвитку соціальної відповідальності ПрАТ «Ліктрави».....	73
3.3. Обґрунтування доцільності запропонованих заходів на ПрАТ «Ліктрави».....	78
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	87
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Концепція соціальної відповідальності підприємства за вчинки та дії перед суспільством, що зумовлена моральними та духовними принципами, внутрішньою культурою, давно досліджується науковцями. Проблематика соціальної відповідальності активно досліджувалась в розвинутих країнах із 60-х років XX ст., хоча певні аспекти соціальної відповідальності проявлялися у діяльності організацій та урядів ще наприкінці XIX століття. Зокрема, українські магнати-меценати кінця XIX століття М.Терещенко, Б.Ханенко, В.Симиренко та інші значним чином долучилися до підвищення соціального рівня життя населення України, відроджуючи навчальні заклади, створюючи перші банки. Наприкінці XX ст. світові організації почали запроваджувати міжнародні стандарти соціально відповідального бізнесу.

Концептуальні засади соціальної відповідальності підприємства досліджувались у роботах зарубіжних науковців: К.Девіса, Д. Свансона, С.Сеті, М.Шварца та ін. В Україні різні аспекти за цією тематикою опрацьовують Н.М. Деєва, Т.І. Зосименко, І.В. Грановська, М.І. Грицаєнко, І. Заєць тощо. Ця проблематика була і є **актуальною**. За суспільних змін та перетворень нагальною є потреба в подальшому вивченні та осмисленні сучасної соціальної місії підприємств адже формування та розвиток інституту соціальної відповідальності є реакцією на виникнення гострих екологічних, економічних, культурних, соціальних та інших проблем сучасності. Однак корпоративна соціальна відповідальність є багатоаспектним поняттям, що охоплює всю діяльність компанії, що і зумовлює складність у сприйнятті та осмисленні, а також ефективному її впровадженні.

Актуальність теми дослідження зумовлена підвищенням інтересу суспільства та міжнародних організацій до впровадження соціальної відповідальності на підприємствах, що є рушійною силою прогресу та передумовою сталого розвитку не лише окремої компанії, а й країни та її економіки в цілому.

Однак недостатньо вивченими залишаються питання ефективного управління соціальною відповідальністю та застосування на практиці інструментів оцінки

ефективності управління соціальною відповідальністю в сучасних умовах оскільки корпоративна соціальна відповідальність охоплює питання корпоративного управління і трудових відносин, прав людини, охорони праці, чесні операційні практики, турботи про довкілля, роботу зі співробітниками, партнерами, споживачами, акціонерами тощо. Потребують подальших досліджень питання нормативного забезпечення та розробки практичних рекомендацій щодо управління соціальною відповідальністю та її інтеграції у загальну стратегію діяльності підприємств.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є визначення та обґрунтування науково-методичних принципів ефективного управління соціальною відповідальністю підприємства в сучасних умовах для забезпечення сталого та стійкого розвитку підприємства та суспільства в цілому, а також розробка практичних рекомендацій з управління соціальною відповідальністю підприємства в сучасних умовах.

Поставлена мета обумовила вирішення **наступних завдань**:

- розглянути сутність та принципи соціальної відповідальності підприємства;
- вивчити еволюцію розвитку, концепції та моделі соціальної відповідальності;
- визначити інструментарій управління соціальною відповідальністю підприємства в сучасних умовах;
- дослідити науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства;
- порівняти вітчизняний досвід із закордонним в аспекті управління соціальною відповідальністю;
- проаналізувати діяльність підприємства ПРАТ «Ліктрави» та рівень соціальної відповідальності та оцінити ефективність управління соціальною відповідальністю ПРАТ «Ліктрави»;
- ідентифікувати проблемні аспекти управління соціальною відповідальністю підприємства ПРАТ «Ліктрави»;

- на основі отриманих даних розробити рекомендації щодо управління соціальною відповідальністю підприємства ПРАТ «Ліктрави».

Об’єктом дослідження є процес управління соціальною відповідальністю ПРАТ «Ліктрави».

Предметом дослідження є сукупність принципів, підходів і закономірностей управління соціальною відповідальністю підприємства, теоретичних положень та практик взаємодії держави, бізнесу, суспільства та людини у сфері управління соціальною відповідальністю підприємства як умови стійкого розвитку суспільства.

Методи дослідження: для виконання поставлених завдань були використані нижчевказані наукові методи: спостереження, порівняння, систематизація, узагальнення, аналіз документів, методи системного аналізу, фінансово-економічний аналіз, економіко-управлінський аналіз, метод дисконтування поміж інших.

Джерелами дослідження є науково-методична література зарубіжних та вітчизняних науковців, посібники, підручники, аналітика періодичних тематичних видань, статистичні дані Державної служби статистики України, дані внутрішньої статистичної та бухгалтерської звітності ПРАТ «Ліктрави», фінансова звітність, онлайн ресурси.

Наукова новизна. У ході дослідження були отримані теоретичні та практичні результати, що характеризуються новизною дослідження, зокрема: уточнено і поглиблено існуючі теоретичні положення щодо управління соціальною відповідальністю підприємства; надано практичні рекомендації щодо перспективних напрямів синергічного впровадження СВ на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. полягає у обґрунтуванні механізмів побудови та управління соціальною відповідальністю підприємства фармацевтичної галузі. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Лісовська С.О. Управління соціальною відповідальністю підприємства в сучасних умовах. Тези Всеукр. наук.-практ. online конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених, присвяченої Дню науки. Житомир : ЖДТУ, 2023. С. 376.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 80 сторінках друкованого тексту. Робота містить 36 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, основні принципи та підходи до соціальної відповідальності підприємства

Стрімкі структурні зміни в економіці, що відбуваються під впливом науково-технічної революції та глобалізації, формують постійні виклики для суспільства. Соціально-економічні процеси набувають нестійкого характеру. Соціальні ризики зростають та збільшуються. Розвиток соціально орієнтованої економіки, використання нових підходів до ведення бізнесу, методів прийняття управлінських рішень характеризується суттєвими змінами в соціальній та економічній сферах діяльності підприємства. Зростає вплив бізнесу на усі сторони життя суспільства, що зумовлює високу значущість соціальної відповідальності організацій. Громадськість очікує від організації не лише високих економічних результатів та показників, але й суттєвих досягнень з точки зору соціальних цілей. Завоювати довіру споживачів, постачальників та інших зацікавлених сторін до підприємства можна лише за умови адекватного управління соціально-орієнтованою поведінкою підприємства.

У світі простежується позитивна тенденція щодо введення соціальної відповідальності до стратегії підприємств. Слід зазначити, що соціально відповідальні дії компаній є добровільними, і зазвичай, формуються на основі усвідомлення відповідальності бізнесу перед усім суспільством та природою за результати своєї діяльності. Існує стереотип, що соціальна відповідальність лише для великих компаній, але це не так. Відповідальне ведення бізнесу має бути пріоритетом будь-якої компанії в межах своїх можливостей адже компанія в результаті отримує беззаперечні вигоди, наприклад, збільшення залученості співробітників та їх лояльність, зменшення плинності кадрів, підвищення мотивації та поліпшення результатів діяльності. Так згідно з опитуванням

Deloitte, 70% міленіалів, приймаючи рішення про влаштування на роботу, брали до уваги стратегію соціальної відповідальності компанії та її соціальну орієнтацію. Вони вважають своїм обов'язком зробити світ кращим і готові вносити в це свій внесок. Вони не бажають просто виконувати робочі завдання, а хочуть бачити результати своїх дій і діяльності компанії у вигляді змін у світі. Міленіалам важливо не просто споживати продукти і послуги компаній, що мають програми соціальної відповідальності, а й бути частиною соціальних та екологічних змін [5].

Окрім того, соціально-відповідальне підприємство може претендувати на залучення інвестицій та вихід на нові ринки оскільки інвестори надають особливого значення ризикам знецінення акцій саме через проблеми в сфері соціальної відповідальності. Бренди, в розвиток яких закладали принципи сталого розвитку, наприклад, бренди компанії Unilever, ростуть на 30% швидше, ніж інші.

Соціальна відповідальність (СВ) є багатогранним поняттям і має широкий перелік тлумачень, що пропонуються авторами відповідно до змін у ринковому середовищі. Не існує єдиного трактування цього поняття, тому доцільно проаналізувати визначення українських та зарубіжних науковців (див. табл. 1.1) та сформулювати власне, що включатиме ключові аспекти соціальної відповідальності.

У міжнародній практиці поняття «соціальної відповідальності» значно розширилось у 70-х роках ХХ ст. і використовувалось для визначення добровільних зобов'язань, які підприємство бере на себе для підвищення якості роботи та життя не тільки своїх працівників, а й суспільства в цілому та навколишнього середовища.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «соціальна відповідальність»

Науковець, автор	Підхід	Визначення
1	2	3
Кравцов С.С., Клімова А.М.	як відповідальність	«...це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, за тих, на кого ці рішення впливають...»

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Малік М.Й., Мамчур В.А., Шпикуляк О.Г.	як соціальне зобов'язання	«... з одного боку, соціальна відповідальність – це виконання підприємством соціальних зобов'язань, передбачених законодавством, через добровільне здійснення витрат на соціальні проекти, з іншого – понад встановлені податковим, трудовим, екологічним та іншим законодавством, виходячи не з вимог закону, а з моральних міркувань...»
Мостепанюк А.В.	Як свідомий підхід ведення бізнесу	«... у широкому розумінні соціальна відповідальність – це ведення комерційної діяльності з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін (працівників, споживачів, постачальників, партнерів та довкілля) та в межах норм чинного законодавства; у вузькому розумінні – це участь бізнесу у проектах, спрямованих на вирішення нагальних соціальних (екологічних) проблем і підвищення рівня добробуту місцевих громад і суспільства в цілому...»
Станкевич Ю.Ю.	Як стратегія розвитку	«... під соціальною відповідальністю розуміється стратегія розвитку компанії, що передбачає впровадження в свою діяльність економічних, соціальних, екологічних очікувань суспільства...»
Білан О.С.	Як соціальна інвестиція	«...соціальна відповідальність є своєрідною соціальною інвестицією, тим методом управління, який дозволяє підвищити рівень капіталізації без значних капітальних вкладень...»

Джерело: сформовано із наступних джерел [11], [14], [53]

В той же час Всесвітня бізнес-рада зі сталого розвитку (WBCSD) визначає «корпоративну соціальну відповідальність як постійне зобов'язання бізнесу поводитися етично та сприяти економічному розвитку, одночасно покращуючи якість життя працівників та їхніх сімей, а також місцевої громади та суспільства в цілому».

Згідно зі стандартом соціальної відповідальності ISO 26000 соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, що сприяє сталому розвитку, враховуючи здоров'я та добробут суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін та відповідає діючому законодавству; узгоджується з міжнародними нормами поведінки та інтегрована в діяльність всієї організації. [39].

На сучасному етапі соціальна відповідальність тлумачиться як специфічний управлінський інструмент, що дозволяє зробити вагомий вплив на користь суспільства за рахунок виробничої діяльності з урахуванням інтересів суспільства, і включає екологічний, економічний, соціальний аспекти ведення бізнесу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Соціальна відповідальність дозволяє підприємствам покращити ділову репутацію, встановити збалансовані і довірчі відносини з державою та суспільством. Однак, часто у бізнес середовищі суть соціальної відповідальності викликає суперечки через неготовність суспільства до цього, значну необізнаність та, певною мірою, через ризики, побоювання, страхи та відсутність уніфікації стандартів, критеріїв оцінки соціальної відповідальності, низький рівень корпоративної культури та фінансову слабкість значної частини суб'єктів господарювання України.

Звертаючись до Концепції національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні поняття «соціальна відповідальність» трактується, як відповідальність підприємства за прийняті управлінські рішення та дії, що впливають на суспільство та екологію шляхом етичної та моральної поведінки, що сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я та добробут суспільства, врахування очікувань зацікавлених сторін, дотримання вимог чинного законодавства та міжнародних стандартів, інтеграцію в діяльність підприємства та практику в його відносинах [28].

Підсумовуючи усі наведені вище дефініції, можна сформулювати власне тлумачення. Соціальна відповідальність – це концепція, згідно з якою підприємство має обов'язки перед суспільством відповідно до його потреб та

вимог. Найчастіше підприємства керуються концепцією «потрійного критерію», розробленою американським економістом та підприємцем Джоном Елкінгтоном у 1994 році, яка визначає, що під час побудови бізнес-моделі менеджери компаній та індивідуальні підприємці повинні брати до уваги не лише фінансовий бік справи, а також соціальні та екологічні чинники. (див. Рис.1.1)

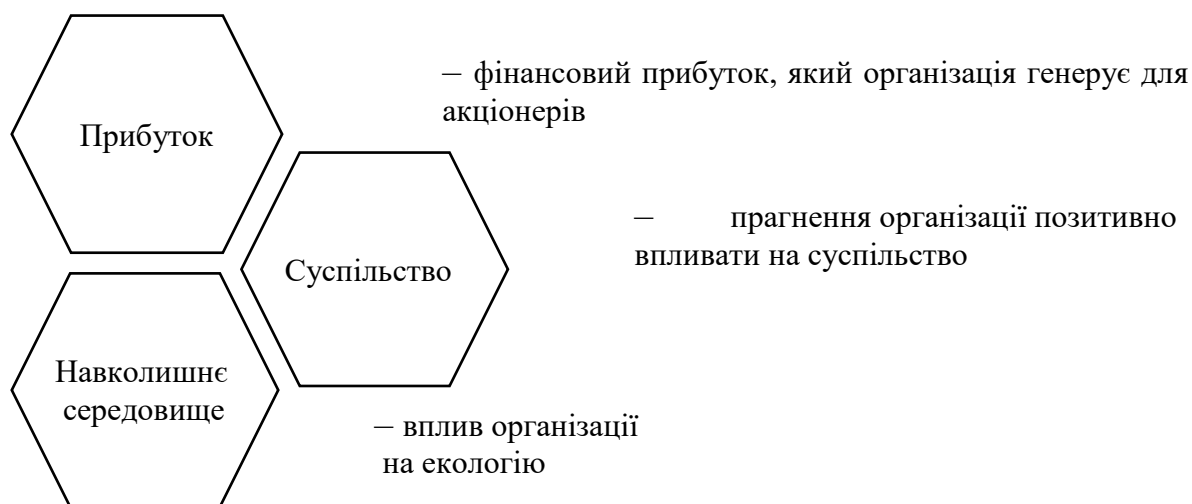


Рис. 1.1 Складові концепції «потрійного критерію»

Концепція соціальної відповідальності пройшла певний еволюційний шлях свого становлення [26]:

- становлення базової концепції соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility) (1950-1970 pp.): Г. Боуен, К. Девіс, А. Керролл, М. Шварц; Піонерну роль у науковому опрацюванні цієї проблематики, в обґрунтованні того, що соціальна відповідальність набуває статусу важливого соціального інституту, відіграв Г. Боуен, який у 1953 р. видав монографію "Соціальна відповідальність бізнесмена". Ця публікація, в якій висвітлено засади, рамки соціальної активності та визначено напрями розвитку феномену соціальної відповідальності, принесла вченому заслужену славу батька корпоративної соціальної відповідальності. К. Девіс у 1960-1970 pp., обґрунтував низку принципових положень, які розвинули теоретичні засади соціальної відповідальності і зробили їх більш зрозумілими для професіоналів, зорієнтувавши на практику соціальної діяльності.

Своєрідною вершиною розвитку сучасного підходу до усвідомлення сутності соціальної відповідальності організації, заснованої на визнанні

визначальної ролі суспільного договору, є модель А. Керролла, яка до остаточного свого оформлення пройшла кілька етапів трансформації. Наприкінці 1970-х рр. А. Керролл запропонував трактувати КСВ як відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, що їх покладає суспільство на організації в даний період часу.

- концепції соціальної сприйнятливості (Corporate Social Responsiveness) (1970 – 1990 рр.): Р. Акерман, Д. Вотава, С.Сеті;
- концепція соціальної діяльності (Corporate Social Performance) (1980 – 2000-ні рр.): С. Сеті, А. Керролл, Д. Вуд та інші.

Соціальна відповідальність уточнюється за допомогою концепцій, які розглянуті у таблиці 1.2, бо цей механізм є комплексним, у зв'язку з тим, що на його формування впливають пріоритетні цілі та завдання компанії, рівень міжнародного спрямування бізнесу, етичні принципи управління та керівництва, роль державного керування, рівень зрілості суспільства.

Таблиця 1.2

Концепції соціальної відповідальності

Концепція	Принципи концепції
Зацікавлених сторін (стейкхолдерів)	Принципи взаємодії бізнесу з працівниками, покупцями, акціонерами, постачальниками, місцевою громадою, державою і суспільством загалом.
Корпоративного громадянства	Принципи взаємодії бізнесу з суспільством щодо сприяння його ефективному і сталому розвитку.
Концепція проактивності	Засоби реагування на виклики сталого розвитку на основі реакції або стратегічного (проактивного) підходу.
Корпоративної підзвітності	Компанії мають стати більш підзвітними перед суспільством, а не лише перед своїми зацікавленими сторонами за наслідки власної господарської діяльності.
Добровільна концепція	Зобов'язання компанії досягати довгострокових цілей, в яких зацікавлене суспільство.
Корпоративної стійкості	Корпоративна стійкість являє собою свого роду "мікроекономічний" рівень макроекономічної концепції стійкого розвитку.

Джерело: сформовано на основі [11], [56], [23], [38]

Дотримання принципів соціальної відповідальності має переваги та недоліки. Кожна організація обирає свою стратегію та вирішує чи варто впроваджувати принципи соціальної відповідальності до неї. Переваги

класифікуються за рівнями: внутрішні та переваги мікро- та макро-середовища. Вони детально описані у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги впровадження соціальної відповідальності

Внутрішнє середовище	Мікросередовище	Макросередовище
- забезпечують підвищення якості управління бізнесом; - допомагають залучити та утримати професійні кадри; - допомагають знизити операційні витрати	- спрямовані на отримання підтримки з боку економічних суб'єктів, що мають безпосередній вплив на організацію; - створення сталих відносин з органами влади; - стратегічне співробітництво з партнерами; - залучення нових споживачів, підвищення їх лояльності.	- спрямовані на збереження соціальної стабільності суспільства в цілому; - формування позитивної думки та прихильності інвесторів; - формування позитивного іміджу та репутації; - зниження фінансових та нефінансових ризиків; - довіра до компанії

Джерело: сформовано із наступних джерел [25], [30], [17]

Однак в наукових колах, які досліджують проблематику соціальної відповідальності, існує чимало аргументів і проти. Вони представлені у порівняльній таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Аргументи за та проти впровадження соціальної відповідальності на підприємстві

Аргументи за	Аргументи проти
1	2
Довгострокова зацікавленість бізнесу в суспільному процвітанні	Відмова від всемірної максимізації прибутку
Підвищення суспільного іміджу конкретних компаній	Втрата від соціальної активності
Підтримка життєздатності бізнесу як системи	Брак навичок вирішення соціальних завдань
Послаблення державного регулювання бізнесу	Розмивання основних цілей бізнесу
Відповідність бізнесу соціокультурним нормам	Послаблення міжнародного платіжного балансу
Зниження ризиків акціонерів щодо Диверсифікації інвестиційного портфеля	Надмірна концентрація влади в руках бізнесу
Нові шляхи вирішення проблем	Слабкість суспільного контролю

Продовження табл. 1.4

1	2
Наявність у бізнесу необхідних ресурсів	Брак широкої суспільної підтримки
Можливість "конвертації" соціальних проблем у прибутковий бізнес	
Профілактика соціальних проблем	

Джерело: сформовано із наступних джерел [11], [56], [43]

Впровадження принципів соціальної відповідальності згідно із статистичними даними свідчить про здебільшого позитивний вплив на діяльність підприємств. Дослідження, проведені в рамках проєкту «Монітор корпоративної соціальної відповідальності», оприлюднили результати, в яких зазначено, що фактор наявності соціальної відповідальності на 49% впливає на імідж компанії, визначає сприйняття бренду на 35%, позначається на фінансових показниках на 10%, та сприяє усвідомленню соціальної значимості на 6%, що зображено на рисунку 1.2.

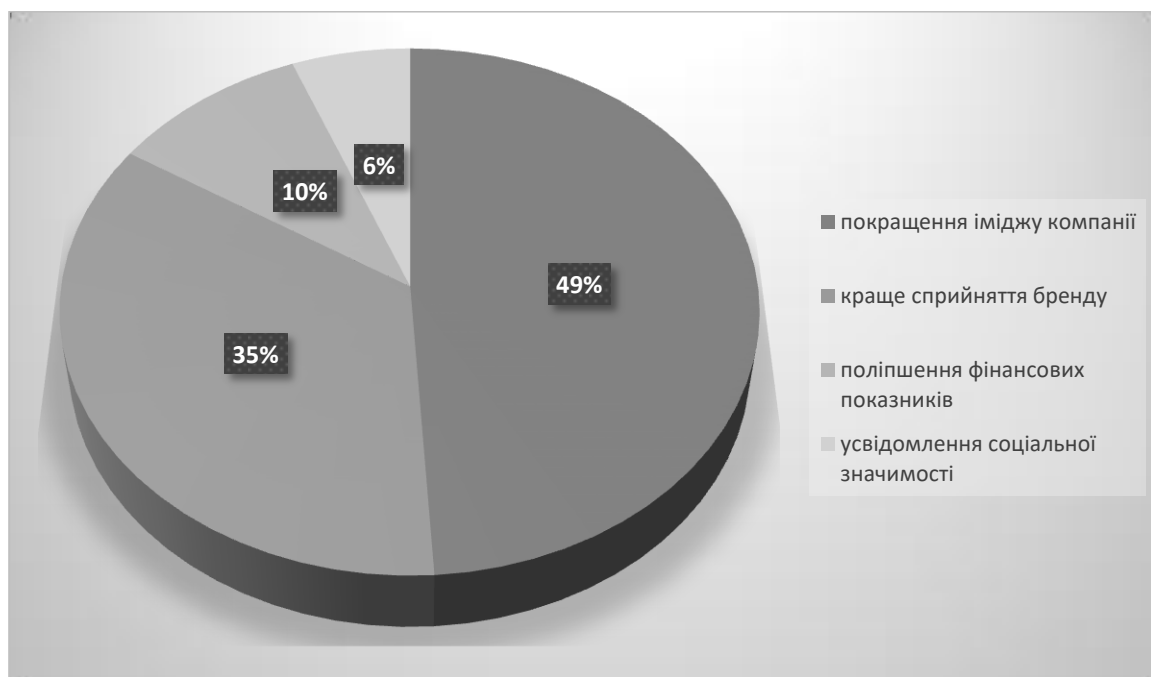


Рис. 1.2. Вплив соціальної відповідальності на українські підприємства (2020), %

Світовий досвід впровадження соціальної відповідальності до стратегії підприємства та імплементації соціально-значущих ініціатив свідчить, що 76% компаній вбачає КСВ як спосіб зниження ризику репутації бренду; 83% співробітників розглянули б можливість звільнення з роботи, якби компанія демонструвала безвідповідальні практики КСВ; 64% генеральних директорів

вважають, що КСВ є основою їх бізнес-стратегії; понад 1000 глобальних компаній беруть участь у ініціативі ООН з КСВ; 78% інвесторів оцінюють звіти з КСВ як «важливі» при оцінці компанії, а дослідження Harvard Business Review виявило позитивну кореляцію між КСВ і фінансовими показниками компанії [6].

Однак, окрім беззаперечних переваг існує ряд недоліків, а саме: додаткове фінансове навантаження, недосконалість нормативно-правової бази, відсутність державного стимулювання, нестача досвіду роботи за принципами соціальної відповідальності, труднощі контролю над використанням коштів. [17]

Стратегія розвитку підприємства має включати принципи соціальної відповідальності, бо компанії повинні передбачити всі можливості та загрози в суспільно-політичному та економічному полі діяльності. Застосування принципів соціальної відповідальності можливе у будь-якій галузі, бо сприяє соціально-економічному розвитку. Соціальна відповідальність має свій видовий розподіл відповідно до рівнів економічної системи, рівнів відповідальності та спрямування (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація соціальної відповідальності

Соціальна відповідальність			
За рівнем економічної системи	За концепціями	За рівнем відповідальності	За спрямуванням
Нано- (особа)	Теорія «корпоративного егоїзму»	Базовий рівень	Ендогенна (внутрішня)
Мікро- (компанія)	Теорія «корпоративного альтруїзму»	Середній рівень	Екзогенні (зовнішня)
Мезо- (галузь, регіон)	Теорія «розумного егоїзму»	Високий рівень	
Макро- (держава)			
Мезо- (міждержавні відносини)			

Джерело: сформовано із наступних джерел [29], [40], [27]

За рівнями економічної системи соціальна відповідальність притаманна окремій особі, підприємству, галузі чи регіону, державі, міждержавним

організаціям. При такому поділу окремі люди мають бути відповідальними за міжособистісні та родинні зв'язки, зв'язок із державою; підприємства мають нести відповідальність перед державою на законодавчому рівні, перед своїми співробітниками і суспільством.

Концептуальний поділ специфічний та має окремий науковий інтерес. Теорія «корпоративного егоїзму» передбачає єдину відповідальність бізнесу за примноженні прибутку акціонерів. Теорія «корпоративного альтруїзму» сприяє покращенню добробуту суспільства через соціальні внески. Нарешті теорія «розумного егоїзму» забезпечує виживання бізнесу завдяки формуванню сприятливого соціального середовища, що позитивно впливає на репутацію компанії, її фінансову стійкість та безпеку.

Рівні соціальної відповідальності є: базовими, тобто відповідають за економічно-правову сферу, середніми – етична відповідальність, високими – філантропічна відповідальність. Виокремлюють, також, за спрямуванням соціальну відповідальність: ендогенна (внутрішня) – відповідальність несуть роботодавці перед своїми працівниками, екзогенна (зовнішня) – взаємні обов'язки держави, суспільства та підприємств.

Формування соціальної складової в діяльності підприємства має включати ключові індикатори реалізації інструментарію та заходів соціальної відповідальності. Пошук інструментів для управління СВ є надзвичайно важливим та відповідальним процесом.

1.2. Система управління соціальною відповідальністю підприємства в сучасних умовах

Відповідно до взаємодії держави та суб'єктів суспільних відносин існує три моделі соціальної відповідальності підприємства: американська, європейська та японська. Розподіл за країнами та методи імплементації цих моделей зображено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Моделі соціальної відповідальності підприємства

Американська модель	Європейська модель	Азійська (японська) модель
Тяжіє до філантропії	Пов'язана з бізнесом і формалізується у вигляді стратегії	Орієнтується на культурні традиції країни
Фінансування соціальних програм відбувається через неприбуткові організації або напряду	Сфера застосування обмежується цінностями та стратегією	Виробнича сім'я – всі працівники компанії
Застосування принципів прецедентного права	Кодифікація законодавства	На законодавчому рівні не передбачається. Регулюється внутрішніми корпоративними директивами
КСВ – вибір компанії, пов'язаний з її репутацією	КСВ – добровільний вибір компанії робити більше, ніж встановлено	КСВ – реалізація цілей в межах інституту довічного найму
Передбачає мінімальний зв'язок із соціальними проєктами: чим менший, тим краще	Тісний зв'язок із соціальними проєктами, тобто діяльність пов'язана із розвитком компанії	Тісний зв'язок, компанія підтримує своїх працівників на всьому їх життєвому шляху
Роль держави практично відсутня, компанії самостійно визначають необхідність та ступінь впливу на вирішення проблем суспільства	Державне регулювання суттєве, перелік програм закріплений на законодавчому рівні	Роль держави активна, особливо в стратегічному плануванні бізнесу
Індивідуальна відповідальність	Колективна відповідальність	Колективна відповідальність
Етичність відносин із стейкхолдерами є засобом повного задоволення інтересів власників	Однаково рівне ставлення до всіх зацікавлених осіб	Рівне ставлення, хоча більша увага приділяється виробничій сім'ї

Джерело: сформовано із наступних джерел [22], [61], [38]

Варто зазначити, що американська та європейська моделі є діаметрально протилежними: якщо американська модель тісно переплітається з філантропією, перевага надається реалізації соціальних проєктів через спеціалізовані компанії, то в рамках європейської моделі соціальна відповідальність вважається складовою стратегії компанії і виступає чинником, який визначає підходи компанії до вибору партнерів, проєктів, об'єктів інвестування. Азійська модель займає проміжне місце та має як спільні, так і відмінні риси з двома іншими. Японська модель передбачає соціальну згуртованість на рівні компанії і ділову

згуртованість на рівні індустріальної групи. Соціальна відповідальність корпорацій в Японії підтримується культурними традиціями країни. Для японської моделі характерна активна роль держави, яка впродовж довгого часу брала участь в корпоративному стратегічному плануванні. Управління бізнесом орієнтовано не лише на отримання прибутку; воно засноване на правильному сприйнятті буття, суспільства і навколишнього світу, усвідомленні своєї відповідальності перед суспільством і прагненні до прогресу цивілізації в цілому. Працівник вважається членом «своєї» сім'ї, тому його відповідальність і права виходять далеко за рамки звичних трудових обов'язків. Корпорація, у свою чергу, підтримує людину впродовж всього життя – допомагає в придбанні житла, виділяє фінансову допомогу при народженні дітей, а потім їх навчанні, виплачує щедрі вихідні допомоги і корпоративні пенсії.

Протягом останніх років у зв'язку з розвитком великого бізнесу найбільш популярною в Європі стала змішана модель, або корпоративна СВ. Ця модель орієнтує бізнес на три сфери прояву соціальної ініціативи: економіку, зайнятість населення і охорону довкілля. Відповідальність бізнесу поширюється на умови праці, заробітну плату, виплату дивідендів акціонерам, випуск якісної продукції і надання послуг, охорону довкілля, зайнятість в конкретному регіоні, реалізацію соціальних ініціатив населення. Відповідальність, пов'язана з реалізацією регіональних соціальних проблем, здійснюється через конкурсні гранти спільно з місцевим самоврядуванням. Корпоративна діяльність, як правило, регулюється нормами, стандартами і законами відповідних держав. У багатьох європейських країнах законодавчо закріплено обов'язкове медичне страхування, пенсійне регулювання, природоохоронна діяльність підприємств.

Крім того, у літературі можна зустріти і інші види моделей соціальної відповідальності. Аналіз додаткових моделей соціальної відповідальності дав можливість узагальнити усі їх характеристики, що наведені у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Додаткові моделі соціальної відповідальності підприємств

Модель	Рівні прояву	Характеристика
1	2	3
Модель «соціальної справедливості»	Відображає повний контроль з боку суспільства по відношенню до бізнесу	Бізнес повинен бути прозорим, контролюватись суспільством у сфері охорони довкілля та дотриманні прав працівників
Асоціативна модель	Жорстко-прагматична модель, яка орієнтована виключно на інтереси бізнесу і протиставляє бізнес суспільству	Полягає у забезпеченні прибутковості підприємств і відповідальність перед акціонерами. Все інше є додатковим навантаженням на бізнес і знижує його ефективність
Меценатська модель або понаднормова модель	Заснована на особистій ініціативі представників бізнесу і виключає компонент, пов'язаний з державним регулюванням взаємодії бізнесу і суспільства	Передбачає особисту ініціативу людей бізнесу, благодійництво, допомогу менш захищеним групам людей

Джерело: сформовано із наступних джерел [55], [34], [12]

Управління соціальною відповідальністю підприємства полягає у виконанні функцій менеджменту, що спрямовані на реалізацію інтересів зацікавлених сторін та відповідальності за вплив діяльності на підвищення ефективності господарювання та забезпечення стійкого розвитку. Система управління соціальною відповідальністю на підприємствах складається зі складових, які наведені у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Складові системи управління соціальною відповідальністю підприємства

Організаційно-управлінське забезпечення	Управління персоналом	Охорона праці та здоров'я	Природо-охоронна спрямованість ресурсо-збереження	Соціальні інвестиції в розвиток місцевого співтовариства
1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Менеджер КСВ	Висока корпоративна культура	Навчання персоналу з питань охорони праці та виробничої безпеки	Соціальні проекти екологічного напрямку	Охорона здоров'я
Спеціальний відділ з КСВ	Навчання та розвиток персоналу		Застосування міжнародних стандартів якості продукції	Культура і мистецтво
Щорічний соціальний звіт	Соціальна інфраструктура	Соціальні проекти з охорони праці		Спорт
Соціальний аудит	Ефективна організація оплати праці			Благодійна допомога
Наявність кодексу ділової етики	Наявність компенсаційного пакету			

Джерело: сформовано із наступних джерел [15], [17], [36]

Процес управління СВ складається з прийняття рішень, затвердження стратегій, планів, бюджетів, розробки та затвердження відповідних механізмів та процедур, які й складають зміст управління, що має носити продуктивний характер.

У політику управління СВ входить декілька етапів. Перший етап включає розробку загальних положень у сфері СВ (місія, візія, цілі та завдання). Наступним кроком є інтеграція соціальної відповідальності у функції структурних підрозділів підприємства чи організації. Підвищення довіри працівників до соціальної відповідальності досягається декількома шляхами, зокрема активним залученням у процеси управління СВ чи наданням навчальних можливостей у цій сфері. Серед інших етапів є ініціювання проектів соціального інвестування та моніторинг за реалізацією соціальних програм.

Комплексна модель управління соціальною відповідальністю організації складається з таких функцій, як стратегічне та оперативне планування, мотивація, організація, контроль (у вигляді соціального звіту, соціального аудиту, стандартів соціальної відповідальності). Досягнення функцій управління розглядається як процеси соціальної відповідальності, що є сукупністю взаємопов'язаних

безперервно виконуваних дій, які перетворюють певні входи інформації (замовлення), ресурсів, умов праці і т. ін. у відповідні виходи, результати (див. табл. 1.9).

Центральне місце в наведеній моделі належить системному підходу, за яким соціальна відповідальність розглядається як відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, здатна регулювати свої відносини з ним. Система має вхід (ресурси, цілі, завдання), вихід (результати роботи) та зворотні зв'язки (між групами впливу). Між входом і виходом, а також внутрішніми процесами соціальної відповідальності існує механізм розвинених зв'язків, що забезпечує саморегулювання всієї системи залежно від ситуації.

Таблиця 1.9

Комплексна модель управління соціальною відповідальністю

Вхід	Процеси СВ	Вихід
Інформація - Потреби працівників - Потреби підприємства - Потреби агентів зовнішнього ринку праці Об'єкти впливу - Фактичні умови праці - Людські ресурси - Фінансові ресурси - Матеріальні ресурси	Планування - стратегічне - оперативне Організація – інтеграція СВ у систему управління підприємством Мотивація - робота у команді - корпоративний дух Контроль - соціальний аудит - соціальний звіт - стандарти СВ	Задоволеність інтересів - працівників - власників - менеджменту - держави Результати впливу - соціальний ефект - бізнес ефект Основні показники СВ підприємства - окупність витрат - прибуток - робочі місця - виробництво якісної продукції - сплата податків - соціальні інвестиції

Джерело: [54]

Побудова системи управління соціальною відповідальністю в організації, подібної до наведеної моделі, забезпечує можливість урахування всіх аспектів соціальної відповідальності в їх взаємозв'язку і цілісності, визначення характеру зв'язків між властивостями і характеристиками та групами впливу (персоналом, менеджментом, власниками бізнесу, державою). Завдяки такому підходу можна системно сприйняти та оцінити взаємодії груп впливу, забезпечити системне

бачення ситуації, виключити суперечність цілей груп впливу, запобігати і прогнозувати негативний вплив бізнесу на суспільство.

Нормативно-правове забезпечення СВ регулюється сукупністю вимог щодо здійснення СВ, що надаються в нормативних актах різних рівнів: міжнародних документах (Глобальний договір ООН, Зелена книга Єврокомісії, міжнародний стандарт ISO 26000 тощо), документах національного, регіонального та галузевого рівнів (Конституція України, кодекси та закони України для відповідної сфери застосування), методичних документах на рівні підприємства корпоративний кодекс, стратегії, положення, накази, інструкції.

На сьогодні принципи СВ детально представлені у корпоративних документах, таких як кодекси корпоративного управління, корпоративної етики, корпоративної поведінки тощо. Кодекс декларує мінімальні стандарти та оприлюднює обіцянку дотримуватись їх та вимагати їх дотримання від підрядників, постачальників, ліцензіатів. Корпоративний кодекс виконує декілька функцій, зокрема управлінську, репутаційну та функцію розвитку корпоративної культури. Кодекс, як правило, складається з ідеологічної частини, яка визначає місію, цілі та цінності організації, та нормативної частини. Остання містить положення про принципи та правила ділової поведінки, СВ адміністрації щодо співробітників, взаємини з клієнтами, стейкхолдерами, партнерами, конкурентами.

Використання кодексів СВ в управлінні як інструмент впровадження СВ стає міжнародним стандартом. На сьогодні власні кодекси мають 80% підприємств, що входять до списку 500 кращих світових компаній за версією журналу Fortune [51]. Світова практика застосування кодексів СВ підтверджує їх корисність тим, що вони публічно демонструють прагнення підприємства дотримуватись визнаних стандартів СВ, декларують добровільні додаткові зобов'язання і забезпечують зниження різних видів ризиків.

Організаційне забезпечення соціальної відповідальності здійснюється через сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів організації, які

займаються розробкою та прийняттям управлінських рішень у сфері соціальної відповідальності та несуть відповідальність за результати таких рішень.

В межах організаційного забезпечення СВ доречним є створення комітету СВ або ж впровадження посади менеджера СВ. Основною метою таких фахівців є розгляд питань у сфері соціальної відповідальності з метою розбудови ефективної системи управління СВ підприємства. До безпосередніх обов'язків комітету СВ входять розробка стратегії СВ, внутрішніх нормативних документів СВ, річного плану та бюджету програм СВ, здійснення моніторингу за діяльністю підприємства у сфері СВ.

Управління соціальною відповідальністю передбачає формування активної соціальної позиції. Управлінські рішення повинні бути направлені на систематичне застосування на відміну від одноразового, на постійну взаємодію з суспільством та владою. Прикладами інструментів соціальної відповідальності можуть бути благодійність, спонсорство, участь у екологічних проєктах, застосування енерго- та ресурсозберігаючих технологій, допомога соціально незахищеним особам.

Керівники підприємств мають подбати про те, щоб розробити власну модель соціальної відповідальності залежно від діяльності компанії. На практиці окремі організації підходять до втілення принципів соціальної відповідальності по-різному. Вибір також залежить від розміру компанії, традицій, позиції власників та акціонерів. Одні організації більш сфокусовані на екологічних проєктах, інші віддають перевагу соціальним проєктам. Зазвичай, концепція соціальної відповідальності сприймається як інтегральна складова бізнес філософії та діяльності підприємства, і, відповідно, її детальний опис, принципи політики соціальної відповідальності входять до змісту документів, в яких викладено місію організації, її цінності, стратегію розвитку.

Основоположним та базовим інструментом управління є планування, тож під час складання та впровадження практик соціальної відповідальності особлива увага приділяється системі планових документів та процедур, що забезпечують їх підготовку та реалізацію.

Управління соціальною відповідальністю підприємства здійснюється з урахуванням положень міжнародного стандарту ISO 26000 «Керівництво із соціальної відповідальності бізнесу», який визначає основні положення, принципи та надає рекомендації у сфері соціальної відповідальності. Важливим фундаментом для впровадження системи управління СВ є «Керівництво для мультинаціональних підприємств» Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), що визначають принципи та стандарти відповідальної поведінки бізнесу.

Для встановлення меж та напрямів соціальної відповідальності українські компанії здебільшого керуються Конституцією України та чинним законодавством, загальною декларацією прав людини ООН, Декларацією Міжнародної організації праці про основні принципи та права у сфері праці, Декларацією щодо навколишнього середовища й розвитку, Глобальним договором ООН, Кодексом етики Європейської бізнес асоціації та іншими.

Цикл управління соціальною відповідальністю компанії представлено у схемі 1.3.

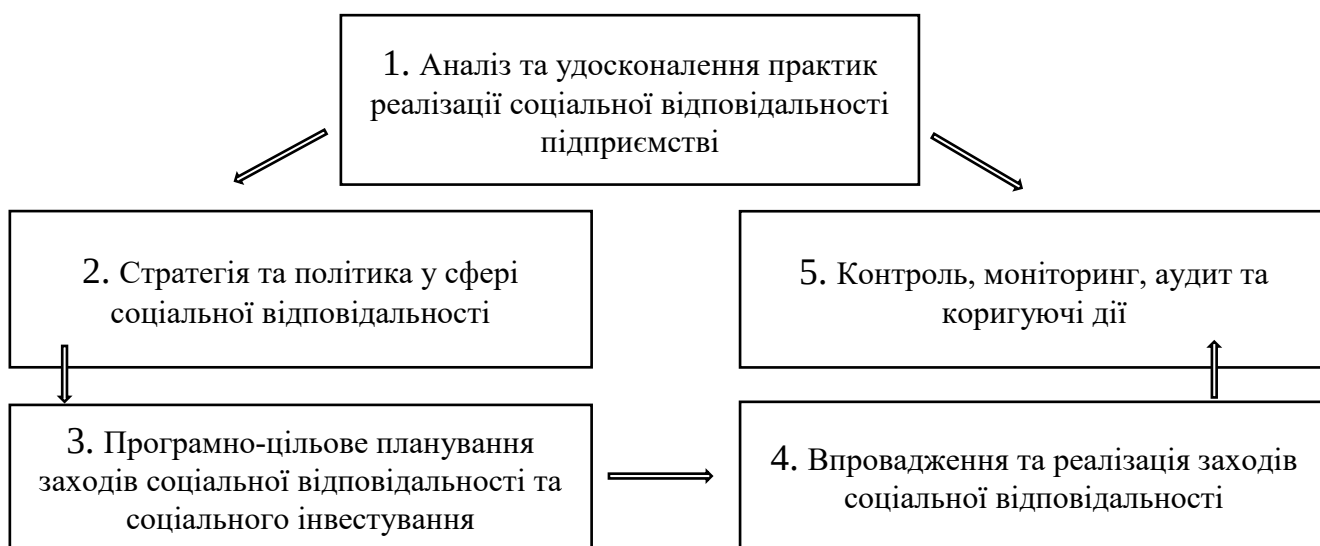


Рис. 1.3. Цикл менеджменту соціальної відповідальності

Підприємство має постійно удосконалювати систему управління соціальною відповідальністю з метою отримання очікуваного кінцевого результату. Тож управління соціальною відповідальністю підприємства є системою, за допомогою якої приймаються та реалізуються рішення. Мета та цілі

СВ визначаються власниками (акціонерами), членами трудового колективу та іншими довіреними особами.

Управління соціальною відповідальністю базується на принципі раціонального балансування між досягненням рівня соціальної відповідальності та використанням наявних ресурсів. Управління СВ реалізує соціальну функцію, тобто зниження рівня напруження на підприємстві та у відносинах із зацікавленими сторонами. Як результат ефективність управління СВ сприяє покращенню іміджу компанії, підвищенню інвестиційної привабливості та вартості бізнесу.

Основною метою управління соціальною відповідальністю підприємстві є забезпечення збалансованого та соціально спрямованого розвитку. Завдання управління соціальною відповідальністю підприємстві полягає у забезпеченні ефективного виконання необхідних дій кожною зацікавленою стороною, збереженні команди однодумців.

Управління соціальною відповідальністю підприємстві є складовою стратегії її розвитку та має здійснюватись згідно із наступними принципами:

- гнучкості, що передбачає вміння системи СВ змінювати цілі залежно від умов внутрішнього та зовнішнього середовища;
- багатофункціональності, що означає здатність системи до реалізації різних функцій;
- ємерджентності, що означає неможливість звести властивості окремих елементів управління СВ до загального ефекту функціонування системи;
- ієрархічності, тобто наявності кількох рівнів управління СВ;
- взаємоконтролю зацікавлених сторін та створення сприятливих умов для його здійснення;
- оптимальності – об'єднання усіх перелічених принципів та виявлення нових елементів системи і вимог до неї.

Для ефективного управління соціальною відповідальністю слід оперативно реагувати на очікування й вимоги зацікавлених сторін та здійснювати оцінку внутрішніх можливостей та ідентифікацію ризиків, пов'язаних з ними.

Політика управління соціальною відповідальністю підприємства передбачає реалізацію декількох етапів:

- розробка загальних положень (місії, візії, цілей, завдань);
- інтеграція соціальної відповідальності у функції управління, виробництва та функціонування структурних підрозділів;
- формування та підвищення довіри працівників підприємстві до соціальної відповідальності;
- аналіз та удосконалення діяльності та практик соціальної відповідальності на підприємстві;
- ініціювання соціальних проєктів;
- контроль за реалізацією соціальних проєктів;
- підвищення кваліфікації та навчання персоналу у сфері СВ.

Управління соціальною відповідальністю підприємства реалізується у всіх трьох сферах діяльності підприємства (інвестиційній, операційній, фінансовій) та трьох рівнях (корпоративному, функціональному, інструментальному). Також можна виділити й внутрішній рівень управління, тобто соціальну відповідальність підприємства перед своїми працівниками щодо умов праці, підвищення кваліфікації, сприятливого клімату, соціального розвитку. У свою чергу зовнішній рівень полягає у реалізації соціальної відповідальності перед іншими зацікавленими сторонами шляхом участі у вирішенні пріоритетних соціальних проблем.

1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства

Хоча межі та пропозиції стосовно реалізації соціальної відповідальності відрізняються, майже немає суперечок щодо того, що для прийняття обґрунтованих рішень щодо змісту нової ініціативи СВ або змін до існуючої програми рада директорів і члени команди вищого керівництва повинні брати участь у ретельному процесі оцінки, щоб отримати точне уявлення про поточний стан зусиль і діяльності компанії щодо економічної, екологічної та соціальної

відповідальності. Процес оцінки базується на різноманітних інструментах і діях, включаючи внутрішні опитування, залучення зацікавлених сторін і перегляд загальнодоступних даних для аналогічних організацій (наприклад, веб-сайти компаній, річні звіти та звіти КСВ). Оцінювання можна проводити за допомогою внутрішніх ресурсів або організації можуть звернутися за допомогою до зовнішніх консультантів. У будь-якому випадку можна зробити посилання на одну або декілька офіційних процедур, які були розроблені для оцінки рівня відповідальності організації, наприклад SA8000, AA 1000 та ISO 26000. Не існує універсального шаблону для оцінки КСВ, а метод збору інформації залежить від декількох факторів організації, таких як наявні ресурси, продукти та послуги, правове та інше зовнішнє середовище, хоча ключовими елементами ефективної оцінки є: призначення робочої групи, розробка робочого визначення КСВ, визначення правових вимог, перегляд корпоративних документів, процесів і діяльності, виявлення та залучення ключових зацікавлених сторін через інтерв'ю, опитування та спостереження. Оцінку слід розглядати як безперервний процес, що означає, що інформацію та результати слід ретельно інвентаризувати, щоб створити основу для нових запитів у наступні періоди планування.

Вибираючи найбільш відповідний інструмент оцінки СВ бізнесу, повинні враховуватись цілі та пріоритети підприємства, особливості галузі та сектора, потреби та інтереси зацікавлених сторін, ресурси та можливості, а також бажаний рівень довіри та визнання. Приклади інструментів оцінки СВ включають B Impact Assessment, безкоштовний онлайн-інструмент, який вимірює п'ять сфер: управління, працівники, громада, довкілля та клієнти. Крім того, Глобальна ініціатива звітності (GRI) є широко використовуваною структурою для звітності про сталий розвиток, яка надає рекомендації та показники для розкриття економічних, соціальних і екологічних наслідків. Нарешті, ISO 26000 — це добровільний міжнародний стандарт, який містить вказівки щодо впровадження принципів і практик КСВ на підприємстві.

Досліджуючи різноманітні методики оцінки ефективності соціально-відповідальної активності підприємств можна стверджувати, що велика кількість

фахівців віддають перевагу оцінці за напрямками СВ. Так, в роботі Т.М. Литвиненко відзначено, що «соціальна відповідальність вимірюються низкою показників, які пов'язані з основними напрямками діяльності підприємства в цьому контексті» [42]. Надалі автор роботи відзначає такі напрями соціально відповідальної діяльності як: розвиток персоналу; охорона здоров'я та безпечні умови праці; соціально-відповідальна реструктуризація; природоохоронна діяльність та ресурсозберігання; розвиток місцевих громад; добросовісна ділова практика. Для кожного напрямку представлено показники, що оцінюють ефективність здійснення певної діяльності.

Схожої думки Н. Ненашев [50], який також вважає за необхідне проводити внутрішню і зовнішню оцінку ефективності соціальних програм за аналогічними напрямками. При цьому кількість показників за кожним напрямком різниться, як і їх зміст.

Аналогічний підхід представлено в роботі О.В. Ворони [17]. Автор відзначає, що для оцінки ефективності соціально-відповідальної діяльності слід використовувати систему кількісних та якісних показників. При цьому система таких показників формується за напрямками соціально-відповідальної діяльності підприємства. Так, автор показує, що доцільно виділити чотири основних напрями: персонал, бізнес, суспільство та імідж. Для кожного напрямку слід оцінювати показники витрат на здійснення соціальної діяльності, які є кількісними показниками, та якісні показники результатів діяльності за кожним напрямком.

При оцінці СВ підприємства якісні методи не мають кількісного вираження показників, однак дозволяють оцінити управління соціальною відповідальністю за наявною ситуацією та поясненням вигоди від соціальних проєктів. Якщо не можна у грошовому визначенні дати оцінку, то можна застосувати методи експертної оцінки. Серед якісних показників вирізняють визначення балансу між Social Value Added та Business Value Added, тобто показники ефективності для суспільства та вигоди для компанії за допомогою економічного ефекту. Оцінка проводиться й для виявлення інтересів соціальних груп, їх пріоритетів та потреб,

а також, щоб визначити зміст економічного, політичного та соціального аспектів. Кількісні методи дають оцінку за допомогою кількісних показників, до яких відносять: аналіз ймовірності настання банкрутства, розрахунок коефіцієнтів фінансового стану, рівня капіталізації прибутку, ринкової вартості підприємства, показників окупності інвестицій, які були спрямовані на соціальні заходи та проєкти.

Наукове обґрунтування мають у більшій мірі кількісні методи оцінки ефективності управління соціальною відповідальністю, адже вони будуються на методах чи процедурах аналізу показників господарської діяльності за певний період часу на основі виявлення причинно-наслідкових зв'язків та кінцевих результатів.

Всебічна оцінка управління соціальною відповідальністю можлива за рахунок комбінування якісних та кількісних методів, адже їх сукупність дає більш повне бачення поточного та прогнозованого стану. Виходячи із вищенаведеного та визначення соціально-економічної відповідальності підприємництва як відповідальності підприємств перед зацікавленими сторонами економічними засобами, можна запропонувати показники для виміру соціально-економічної відповідальності підприємництва (СЕВП). Науковці виділяють різні групи, за якими відбувається оцінка СВ, а саме:

- за категоріями «зацікавлених» сторін,
- за рівнем життєвого циклу розвитку організації,
- за сферами охоплення.

Показники, які використовуються для оцінки рівня СЕВП перед працівниками компанії, є чисельними й охоплюють багато сфер, але основне їх спрямування – всебічний розвиток персоналу (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Показники оцінки СВ перед працівниками підприємства

Категорія	Показники	Кількісний/якісний
1	2	3
Працівники	Розмір середньої заробітної плати	кількісний

Продовження табл. 1.10

1	2	3
Працівники	Коефіцієнт плинності кадрів	кількісний
	Витрати на охорону праці та техніку безпеки на одного працівника та усього на підприємства	кількісний
	Рівень травматизму	якісний
	Витрати на виплату матеріальної допомоги, подарунків тощо	кількісний
	Витрати на культурно-масові заходи	кількісний
	Витрати соціального пакета	кількісний
	Витрати на медичне страхування	кількісний
	Витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації персоналу	кількісний
	Кількість проведених навчальних, освітніх, соціальних заходів	якісний
	Стабільність виплати заробітної плати, відсутність заборгованості по виплаті заробітної плати	якісний
	Наявність кодексу з корпоративного управління	якісний
	Наявність спортивно-оздоровчих програм	якісний

Джерело: [60]

Далі розглянемо оцінку СВ перед власниками. Слід уточнити, що власник це не тільки та особа, яка приймає рішення відносно реалізації соціальних програм, але й є реципієнтом (табл. 1.11)

Таблиця 1.11

Показники оцінки СВ перед власниками підприємства

Категорія	Показники	Кількісний/якісний
1	2	3
Власники	Коефіцієнт фінансової автономії	кількісний
	Коефіцієнт фінансової залежності	кількісний
	Коефіцієнт фінансового ризику	кількісний
	Коефіцієнт незалежності капіталізованих джерел	кількісний

Продовження табл. 1.11

Категорія	Показники	Кількісний/якісний
1	2	3
Власники	Коефіцієнт фінансової автономії	кількісний
	Коефіцієнт фінансової залежності	кількісний
	Коефіцієнт фінансового ризику	кількісний
	Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	кількісний
	Коефіцієнт поточної ліквідності	кількісний
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	кількісний
	Рентабельність сукупного капіталу	кількісний
	Операційна рентабельність продажів	кількісний
	Чиста рентабельність продажів	кількісний
	Коефіцієнт оборотності активів	кількісний
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	кількісний
	Коефіцієнт прибутковості акцій	кількісний
	Ставка доходу на оплачений капітал	кількісний

Джерело: [60]

Отже, з табл. 1.11 видно, що основні показники, за якими пропонується оцінювати рівень СЕВП перед власниками, є економічні коефіцієнти, які вимірюють рівень прибутковості підприємства та відображають ефективність його роботи. Основу цієї групи складають показники фінансової автономії та рентабельності, ліквідності підприємства.

Перед споживачами основною відповідальністю виступає виробництво якісної продукції та надання того асортименту товарів, в яких зацікавлено суспільство (табл. 1.12)

Таблиця 1.12

Показники оцінки СВ перед споживачами підприємства

Категорія	Показники	Кількісний/якісний
1	2	3
Споживачі	Співвідношення ціни продукції із середньою по галузі	кількісний
	Витрати на покращення матеріальної бази виробництва	кількісний
	Витрати на впровадження нових технологій виробництва	кількісний
	Витрати на інноваційні дослідження	кількісний
	Витрати на рекламу	кількісний
	Наявність міжнародних сертифікатів якості у сфері виробництва	якісний

Джерело: [60]

Перед постачальниками та конкурентами СВ проявляється переважно в добросовісному веденні бізнесу, саме з цього ми виходили при обґрунтуванні показників, що повинні бути оцінені в цій групі зацікавлених осіб. Оцінити цю категорію надзвичайно важко, але наведені показники вважаються доцільними та достатньо описовими.

Існує ще одна група за показниками якої оцінюють СВ підприємства – суспільство та держава. Вона характеризується широкою сферою охоплення через свою масштабність. Умовно показники у цій групі можна поділити на податкові та ті, які пов'язані із соціальними програмами. Тут враховуються і кількість працівників на підприємстві, кількість зайнятої молоді, витрати на сплату податків, витрати на сплату ЄСВ, витрати на сплату штрафів за порушення законодавства України, витрати на соціальні інвестиції, витрати на благодійний маркетинг, витрати на благодійну допомогу, на спонсорську діяльність тощо (кількісні показники). Серед якісних показників у цій групі можна виділити наступні: поширення інформації та проведення роз'яснювальної роботи із розвитку практик СВ на підприємстві, участь в державних програмах розвитку

місцевих громад, наявність сайту підприємства з інформацією про заходи в соціальній сфері, надання соціальної звітності.

Оцінити рівень соціальної відповідальності підприємства також можна на основі методики розрахунку інтегрального індексу соціальної відповідальності. Розрахунок інтегрального індексу соціальної відповідальності здійснюється за показниками діяльності підприємства, та критеріями, що характеризують ступінь дотримання принципів соціальної відповідальності в господарській діяльності підприємства [49].

Кожне підприємство має індивідуально проводити оцінку ефективності управління СВ. Якість такої оцінки залежить від правильності обраних нормативів та присвоєння значущості окремим показникам.

1.4. Тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні

Аналізуючи українські реалії, необхідно визнати, що соціальна відповідальність у нашому суспільстві досі не стала домінантним та надійним регулятором суспільного життя, не набула статусу значущої норми. Для сучасного етапу соціально-економічного розвитку характерна парадоксальна ситуація: на тлі проголошеного курсу на розширення економічних свобод та підприємництва відсутнє особливе прагнення значної кількості громадян та інститутів економіки і суспільства брати на себе відповідальність. Об'єктивний аналіз свідчить про те, що прийшов час для докорінних змін у практиці соціально відповідальної діяльності на всіх рівнях економіки та суспільства. Серед останніх вагоме місце належить підприємствам та органам державного управління, у складі яких працюють економісти, менеджери, юристи, психологи тощо, які мають стати провідниками ідей соціальної відповідальності та сприяти імплементації соціальних проектів, етичних кодексів, інших соціально значущих рішень у практику державного, галузевого, територіального та корпоративного управління.

В Україні інститут корпоративної соціальної відповідальності перебуває на етапі становлення. Найбільш активними у цій сфері є, насамперед,

представництва іноземних компаній, які переносять на українське підгрунття сучасні світові практики, принципи і стандарти, а також великі та малі вітчизняні підприємства й організації, які протягом останніх років удосконалюють свою діяльність на засадах загального управління якістю та компанії, які постійно слідкують за новітніми тенденціями та технологіями.

Згідно з проведеними дослідженнями команди Pro Bono Club Ukraine, в період 2020-2021 рр., з 44 компаній, які взяли участь в дослідженні, лише 25% компаній мають окремий відділ, що займається формуванням і розвитком напряму колективної соціальної відповідальності. 70% опитаних компаній включають діяльність з колективної соціальної відповідальності у відділи: PR — 34%; HR — 20%; маркетинг — 16%. Крім того зазначено, що 57% компаній не планують збільшувати кількість спеціалістів напряму колективної соціальної відповідальності наступного фінансового року.

Соціальна відповідальність є важливим елементом ведення будь-якого бізнесу, зокрема, ІТ-компаній України, багато з яких успішно інтегрували в усі внутрішні процеси систему корпоративної соціальної відповідальності, що і визначає принципи ведення їх підприємницької діяльності. Вони є яскравими прикладами соціально-відповідальних підприємств в Україні на теперішній час. Infopulse, Intellias, Eram, SoftServe – це лише декілька компаній із цілої плеяди, які успішно та ефективно інтегрували принцип корпоративної соціальної відповідальності та активно просувають цю ідею на бізнесовій арені. Ці компанії не лише надають послуги і консультації у галузі цифрових технологій в Україні та за її межами, а й розвивають сферу корпоративної соціальної відповідальності у багатьох напрямках: боротьба зі зміною клімату, трансформація бізнес-процесів для зменшення впливу на навколишнє середовище, безкоштовні освітні програми, захист прав людини, починаючи з власних співробітників, розвитку місцевих громад та інфраструктури – ось лише деякі приклади соціальної активності ІТ-бізнесу сьогодні. Зокрема, компанія Ерам Україна, як частина глобальної компанії ЕРАМ, не тільки шукає найкращі рішення для клієнтів, а й піклується про свій вплив на навколишнє середовище. Основні напрямки корпоративної

соціальної відповідальності Ерам Україна – це освіта (Ерам eKids, програма для вчителів Teacher's Internship, програма для старшокласників Pre-Junior, освітній проєкт It Fundamentals for Ukrainian Switchers під час війни), екологія (Green Ерам, День Землі, Charity Box) та підтримка ініціатив місцевих спільнот (Women in Technology, станція Ерам у Kidswill). Моделі успішного впровадження стратегії соціальної відповідальності цих компаній яскраво ілюструють орієнтованість на розвиток людського капіталу, системність, розвиток спільнот, залученість, стратегічність.

Крім IT-компаній, звісно, є ціла плеяда інших підприємств, державних та приватних, які активно впроваджують та втілюють соціальні ініціативи, що направлені на різні сфери життя. Наприклад, компанія Нафтогаз відповідально ставиться до ведення бізнесу та враховує всі актуальні тренди управління сучасними нафтогазовими компаніями з урахуванням національних інтересів та забезпечуючи сталий розвиток держави. Акціонерне товариство «Українська залізниця» має окремий відділ корпоративної соціальної відповідальності, на який покладено завдання побудови та розвитку ефективної системи корпоративного управління в частині соціальної відповідальності та сталого розвитку, що базується на принципах відкритості, прозорості, підзвітності.

Активно та ефективно впроваджують політику соціальної відповідальності в Україні і фармацевтичні підприємства, зокрема, компанія Дарниця, яка передає ліки благодійним фондам, лікарням та військовим частинам; підтримує прогресивну освіту та пропагує відповідальне споживання та виробництво.

Корпоративна соціальна відповідальність розвивалась в Україні ще до війни як комплексний напрям діяльності підприємств. Відповідно до досліджень, приблизно 80% українських підприємств починали впроваджувати політику соціальної відповідальності, активно впроваджували її в свою діяльність або орієнтувалися на її принципи. Але лише 25% з них систематично виділяли бюджет на проєкти з колективної соціальної відповідальності, що суттєво відрізняло український бізнес від міжнародних компаній, де ці показники досягають 90-95%.

Події з кінця 2013 – Революція Гідності, анексія Росією Криму, утворення самопроголошених «ЛНР» і «ДНР», гібридна війна і тероризм на Сході України – не лише згуртували суспільство, дестабілізували економіку країни, а й суттєво змінили напрям соціальних проектів значної частини бізнесу. Одним із мотивів суспільної відповідальності українських бізнесменів стає громадянська відповідальність. Жоден з міжнародних стандартів КСВ не містить пункту про захист власної країни в період військових дій. Жодна зі стратегій КСВ в Україні не мала пункту про допомогу армії, військовим, пораненим чи вимушеним переселенцям. Зовнішні обставини відкоригували спрямування благодійних бюджетів великого бізнесу, а для малого і середнього – стали мотивом, який спонукав багато підприємств уперше приєднатися до суспільно корисних дій. Український бізнес бере найактивнішу участь у волонтерському русі, поєднавши свої дії з волонтерськими організаціями, а також реалізує безліч власних проектів, допомагаючи армії чи вимушеним переселенцям. Сьогодні українські компанії зберігають робочі місця за мобілізованими співробітниками, придбають необхідне військове спорядження; організовують переїзд та частково компенсують вартість житла співробітникам, що опинилися на території конфлікту; відтворюють інфраструктуру та соціальні об'єкти в регіонах, що постраждали від військових дій. Проблеми зайнятості вимушених переселенців допомагає вирішити ДТЕК. Компанії «Фокстрот», «Астеліт», «Василь Кісіль і партнери» опікуються дітьми із зони АТО. Допомога армії стала напрямом діяльності «Приватбанку», «Арома», «Rito», «Оболоні», «Фармак», «Здоров'я», «Нової Пошти» та багатьох інших. Серед кейсів цього періоду – допомога армії власною продукцією, перерахування власного заробітку чи відсотка від продажу, участь у зборі коштів.

З початком повномасштабної війни в Україні, розвиток корпоративної соціальної відповідальності суттєво змінився, і саме війна змусила український бізнес переорієнтувати свої програми сталого розвитку та благодійної допомоги. Відтепер український бізнес ще більше підтримує економіку та армію країни: мільярди гривень для ЗСУ, авто, дрони, приціли, спорядження, одяг, взуття, медикаменти, пальне, продукти та багато іншого — це лише частина того, що

надає відповідальний український бізнес. До того ж чимало компаній інтегрували програми допомоги та відновлення України у свою політику корпоративної соціальної відповідальності.

Сьогодні в Україні стратегія корпоративної соціальної відповідальності спрацювала і проявилася на повну силу за обома напрямками — внутрішнім і зовнішнім. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність стосується процесів у компанії, у центрі яких стоїть працівник, і насамперед направлена на забезпечення безпечних умов праці.

Зовнішня корпоративна соціальна відповідальність — це те, що робить компанія для стейкхолдерів за межами компанії. Сюди входить благодійність, охорона навколишнього середовища, продуктивна співпраця з центральною владою та місцевими громадами, готовність допомагати у кризових ситуаціях (війна, аварії), створення якісних товарів та надання професійних послуг.

Не дивлячись на те, що в Україні розвиток соціально відповідального бізнесу визначається як один з пріоритетів державної політики згідно із Концепцією реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року, більша частина компаній не має чіткого уявлення від користі запровадження соціальної відповідальності та переконливих обґрунтувань для її впровадження [35]. Саме тому в Україні підтримка держави необхідна як для підкреслення важливості етичної та соціально відповідальної поведінки, просування кращих практик вітчизняних компаній із соціальної відповідальності в Україні та за кордоном, так і для підвищення престижності досконалих організацій і процесів безперервного вдосконалення.

Україна посідає далеко не найперші місця у рейтингах Глобальної конкурентоспроможності, що свідчить про відставання України, не вигідні іміджеві позиції національних виробників як на міжнародному, так і національному ринках. Однак, варто зауважити, що соціально-відповідальні функції бізнесу відіграють значну роль у забезпеченні конкурентоздатності українських компаній поряд із економічними показниками.

Відповідно до матриці бізнес-можливостей соціальної відповідальності (Sustainability International) для компаній країн, що розвиваються, виділяються наступні вигоди від використання практик КСВ у своїй діяльності:

- розширення доступу до нових ринків за рахунок використання міжнародних стандартів;
- формування позитивного іміджу компанії за рахунок підвищення лояльності клієнтів, вартості бренду, налагодження партнерських зв'язків;
- удосконалення виробничих процесів;
- стабільність трудових ресурсів;
- ефективний ризик-менеджмент;
- залучення коштів спеціалізованих фондів «соціальних інвестицій» під програми КСВ для відповідальних компаній.

Виходячи на світову арену, українські підприємства мають орієнтуватися на міжнародні стандарти КСВ. У світовій практиці сьогодні існує декілька ініціатив, що визначають принципи та стандарти КСВ, при цьому необхідно підкреслити, що ці принципи і стандарти не є юридичними нормами регулювання поведінки бізнесу, а є лише етичними нормами, яких має дотримуватися бізнес на добровільних засадах.

Однією з перших таких ініціатив став Глобальний договір ООН, що був розпочатий Генеральним Секретарем ООН Кофі Аннаном: на Всесвітньому економічному конгресі в 1999 році лідери бізнесу були запрошені приєднатися до глобальної ініціативи з метою партнерства та підтримки принципів у сфері прав людини, стандартів праці, охорони навколишнього середовища, протидії корупції. Глобальний договір містить десять пунктів – орієнтирів діяльності бізнесу, які мають стати кодексом поведінки для всіх компаній, що приєднуються до ініціативи. Зокрема, серед пунктів зобов'язання бізнесу протидіяти корупції, підтримувати і поважати захист прав людини, сприяти розвитку і розповсюдженню екологічно безпечних технологій, виступати проти всіх форм примусової праці, дитячої праці, не допускати расової дискримінації серед співробітників. Україна приєдналася до Глобального договору в 2006 році, а в

2007 ініціативу ООН підтримали 85 українських компаній. Натомість уже в 2013 році Глобальний договір повідомив про виключення 4 українських компаній із лав ініціативи. Причина – відмова компаній звітувати про прогрес протягом двох років поспіль. Станом на 16 липня 2016 року від України було зареєстровано 266 учасників Глобального договору ООН [8]. Станом на 2023 рік українська мережа має 132 учасники.

Прийнятий в 2010 році міжнародний стандарт ISO 26000 розкриває сутність соціальної відповідальності, надає бізнесу рекомендації стосовно практик і принципів КСВ. Документ був розроблений за участю експертів з різних країн, серед яких були представники споживачів, робітників, держави, промисловості, недержавних організацій [9]. Українська сторона також брала участь у розробці цього міжнародного стандарту.

Ще один документ, який містить стандарти КСВ – це «Керівні Принципи ОЕСР щодо транснаціональних компаній». Принципи ОЕСР – це зібрання стандартів з різних галузей, починаючи від прав людини, прав працівників та безпеки праці, питань доступу до інформації, оподаткування та охорони навколишнього середовища. З метою поширення та забезпечення дотримання Принципів держави, які підписали їх, створили Національні Контактні пункти ОЕСР (НКП ОЕСР). Для підприємств, які розташовані на території однієї з держав, що підписала документ, його дотримання є обов'язковим, незважаючи на місце ведення діяльності. У разі порушення компанією Принципів, постраждали особи мають право поскаржитися до НКП ОЕСР і очікувати на допомогу. Заяву можуть подавати професійні спілки, неурядові організації, організації споживачів або бізнес-партнери. 12 березня 2014 року Рада ОЕСР прийняла рішення щодо поглиблення співпраці з Україною, а 7 жовтня 2014 року у штаб-квартирі ОЕСР в Парижі було підписано Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України та ОЕСР щодо поглиблення співробітництва. Після приєднання України до Декларації ОЕСР щодо принципів міжнародного інвестування та діяльності транснаціональних компаній Національний Контактний пункт з'явиться і в Україні [10].

У нашій державі триває розробка національної стратегії із КСВ, що здійснюється Центром розвитку КСВ за підтримки органів державної влади, громадських організацій, представників бізнес-середовища, профспілок та наукових кіл. Так CSR Ukraine – експертна організація в Україні, що об'єднує понад 40 великих компаній, спільно з якими понад 15 років просуває принципи сталого ведення бізнесу та соціальної відповідальності. Вона є національним партнером CSR Europe і Всесвітньої бізнес-ради зі сталого розвитку. Згідно із статистичними даними цієї організації 52% компаній мають затверджені стратегії КСВ; 67% репутації компанії залежить від її політики КСВ; 83% компаній впроваджують КСВ в Україні [69].

Висновки до розділу 1

Управління соціальною відповідальністю передбачає добровільні зобов'язання, які бере на себе підприємство для підвищення рівня життя та вирішення проблем зацікавлених сторін підприємства та суспільства в цілому. Підвищення довіри суспільства до підприємств можливо досягти за рахунок прозорості та відкритості діяльності, участі в соціальних заходах чи проєктах, охорони навколишнього середовища та програм енергозбереження, а також виконання вимог держави та законодавства. Соціальна відповідальність відображає систему цінностей суспільства, а тому включає взаємопов'язані фактори: економічні, правові, моральні, етичні, політичні, екологічні, соціальні.

Виявлено, що одним із успішних інструментів ведення соціально відповідального бізнесу (СВБ) є дотримання міжнародних стандартів, а також ведення нефінансової звітності. Наведено досвід застосування міжнародних стандартів українськими та зарубіжними компаніями, які доводять на практиці ефективність реалізації соціальної стратегії. Ефективність управління СВ залежить від своєчасного та правильного вибору мети проведення такої оцінки.

Науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю не мають єдиного визначеного алгоритму. Однак,

було наведено методику проведення експрес-аналізу ефективності управління СВ, метод інтегральної оцінки, який формується на основі кількісних та якісних індикаторів та показників. Запропоновані підходи до оцінювання дозволяють приймати управлінські рішення з більшою ефективністю за допомогою побудови матриці вигід та моделі управління соціальною відповідальністю.

Проведене дослідження теоретичної бази соціальної відповідальності, її сутності, принципів, особливостей, інструментарію та науково-методичних підходів до оцінки ефективності управління соціальною відповідальністю дозволяють надати у наступних розділах магістерської кваліфікаційної роботи практичне підґрунтя та рекомендації для подальших досліджень у сфері управління соціальною відповідальністю.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ПрАТ «Ліктрави»

Об'єктом дослідження питань управління соціальною відповідальністю підприємства обрано сучасне Приватне акціонерне підприємство «Ліктрави» (ПрАТ «Ліктрави»). Логотип підприємства відображений на рис. 2.1



Рис. 2.1 Логотип ПрАТ «Ліктрави»

Основна інформація про товариство відображена в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ПрАТ «Ліктрави»

Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Ліктрави»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Дата реєстрації	29.12.1994
ЄДРПОУ	00481181
Місцезнаходження	Україна, 10001, Житомирська область, місто Житомир, шосе Київське, будинок 21
Міжміський код, телефон та факс	+380 (41) 242-79-32 +380 (41) 242-72-80
Адреса електронної пошти	office@liktravy.com.ua
Основні види діяльності	21.20 Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів
Інші види діяльності	21.10 Виробництво основних фармацевтичних продуктів 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами, Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах Дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Компанія бере свій початок ще з 1928 року, коли на базі житомирської плантації лікарських рослин була побудована калориферна сушка, і компанія отримала можливість надавати вирощеним лікарським рослинам форму, необхідну для реалізації, і можливість поставляти її в аптечну мережу для приготування ліків, а також продавати за кордон.

Під час Другої світової війни підприємство припинило свою роботу. Після звільнення області від окупантів фабрика відновила роботу, було набрано штат робітників. У 1950 році на фабриці працювало 36 людей, які вручну переробляли 200 тонн сировини. У 1970-х роках 190 осіб переробляло 2650 тон сировини. У той же період було запущено перший фасувальний автомат. У 1990-х роках кількість працівників зросла до 297 осіб, а за рік перероблялось близько 400 тон сировини. З грудня 2011 р. власником ПрАТ «Ліктрави» стала німецька компанія «Martin Bauer Holding» – визнаний світовий лідер в галузі переробки лікарської сировини, приєднання до якого дозволило нашій компанії вийти на світовий рівень і впровадити у виробництво нові технології.

На сьогоднішній день компанія «Ліктрави» є безперечним лідером українського ринку фітопрепаратів. Компанія «Ліктрави» заготовляє лікарську рослинну сировину в екологічно чистих регіонах України і зарубіжних країн.

Власником та акціонером є німецька компанія MB Beteiligungs GmbH з часткою 100% – 1 008 372 грн. Підписант Скробанскі Войчех Анджей, підписантом та керівником є Сологуб Олександра Борисівна. Метою діяльності підприємства є отримання прибутку на основі виробничої, торговельно-торгівельної, посередницької та іншої діяльності.

ПрАТ «Ліктрави» є юридичною особою від дня його державної реєстрації та здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та Статуту, має самостійний баланс, поточний, валютний та інші рахунки як в вітчизняних, так і в закордонних банках; товарний знак, який затверджено правлінням ПрАТ і реєструється згідно чинного законодавства; печатку зі своєю назвою.

ПрАТ «Ліктрави» має право продавати, передавати безкоштовно, обмінювати, передавати в оренду засоби виробництва та інші матеріальні цінності, використовувати та відчужувати їх іншим способом, якщо це не суперечить чинному законодавству та Статуту. Також воно має право укладати угоди, зокрема, угоди купівлі-продажу, підяду, страхування майна, перевезень, позики, зберігання, доручення і комісії тощо, набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, господарському або третейському.

ПрАТ «Ліктрави» має право у встановленому чинним законодавством порядку: випускати цінні папери; засновувати об'єднання та брати участь в об'єднаннях з іншими суб'єктами підприємницької діяльності; створювати на території України та за її межами свої філії, представництва та дочірні підприємства тощо.

Метою діяльності ПрАТ «Ліктрави» є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, торгово-комерційної, посередницької та інших видів діяльності.

Предметом діяльності ПрАТ «Ліктрави» є: виробництво і реалізація лікарських засобів, медикаментів і товарів народного споживання; роздрібна і оптова торгівля лікарськими засобами, медикаментами і товарами народного споживання через фірмові аптеки і магазини; заготівля лікарської рослинної сировини; розробка нормативно-технічної документації на лікарські засоби та їх виробництво; надання платних послуг населенню; розвиток підсобних господарств; здійснення торгівельної, торгівельно-посередницької, торгівельно-закупочної діяльності; ремонт та обслуговування автотранспортних засобів; забезпечення охорони виробничих об'єктів шляхом утворення внутрішньої служби охорони; комп'ютерна діяльність; зовнішньоекономічна діяльність; забезпечення соціальних потреб; перевезення вантажів власним транспортом; надання інформаційних та рекламних послуг; здійснення інвестиційної діяльності; видобуток і реалізація підземних вод; здійснення іншого виду діяльності, якщо вона не суперечить чинному законодавству.

Основні види діяльності ПрАТ «Ліктрави» відповідно до КВЕД:

21.20. Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів.

21.10. Виробництво основних фармацевтичних продуктів.

46.46. Оптова торгівля фармацевтичними товарами.

47.73. Роздрібна торгівля фармпрепаратами в спеціалізованих магазинах.

72.11. Дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій.

Організаційна структура ПрАТ "Ліктрави" представлена відповідними відділами та підрозділами, як показано на рисунку 2.2.

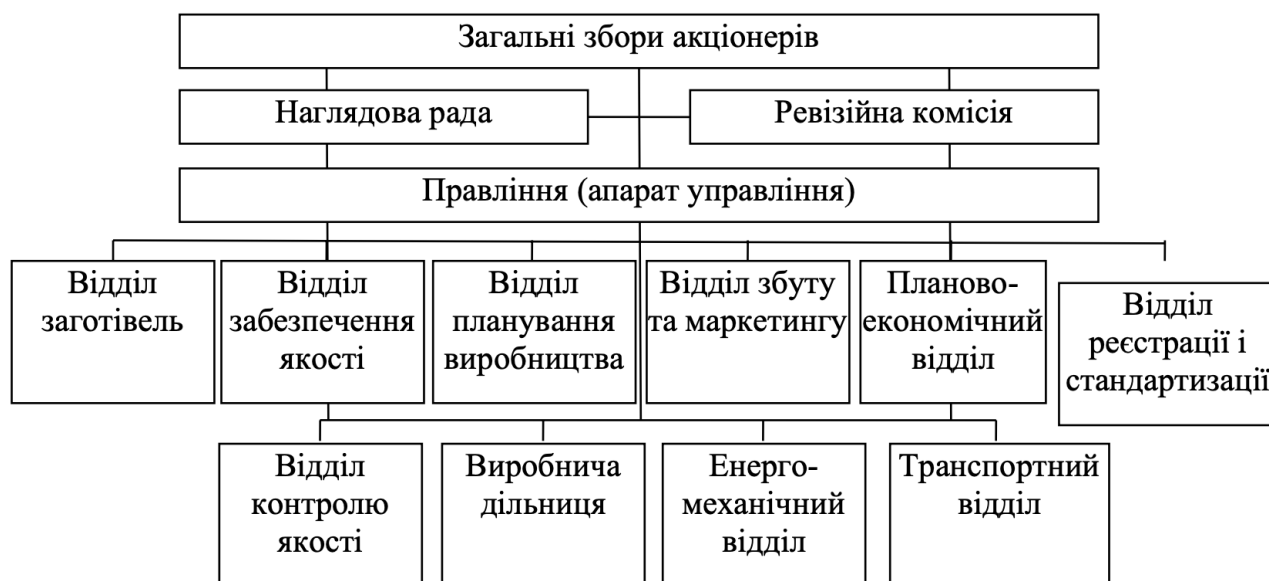


Рис. 2.2 Організаційна структура ПрАТ «Ліктрави»

Джерело: сформовано на підставі даних підприємства

Основою політики підприємства «Ліктрави» є забезпечення стабільності компанії та добробуту кожного співробітника.

Захист прав акціонерів та нагляд за діяльністю підприємства здійснює спеціальний колегіальний орган, а саме Наглядова рада, головою якої є Альберт Ферстль (представник Товариства з обмеженою відповідальністю МБ БЕТ АЙЛІНГУНГС ГМБХ). Членами Наглядової ради є Адольф Альбрехт Ведель (представник Товариства з обмеженою відповідальністю МБ БЕТ АЙЛІНГУНГС ГМБХ), Петер Кьор (представник Товариства з обмеженою відповідальністю МБ БЕТ АЙЛІНГУНГС ГМБХ). Ревізором є Аркадіуш Шимурські. Загальні збори

акціонерів відбуваються щороку після скликання акціонерів реєстраційною комісією.

ПрАТ «Ліктрави» є учасником Асоціації Товарної Нумерації України «ДжіЕс1 Україна» (GS1 Ukraine) з 14.01.1998 р. Діяльність Асоціації «ДжіЕс1 Україна» спрямована на впровадження в Україні всесвітньої багатогалузевої системи ідентифікації, штрихового кодування та електронних комунікацій, що базується на всесвітніх стандартах GS1.

Стандарти GS1 широко застосовуються у виробництві, постачанні, торгівлі, медицині та транспорті. Користувачами стандартів є понад 1 000 000 компаній у всьому світі. «ДжіЕс1 Україна» є єдиним офіційним представником в Україні міжнародної організації GS1 – провідної світової організації з розробки та впровадження всесвітніх стандартів і рішень, які підвищують ефективність і прозорість виробництва, постачання та торгівлі.

Асоціація “ДжіЕс1 Україна” – це:

1. Інтегроване у світову спільноту об’єднання вітчизняних користувачів Системи GS1.
2. Понад 5500 учасників Системи GS1 різних форм господарювання, що представляють численні галузі економіки України.
3. Понад 1000000 ідентифікаційних номерів GS1, присвоєних користувачам Системи GS1 та їх об’єктам обліку.
4. Єдина організація, що уповноважена представляти GS1 та поширювати стандарти GS1 на території України.

На підприємстві «Ліктрави» діє система багатоступінчастого контролю якості продукції, яка включає перевірку вхідної рослинної сировини, контроль на проміжних етапах і контроль готової продукції. Сучасна лабораторія підприємства дозволяє проводити випробування за всіма показниками якості та безпеки лікарської рослинної сировини згідно з вимогами Державної Фармакопеї України та інших нормативних актів.

Сьогодні в ПрАТ «Ліктрави» функціонує система якості, яка забезпечує виробництво найякіснішої продукції на ринку, що відповідає всім вимогам

належної виробничої практики (GMP), що пред'являються до лікарських засобів рослинного походження. ПрАТ «Ліктрави» займає важливі позиції в галузі господарювання.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Підприємство, що здійснює діяльність в умовах ринку, ставить за мету отримання максимум фінансових результатів в умовах обмеженості ресурсів, невизначеності зовнішнього середовища. Обґрунтуємо основні економічні показники ПрАТ «Ліктрави» (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Динаміка економічних показників господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р.	
				+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	98925,00	98100,00	131126,00	32201,00	32,55
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	47968,00	44884,00	61651,00	13683,00	28,53
Валовий прибуток, тис. грн.	50957,00	53216,00	69175,00	18218,00	35,75
Чистий прибуток, тис. грн.	18234,00	17229,00	26949,00	8715,00	47,79
Статутний капітал, тис. грн.	1008,00	1008,00	1008,00	0,00	0,0
Власний капітал, тис. грн.	116403,00	119898,00	119898,00	3495,00	3,0
Залучений капітал, тис. грн.	22691,00	27861,00	32970,00	10279,00	45,3
Робочий (чистий оборотний капітал), тис. грн.	58675,00	60743,00	75628,00	16953,00	28,89
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	54876,50	65689,50	76901,50	22025,00	40,14
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	70861,00	77737,00	86161,00	15300,00	21,59
Фондовіддача, грн.	0,47	0,37	0,38	-0,09	-19,37
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,64	0,62	0,70	0,06	16,67
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	259	266	231	-28	-10,81
Продуктивність праці, тис. грн.	381,95	368,80	567,65	185,70	48,62
Рентабельність господарської діяльності, %	20,45	4,51	14,05	-6,40	x

Джерело: дані фінансової звітності ПрАТ «Ліктрави» (Додаток А)

У ході дослідження було проведено аналіз економічної ефективності та фінансового стану підприємства. Фінансово-господарська діяльність ПрАТ «Ліктрави» є ефективною та результатною. Суб'єкт господарювання у 2021 році порівняно з 2019 роком збільшує чистий дохід на 32201, тис грн або 32,55%.

Відзначимо, що у порівнюваних періодах спостерігається збільшення чистого прибутку підприємства: 2019 рік – 18234,0 тис. грн, 2020 рік – 17229, 0 тис. грн., 2021 рік – 26949,0 тис. грн. Проте якщо порівнювати динаміку 2020 та 2021 років, відповідно, то варто відзначити зростання обсягів чистого прибутку у цих періодах майже в 4 рази. Досліджувані періоди характеризуються й зростанням собівартості реалізованої продукції (у 2021 році порівняно з 2019 роком на 13683,0 тис. грн або 28,53%), що пояснюється ціновою сировинною політикою постачальником та впливом зовнішніх факторів.

Підприємство під час провадження господарської діяльності потребує додаткових фінансових ресурсів, бачимо, що обсяг залученого капіталу зростає з 22691,0 тис. грн у 2019 році до 32970,0 тис. грн. у 2021 році (на 10279,0 тис. грн.). Підкреслимо, що весь чистий прибуток підприємство розподіляє як на споживання, так і на розвиток. Про це свідчать обсяги власного капіталу підприємства.

Протягом 2019-2021 років спостерігається збільшення як обсягів середньорічної вартості необоротних активів підприємства, так і обсягів оборотних активів (на 40,14% та 21,59% відповідно).

Відзначимо зменшення показників фондовіддачі, що свідчить, що підприємство у 2021 році отримує 0,38 грн. чистого доходу з однієї гривні, що вкладено ним в об'єкти основних засобів (проти 0,47 у 2019 році та 0,37 у 2020 році). Політика управління персоналом є доволі стабільною. Середньооблікова чисельність працівників у порівнюваних періодах суттєво не змінюється. У 2021 році порівняно з 2019 роком зменшилась на 28 осіб. Збільшується продуктивність праці працівників на 48,62% (з 381,95 тис. грн. на працівника у 2019 році до 567,65 тис. грн. на працівника у 2021 році).

В цілому, підприємство є прибутковим, про що свідчать показники рентабельності господарської діяльності: 2019 рік – 20,45%, 2020 рік – 4,51%, 2021 рік – 14,05%. Значення мають різну тенденцію по рокам відповідно до фінансових результатів господарювання. Також підприємство характеризується позитивною динамікою щодо зростання показників ділової активності, так

коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшується у 2021 році порівняно з 2019 роком на 0,06 пунктів та становить 0,70, тобто підприємство скорочує тривалість оборотності оборотних активів.

Наступним кроком проведемо аналіз забезпечення ПрАТ «Ліктрави» майном та джерелами формування майна (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Характеристика активів та джерел їх утворення ПрАТ «Ліктрави»

Показники	На 31.12. 2019 р.		На 31.12. 2021 р.		2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+ / -	%	п.с.
Активи							
Необоротні активи	62389,0	44,8	84813,0	48,0	22424,0	35,9	3,2
Оборотні активи	76705,0	55,1	93553,0	51,9	16848,0	22,0	-3,2
Витрати майбутніх періодів	134,0	0,1	212,0	0,1	78,0	58,2	0,0
Зобов'язання							
Власний капітал	116403,0	83,7	133537,0	74,1	17134,0	14,7	-9,6
Довгострокові зобов'язання	4527,0	3,2	14833,0	8,2	10306,0	>3,2 р.	5,0
Поточні зобов'язання	18164,0	13,1	31806,0	17,7	13642,0	75,1	4,6
Разом	139094,0	100,0	180175,0	100,0	41081,0	29,5	0,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємств (Додаток А)

Протягом 2019-2021 років спостерігається тенденція до зростання обсягів майна та джерел його формування на підприємстві з 139094,0 тис. грн. до 180175,0 тис. грн (на 29,5%). В порівняних періодах необоротні активи в структурі майна підприємства збільшились на 3,2 відсоткових пункти порівняно з оборотними активами. Щодо структури фінансових ресурсів, то спостерігаємо зменшення питомої ваги власного капіталу порівняно з довгостроковими та поточними зобов'язаннями. Динаміка залученого капіталу свідчить про збільшення довгострокових зобов'язань у 2021 році порівняно з 2019 роком в понад як три рази, поточних зобов'язань – на 74,1%.

Такі зміни пояснюються тенденціями провадження господарської діяльності менеджментом та працівниками ПрАТ «Ліктрави».

Для оцінки ліквідності балансу та оборотності активів підприємства було використано відповідну систему показників (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ПрАТ "Ліктрави"

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. (+/-)
Коефіцієнт загальної ліквідності	4,2	4,3	5,2	0,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,4	2,4	2,6	0,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3	0,5	0,3	0,0
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	55,1	53,3	51,9	-3,2
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	31,8	32,2	35,2	3,4

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємств, (Додаток А)

Згідно даних наведених в таблиці можна стверджувати, що у підприємства є реальна можливість покриття поточних зобов'язань за рахунок його оборотних активів, оскільки коефіцієнт загальної ліквідності як у 2019 році, так і на кінець 2021 року відповідає нормативному значенню (більше 1). На кожну гривню поточних зобов'язань підприємства припадало 4,2 грн. та 5,2 грн. Простежується позитивна динаміка ліквідності.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності як в 2019 році, так і в 2021 році відповідає нормативному значенню й дорівнює 0,3; це означає, що підприємство у досліджуваних періодах було спроможне погасити 30% поточної заборгованості за рахунок наявних грошових коштів. Протягом 2019-2022 років спостерігається й позитивна динаміка коефіцієнту швидкої ліквідності.

Відзначимо, що збільшення частки виробничих запасів в оборотних активах з 31,8% у 2019 році до 35,2% у 2021 році, проте частка оборотних активів в загальній сумі активів підприємства зменшується на 3,2 відсоткових пункти.

Отже, можна говорити про позитивну тенденцію до підвищення ліквідності підприємства і стійкої його платоспроможності за умов дотримання тієї є політики і нарощування суми наявних грошових коштів.

Підтверджують відповідну динаміку господарювання й показники фінансової стійкості підприємства (табл. 2.5). Під фінансовою стійкістю

підприємства розуміють його платоспроможність в часі з дотриманням умови фінансової рівноваги між власними і залученими засобами. Фінансова стійкість відображає збалансованість засобів та джерел їх формування, доходів і витрат. грошових і товарних потоків, оцінюється на підставі співвідношення власного і залученого капіталу підприємства, темпів нагромадження власних засобів внаслідок господарської діяльності, співвідношення довгострокових і поточних зобов'язань, достатності забезпечення матеріальних оборотних засобів власними джерелами.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Ліктрави»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. (+/-)
Коефіцієнт автономії	0,84	0,81	0,81	-0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	1,19	1,23	1,50	0,31
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,16	0,19	0,26	0,10
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,19	0,23	0,68	0,49
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,70	0,65	0,38	-0,33
Коефіцієнт фінансової стабільності	5,13	4,30	2,86	-2,27

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства, (Додаток А)

Зросла залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування у 2021 р. порівняно з 2019 р., про що свідчить зменшення показника автономії у 2021 р. до 0,81. Відповідно, протягом періоду відбулося зростання коефіцієнта фінансової залежності (відповідно у 2019 р. – 1,19, а в 2021 р. – 1,50) та зменшення фінансової стабільності на 5,27 у 2021 році порівняно з 2019 роком.

Зростання коефіцієнта співвідношення залученого і власного капіталу свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Так, в 2019 р. на 1 грн. власного капіталу припадало 0,19 грн. залучених засобів, а в 2021 році – 0,68 грн. Відповідно зменшується величина показника забезпечення власними коштами.

Наступним етапом аналізу фінансового стану ПрАТ «Ліктрави» є аналіз його ділової активності, який полягає у дослідженні рівнів і динаміки різноманітних фінансових коефіцієнтів (табл. 2.6). Показники ділової активності

дозволяють оцінити ефективність використання власних засобів підприємством і виражаються в оцінці оборотності активів підприємства.

Таблиця 2.6

Показники оборотності ділової активності ПрАТ «Ліктрави»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. (+/-)
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,4	1,3	1,5	0,1
Тривалість обороту оборотних активів, дні	261,5	289,2	239,8	-21,6
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,7	0,8	0,7	-0,1
Коефіцієнт оборотності коштів в розрахунках	2,5	2,3	2,9	0,4
Тривалість обороту коштів в розрахунках, дні	145,1	159,4	126,2	-18,9
Коефіцієнт оборотності запасів	3,2	2,8	3,3	0,1
Тривалість обороту запасів, дні	115,0	128,5	113,1	-1,9
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	4,2	3,9	4,5	0,3
Тривалість обороту виробничих запасів, дні	86,2	92,6	81,1	-5,0
Коефіцієнт оборотності активів	0,8	0,7	0,8	0,0
Тривалість обороту активів, дні	463,9	533,6	456,4	-7,5
Коефіцієнт завантаженості активів	260,1	287,8	239,4	-20,8
Тривалість операційного циклу, дні	116,5	132,1	106,4	-10,1
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, дні	260,1	287,8	239,4	-20,8

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства (Додаток А)

За даними таблиці 2.6 можна зробити висновок, що протягом 2019-2021 років оборотність активів підприємства залишається незмінною (0,8). Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс у 2021 році порівняно з 2019 роком на 0,1, що відбулося за рахунок скорочення часу обертання: налагодження постачання та збуту, прискорення розрахунків та документообігу. Спостерігається також зростання оборотності запасів на 0,1 у 2021 році порівняно з 2019 роком, що означає, що підприємство не має надлишків неліквідних запасів, які потребують додаткового фінансування. Як результат прискорення оборотності оборотних активів за видами спостерігається зменшення тривалості обороту відповідних активів. Позитивним фактором є й зменшення тривалості погашення дебіторської заборгованості з 260 днів у 2019 році до 240 днів у 2021 році. Тож можна зробити висновок про пожвавлення ділової активності ПрАТ «Ліктрави», про що свідчить позитивна динаміка показників ділової активності, що в кінцевому підсумку приведе до покращення фінансового стану підприємства.

Представимо показники ефективності господарювання ПрАТ «Ліктрави» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники ефективності господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. (+/-)
Рентабельність основної діяльності	23,09	10,64	19,88	-3,21
Рентабельність операційної діяльності	20,21	7,65	16,84	-3,36
Рентабельність іншої операційної діяльності	-1,45	-25,60	31,17	32,61
Рентабельність звичайної діяльності	20,45	4,51	14,05	-6,40
Рентабельність господарської діяльності	20,45	4,51	14,05	-6,40
Рентабельність підприємства	15,92	3,09	10,09	-5,83

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства, (Додаток А)

Рентабельність основної діяльності зменшилась на 3,21%-х пункти, рентабельність операційної діяльності – на 3,36%-х пункти, іншої операційної діяльності збільшилась на 32,62%-х пункти, рентабельність підприємства зменшилась 5,83%-х пункти, рентабельність звичайної діяльності та господарської діяльності зменшилась на 6,40%-х пункти. Рентабельність іншої операційної діяльності була негативною, а у 2021 році має позитивне значення 32,61%. Хоча показники рентабельності мають показнику до зниження, в цілому можемо стверджувати, що підприємство у 2021 році є рентабельним, тобто ефективно та прибутково здійснює свою діяльність відповідно за результатами співставлення його фінансових результатів та витрат.

На сучасному етапі розвитку економіки країни, важливим питанням є ефективно управління витратами підприємства. Саме ті підприємства, які будуть в змозі оптимізувати свої витрати, в тому числі операційні, можуть розраховувати на отримання прибутку і відповідне процвітання в майбутньому. Тож проведемо аналіз структури витрат за елементами, який передбачає визначення питомої ваги окремих елементів витрат у загальній сумі витрат і оцінку їх зміни. Перш за все розглянемо динаміку операційних витрат протягом 2019-2021 років (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка та структура операційних витрат ПрАТ «Ліктрави» за елементами

Показник	2019 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+ / –	%	п. с.
Матеріальні витрати	36247,0	47,8	55268,0	43,1	19021,0	52,5	-4,7
Витрати на оплату праці	16620,0	21,9	22542,0	17,6	5922,0	35,6	-4,4
Відрахування на соціальні заходи	5114,0	6,7	6669,0	5,2	1555,0	30,4	-1,5
Амортизація	3755,0	5,0	6908,0	5,4	3153,0	84,0	0,4
Інші операційні витрати	14103,0	18,6	36954,0	28,8	22851,0	>2,6 р.	10,2
Разом	75839,0	100,0	128341,0	100,0	52502,0	69,2	0,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства, (Додаток А)

За даними таблиці 2.8 можна дійти висновку, що загальні витрати у 2021 році збільшились порівняно з 2019 роком на 52502,0 тис. грн. (на 69,2%). Найбільша зміна відбулася в інших операційних витратах, які збільшились в 2,6 рази. Збільшився розмір матеріальних витрат на 19021,0 тис. грн. (на 52,5%), витрат на оплату праці на 5922,0 тис. грн (35,6%), відрахувань на соціальні заходи на 1555,0 тис. грн. (20,4%) та амортизаційних відрахувань на 3153,0 тис. грн. (на 84%).

Тож і загальна структура операційних витрат дещо змінилася. Найбільшу питому вагу в структурі витрат в 2021 році та 2019 році займали матеріальні витрати, а саме відповідно 43,1% та 47,8%, а найменшу – амортизація у 2019 році (5,0%) та відрахування на соціальні заходи у 2021 році (5,2%).

Наступним кроком проведемо аналіз доходів ПрАТ «Ліктрави», отриманих від різних видів діяльності протягом 2019-2021 рр. (табл. 2.9.)

Таблиця 2.9

Динаміка та структура доходів ПрАТ «Ліктрави»

Показник	2019 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п. с.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	98925,0	89,2	131126,0	80,7	32201,0	32,6	-8,5
Інші операційні доходи	11281,0	10,2	27123,0	16,7	15842,0	>1,4 р.	6,5
Інші фінансові доходи	219,0	0,2	584,0	0,4	365,0	>1,7 р.	0,2
Інші доходи	476,0	0,4	3691,0	2,3	3215,0	>6,8 р.	1,8
Разом	110901,0	100,0	162524,0	100,0	51623,0	46,5	0,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства, (Додаток А)

За результатами таблиці 2.9, відзначимо, що у 2021 році на підприємстві спостерігається зростання доходів на 51623 тис. грн. (або на 46,5%), так зокрема чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився на 32201 тис. грн. (32,6%), інші операційні доходи – на 15842,0 тис. грн. (в 1,4 рази), інші фінансові доходи – на 365,0 тис. грн. (в 1,7 рази), інші доходи – на 3215,0 тис. грн. (в 6,8 рази).

Таким чином, у результаті аналізу були отримані дані, що свідчать про ефективну господарську діяльність підприємства «Ліктрави» по відношенню до зацікавлених сторін, менеджмент та працівники зберігають стабільне фінансове становище. Можна впевнено зробити висновок, що ПрАТ «Ліктрави» є фінансово стійким підприємством та має остатній рівень ліквідності. Компанія функціонує з метою нарощення фінансових результатів, збільшення обсягів виробництва, впровадження нових продуктів, ефективного управління та маркетингу; діяльність компанії є прибутковою, вона здійснюється в межах чинного законодавства відповідно до нормативних та внутрішніх активів, які регулюють діяльність підприємства.

2.3. Система управління соціальною відповідальністю підприємства «Ліктрави»

Перш ніж перейти до аналізу соціально орієнтованої діяльності досліджуваного підприємства «Ліктрави», вважаємо за потрібне здійснити порівняльний аналіз діяльності інших фармацевтичних компаній України, які є конкурентами досліджуваного підприємства. Рейтинг найбільших українських фармацевтичних компаній за 2022 рік подано у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

№	Компанія	Дохід, млрд грн	Чистий прибуток, млрд грн
1	Компанія Фармак	7,7	1,3
2	Компанія Юрія-Фарм	3,8	0,7
3	Компанія Дарниця	5,2	0,5
4	Київський вітамінний завод	3,1	0,2

Джерело: [51]

Обрані для аналізу компанії мають високий рівень соціальної відповідальності. Проте, кожна організація має власний підхід та бачення цього поняття та впроваджує в життя заходи з індивідуальними особливостями. Так, наприклад, підприємство «Фармак» застосовує принципи сталого розвитку в усі сфери діяльності компанії, які є основою її соціальної діяльності. Усі соціальні проєкти спрямовані на покращення якості життя людей, пропаганду здорового способу життя, підвищення рівня екологічної культури, безпеку праці, підтримку соціальної активності та волонтерства. Головне завдання компанії «Фармак» полягає у тому, щоб реалізовувати проєкти, які приносять людям користь у довгостроковій перспективі, змінює свідомість, систему цінностей та зробить внесок у розвиток українського суспільства. Ключовими напрямками соціальних проєктів підприємства «Фармак» є екологія, здоров'я, освіта та наука, благодійна допомога. «Фармак» інвестував 50 млн гривень у сучасну систему очищення стічних вод на своєму підприємстві у Києві, яка запрацювала цієї осені. Навіть у часи війни компанія дотримується своєї стратегії сталого розвитку та відповідального ставлення до екології. Також на підприємстві впроваджено міжнародну Систему управління навколишнім середовищем, що відповідає стандарту ISO 14001 «Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування» та ISO 50001 «Сертифікація систем енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання». У щорічних звітах «Фармак» заявляє, що скорочує викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря. Наприклад у 2020 році цей показник сягнув 33,05% в порівнянні з 2019 роком.

Турбота про здоров'я компанії «Фармак» втілюється у проєкті «Мобільні лікарі», який допомагає людям з деокупованих територій пройти обстеження лікарів та отримати ліки. Крім того, компанія «Фармак» передала вітамінні комплекси понад 20 тисячам дітей, що опинилися в складних життєвих умовах. Вітаміни отримали вихованці сиротинців, діти із внутрішньо переміщених сімей та інші потребуючі. Сума допомоги склала понад 4,5 млн грн. Команда «Фармак» долучилася до київського півмарафону незламності у ході якого фармаківці

пробігли 220 кілометрів та передали на благодійність 28 тисяч гривень. Також співробітники «Фармак» є постійними донорами крові та її компонентів.

Компанія «Фармак» реалізувала соціальний проєкт із безпеки маленьких пішоходів на дорозі. В рамках ініціативи «Фармак. Світло заради життя», компанія забезпечила всіх учнів Шосткинської міської територіальної громади світловідбивними елементами, передавши школярам понад 7 тисяч світлоповертаючих браслетів. Також, в рамках ініціативи учні переглянули освітній відеоролик, що в доступній формі пояснює, як мінімізувати небезпеку пішоходів у темну пору доби. Проєкт вдалося реалізувати за підтримки Шосткинської міської ради.

Під час війни Компанія виділила 400 тисяч гривень на створення сучасного та комфортного укриття у місцевому ліцеї на Сумщині. Завдяки допомозі компанії, понад 350 учнів ліцею зможуть повернутися до безпечного навчання у закладі. Внаслідок бомбардувань в Україні постраждав 2461 навчальний заклад, 284 з них було повністю знищено. Сьогодні існує загроза обстрілу інших закладів освіти, особливо тих, що знаходяться неподалік від зони ведення активних бойових дій [62].

Проаналізувавши соціальну діяльність корпорації «Юрія-Фарм», що є одним з лідерів щодо впровадження принципів ведення бізнесу на засадах соціальної корпоративної відповідальності, стає очевидним, що підприємство розуміє важливість залучення до цього процесу оскільки воно є корисним для всіх сторін — держави, працівників, споживачів продукції і населення країни загалом. Саме тому підприємство підтвердило статус соціально відповідальної компанії та отримало відповідний «Знак соціальної відповідальності». «Юрія-Фарм» підтримує проєкти, спрямовані на розвиток систем науки та здоров'я, розкриття наукового та підприємницького потенціалу молоді, збереження навколишнього середовища. Майже 50 співробітників здали кров задля збереження людських життів. Крім того, засновник «Юрія-Фарм», Гуменюк Микола Іванович, створив Городок-Музей на Хмельниччині. Регулярно співробітники компанії проводять зустрічі зі студентами провідних фахових українських вишів [63].

Ще один гігант фармацевтичної сфери України «Дарниця» після початку війни почав використовувати гасло «Підтримуємо українців задля наближення перемоги». Компанія втілює проекти для підтримки здоров'я та благополуччя населення. Підприємство передало 2,2 млн упаковок ліків на майже 200 млн грн лікарням, благодійним фондам, військовим частинам. Загалом допомогу отримали більше 200 реципієнтів. Близько 25 млн грн допомоги підприємство передало закладам охорони здоров'я та благодійним фондам. Також компанія розпочала співробітництво з ГО «Землячки», яка опікується жінками на війні.

Дарниця підтримує культуру та прогресивну освіту, зокрема надаючи допомогу Українському католицькому університету вже протягом семи років поспіль. Лише за 2023 рік Українському католицькому університету Дарницею разом з Zagoriy Foundation було передано 4,2 млн грн для викладацьких та студентських стипендій. Компанія Дарниця також підтримує відповідальне споживання та виробництво. Компанія функціонує на засадах «Зеленого офісу»: встановлено системи очищення води, автоматичного контролю освітлення і теплопостачання, введений роздільний збір відходів. Організовано збір та подальшу безпечну утилізацію протермінованих лікарських засобів. За 2022 рік зібрано та передано на знищення 15 кг ліків. На постійній основі проводиться збір та подальша утилізація відпрацьованих люмінесцентних ламп та батарейок від співробітників компанії. За 2022 рік було зібрано близько 50 кг відпрацьованих джерел струму (батарейок та акумуляторів) [17].

У свою чергу Київський вітамінний завод на сучасному етапі свого розвитку є також соціально відповідальним підприємством перед суспільством та кожним українцем. Гасло компанії – «Якість без компромісів». Компанія використовує всі ресурси і можливості, щоб забезпечити високу якість лікарських засобів, вітамінів, орієнтуючись при цьому на вищі європейські стандарти, впровадження і розвиток інноваційних технологій. Підтримуючи постійний контакт із споживачами, підприємство піклується про своєчасне виявлення їхніх потреб і додає максимум зусиль для пропозиції найбільш ефективних лікарських засобів за рахунок постійних інновацій, оновлення асортименту продукції, освоєння нових

напрямів діяльності. Окрім того, компанія постійно надає гуманітарну допомогу нужденним та бере участь у благодійності [31].

Результати даного дослідження показали, що три із запропонованих компаній запроваджують соціальні проєкти на підприємствах системно та на постійній основі. У багатьох компаній на сайтах та в матеріалах існує навіть окремий підрозділ, присвячений корпоративній соціальній відповідальності. Деякі з компаній мають відділ, який спеціалізовано займається виключно справами КСВ. Більшість компаній активно співпрацюють із громадськими організаціями та благодійними фондами, а також надають щорічний звіт зі сталого розвитку та іншу нефінансову звітність попри те, що Глобальний договір ООН надав можливість не звітувати українським компаніям через воєнні дії в країні. Результати оцінки фактичного рівня соціальної відповідальності досліджуваних фармацевтичних компаній за 2019 рік представлені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Результати оцінки рівня СВ ФК України у 2019 році

Фармацевтична компанія	Інтегральний показник СВ	Ранг
ПАТ «Фармак»	0,79	1
ФФ «Дарниця»	0,73	2
ПАТ «Київський вітамінний завод»	0,54	4
Корпорація «Юрія-Фарм»	0,61	3

Джерело: власна розробка

Перейдемо безпосередньо до аналізу соціально відповідальної діяльності досліджуваного підприємства «Ліктрави». Компанія працює навіть попри загрози ракетних ударів. Не дивлячись на всі складнощі сьогодення, підприємство продовжує забезпечувати українців ліками, зберігати робочі місця та підтримувати українське суспільство у його боротьбі. Незважаючи на військовий стан, ПрАт «Ліктрави» продовжує розвиток виробничих потужностей, планує виробляти нові продукти, збільшувати кількість робочих місць, виводити на ринок нові та розвивати існуючі бренди «Ліктрави» надає всім співробітникам рівні можливості та не допускає жодних проявів приниження або образ. В компанії було розроблено Кодекс корпоративної культури, який визначає правила та норми корпоративної поведінки, стандарти роботи та ключові цінності компанії.

В компанії приділяється особлива увага створенню безпечних умов праці на кожному робочому місці, збереженню життя, здоров'я та захисту прав працівників. Компанія гарантує працівника соціальну захищеність і дотримання норм законодавства про працю, чим опікується колективний договір та профспілка компанії. У «Ліктравах» функціонує і постійно вдосконалюється система управління безпекою та гігієною праці, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 45001 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці».

На підприємстві систематично та регулярно проводиться комплексна програма заходів для поліпшення умов праці, підвищення рівня пожежної та виробничої безпеки, рівня знань працівників, а також проводяться заходи з профілактики виробничого травматизму та професійних захворювань. На виконання комплексної програми заходів з охорони праці було виділено 95,000 тисяч гривень.

Серед заходів для підвищення рівня безпеки на підприємстві можна вказати наступні:

- встановлення світлових показників на евакуаційних виходах;
- захист від ураження електричним струмом;
- забезпечення працівників спеціальним одягом, взуттям та засобами індивідуального захисту;
- проведення інспекцій робочих місць;
- проведення навчання, перевірки знань.

Крім того, всі співробітники проходять щоквартальний інструктаж з охорони праці. Усі заходи спрямовані на формування у працівників компанії безпечної поведінки на виробництві, а також розвиток навичок щодо запобігання виникненню нещасних випадків.

У компанії діє Колективний договір (Додаток Б), який визначає взаємні зобов'язання роботодавця та співробітників. Колективний договір містить усю інформацію про умови праці, виплати, гарантії, організацію оздоровлення тощо.

Компанія надає додаткові одноразові виплати при народженні дитини, привітанні ювілярів, у випадку смерті найближчих родичів співробітника.

Підприємство «Ліктрави» забезпечує гідні умови праці, мотивацію та навчання для своїх співробітників. Кожен новий співробітник компанії проходить адаптацію, мета якої допомогти максимально швидко адаптуватись до нового робочого місця та стати частиною команди. За кожним співробітником з першого робочого дня на новому робочому місці закріплюється наставник, який допомагає адаптуватись та пройти програму навчання.

В частині протидії корупції, підприємство «Ліктрави» веде прозорий бізнес та діє виключно у правовому полі, не допускаючи жодних проявів корупції та хабарництва.

Компанія «Ліктрави» надає надзвичайно важливого значення якості своєї продукції. Суворі тривала перевірка сировини та готової продукції триває 14 днів, 7 з яких йде на двоетапне лабораторне дослідження сировини на активні речовини, домішки і шкідливі включення, і ще 7 – на перевірку якості та безпечності готового продукту. Якість продукції та її відповідність стандартам засвідчила й Державна служба з лікарських засобів та контролю за наркотиками в Житомирській області, що ознайомила з робочими процесами ПрАТ «Ліктрави» влітку 2017 року. Підприємство має Сертифікат відповідності умов виробництва лікарських засобів вимогам належної виробничої практики, Сертифікат відповідності ISO 22000:2005, Сертифікат відповідності ДСТУ ISO 22000:2019.

На підприємстві «Ліктрави» діє система багатоступінчастого контролю якості продукції, яка включає перевірку вхідної рослинної сировини, контроль на проміжних етапах і контроль готової продукції. Сучасна лабораторія підприємства дозволяє проводити випробування за всіма показниками якості та безпеки лікарської рослинної сировини згідно з вимогами Державної Фармакопеї України та інших нормативних актів.

Значна увага приділяється контролю лікарської рослинної сировини, що надходить на виробництво, на наявність радіонуклідів, цезію-137 та стронцію-90, а також вміст важких металів – свинцю, кадмію, ртуті, миш'яку.

Компанія «Ліктрави» є дочірнім підприємством «MB-Holding», провідного світового лідера в галузі переробки рослинної сировини. 27 жовтня 2023 року вони спільно оголосили про підписання стратегічного Меморандуму про взаєморозуміння та співпрацю з Міністерством охорони здоров'я України. Метою угоди є розширення програми підтримки України з боку «MB-Holding», зокрема створення належних умов реабілітації пацієнтів Державного некомерційного підприємства «Національний інститут раку», а також забезпечення сприятливого середовища для додаткових інвестицій «MB-Holding» в економіку України та розширення її експортних можливостей. У межах благодійного напрямку співпраці з МОЗ України, "Ліктрави" та MB-Holding реалізовуватимуть проєкт підтримки Національного інституту раку на суму близько півмільйона євро, який має на меті реконструкцію спеціалізованого реабілітаційного відділення інституту.

Крім того, "MB-Holding" відгукнувся на заклик Міністерства про розширення інвестицій в економіку України та планує створити нову лінію з виробництва фітопрепаратів на базі ПрАТ «Ліктрави» у найближчому майбутньому. Ці фітопрепарати не лише задовольнятимуть попит на внутрішньому ринку України, але й експортуватимуться до країн ЄС.

Підприємство «Ліктрави», усвідомлюючи скруту теперішніх часів для українського суспільства, пріоритетною вважає турботу про здоров'я українців. Підприємство відчуває обов'язок підтримати соціально незахищені верстви населення. З травня 2023 року «Ліктрави» випускають лімітовані серії популярних чаїв традиційно високої якості за значно зниженою ціною. Ця пропозиція діятиме протягом усього періоду економічних труднощів.

Впроваджуючи інші соціальні проєкти, ПрАТ «Ліктрави» у співпраці з благодійною організацією «Амікус Україна» та UAB Redlink&Co стали частиною благодійної акції, в ході якої лікарні №2 ім. В.П. Павлусенка м. Житомира було передано біохімічні аналізатори та 400 ортопедичних подушок для лікування та реабілітації постраждалих у ході бойових дій.

Під час війни підприємство «Ліктрави» постійно підтримує ЗСУ, зокрема надаючи фінансову допомогу в організації перевезення автівок для їх потреб.

Наприкінці травня 2023 р. відбулась низка зустрічей керівництва «Ліктрав», німецьким холдингом «MB Holding» та місцевою владою Житомирщини. В результаті цих зустрічей були визначені рамки співпраці компанії «Ліктрави» з міською владою для реалізації проєкту в освітній та аграрній сферах, важливість якого для міста визначив міський голова Сергій Сухомлин. Компанія переконана, що саме довготривалі інвестиції в зазначені сфери допоможуть якісно трансформувати Житомирщину та, зрештою, всю Україну.

Оцінити ступінь повноти та комплексності соціальної відповідальності підприємства «Ліктрави» можна за допомогою розрахунку якісного індексу соціальних інвестицій. Якісний індекс соціальних інвестицій для іго підприємства (IKi) показує рівень комплексності соціальної діяльності підприємства, %:

$$IKi = \left(\frac{1}{m} \sum_{j=1}^m X_{ij} \right) \times 100 \% \quad , \quad (2.1)$$

X_{ij} - змінна, що приймає значення 1, коли j - а ознака має місце у i - ої компанії; та дорівнює 0, якщо ознака відсутня; m - кількість ознак, за якими оцінюється соціальна діяльність компанії, що бере участь у дослідженні.

Вихідні дані для розрахунку наведені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Перелік елементів, що входять до складу соціальної відповідальності	Наявність перелічених складових (1 – елемент присутній; 0 – елемент відсутній)
1	2
Інституційне оформлення стратегії СВ	
Складання соціального (нефінансового) звіту	0
Наявність колективного договору	1
Наявність підрозділу, який відповідає за реалізацію соціальних ініціатив	0
Комплексність соціальних заходів	
Охорона здоров'я та праці співробітників	1
Наявність соціального пакета	0
Розвиток персоналу	1
Підтримка добросовісної ділової етики	1
Природоохоронна діяльність та ресурсозбереження	0
Розвиток громад	0

Продовження табл. 2.12

Система обліку соціальних заходів	
1	2
Впровадження міжнародних стандартів соціальної звітності	0
Приклади соціальних заходів у медіа та мережі Інтернет (інформування суспільства з метою передання позитивного досвіду, репутації, реклами)	1
Оцінка ефективності соціальних інвестицій	0
Якісний індекс соціальних інвестицій (ІК)	$(1/12 \times (0+1+0+1+0+1+1+0+0+0+1+0)) \times 100\%$ = 41,7%

Джерело: власні розрахунки

На підставі представлених результатів, можна зробити висновок, що якісний індекс соціальних інвестицій ПрАТ «Ліктрави» - 0,417 або ж 41,7%. Дванадцять характерних ознак були згруповані за напрямками:

- Інституційне оформлення стратегії СВ.
- Комплексність соціальних заходів.
- Система обліку соціальних заходів.

Відповідно, ПрАТ «Ліктрави», на підставі експертної оцінки за першим критерієм здобуло 1 з 3х балів, за другим – 3 з 6ти балів, за третім – 1 з 3х балів. Саме тому, політика соціальної відповідальності підприємства потребує подальшого удосконалення, тим паче передумови для цього є.

Проведені дослідження вказують на потребу в розвитку і впровадженні більш системного підходу до соціальних ініціатив менеджменту підприємства, комплексності СВ, забезпечуючи включення екологічної компоненти та розширенні спрямованості соціальних заходів, встановленні чіткої політики соціальної відповідальності, створенні спеціалізованого відділу з соціальної відповідальності та впровадженні механізмів нефінансової звітності для ефективної взаємодії з громадськістю та максимізації соціального впливу підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено діагностику діяльності ПрАТ «Ліктрави» за основними економічними показниками. За результатами аналізу визначено, що

підприємство «Ліктрави» здійснює ефективну господарську діяльність по відношенню до зацікавлених сторін, зберігаючи стабільне фінансове становище. Можна впевнено зробити висновок, що ПрАТ «Ліктрави» є фінансово стійким підприємством та має ліквідний баланс. Компанія функціонує з метою формування позитивних фінансових результатів, збільшення обсягів виробництва, впровадження нових продуктів, ефективного управління та маркетингу; діяльність компанії є прибутковою, вона здійснюється в межах чинного законодавства відповідно до нормативних та внутрішніх активів.

Оцінено ефективність управління соціальною відповідальністю за декількома кількісними та якісними показниками. Серед кількісних показників враховувались переважно фінансово-економічні показники, які свідчать про соціально відповідальну поведінку підприємства перед державою (вчасна сплата податків та інших внесків, передбачених законодавством тощо), власними співробітниками (вчасна виплата заробітної плати, виплати на забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я), постачальниками та споживачами (відсутність заборгованості перед постачальниками, ритмічний виробничий процес та оптимальні виробничі потужності, що забезпечують потреби у виробництві та збуті). Серед якісних показників були враховані наявність сайту підприємства з інформацією про заходи в соціальній сфері, надання соціальної звітності, наявність міжнародних сертифікатів якості продукції тощо.

Було виявлено, що підприємство «Ліктрави» є соціально відповідальним підприємством, насамперед забезпечуючи суворе дотримання усіх законодавчих вимог щодо його господарської діяльності. У частині соціальних ініціатив, які носять добровільний характер, діяльність підприємства «Ліктрави» не характеризується системністю та комплексним підходом. Соціальні заходи мають поодинокий характер, відсутній комітет СВ. Підприємство не надає нефінансову звітність та не має стратегії СВ, оформленої документально.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Науково-теоретичні рекомендації щодо розвитку та управління соціальною відповідальністю підприємства

Для багатьох міжнародних підприємств соціальна відповідальність є нормою. В Україні інтеграція соціальної відповідальності в діяльність підприємств відбувається поступово, повільно, бо йдеться не про одноразовий спонтанний захід, а про системну діяльність, яка впливає на всі процеси підприємства.

Управління соціальною відповідальністю організації є системним та цілеспрямованим процесом реалізації функцій управління (планування, організації, мотивації, контролю), який спрямований на задоволення інтересів зацікавлених сторін (персоналу, менеджменту, власників бізнесу, держави), що беруть на себе відповідальність за вплив їхньої діяльності на підвищення ефективності господарювання та забезпечення збалансованого розвитку.

Комплексна модель управління соціальною відповідальністю організації складається з таких функцій, як стратегічне та оперативне планування, мотивація, організація, контроль (у вигляді соціального звіту, соціального аудиту, стандартів соціальної відповідальності). Виконання функцій управління розглядається як процеси соціальної відповідальності, що є сукупністю взаємозв'язаних безперервно виконуваних дій, що перетворюють певні входи інформації (замовлення), ресурсів, умов праці і т. ін. у відповідні виходи, результати.

Підприємства, соціальна відповідальність яких знаходиться на стадії формування, відзначаються простотою управління СВ та невеликою кількістю відповідних працівників. На такому етапі функціонування поширеними є прості лінійні структури управління, коли керівник безпосередньо працює із підлеглими, задіяними у СВ. На малих та середніх підприємствах набуває поширення

трирівнева організаційна структура управління. З розвитком СВ підприємств ускладнюються бізнес-процеси, які виникають в процесі його функціонування, що зумовлює необхідність децентралізації організаційної структури та використання сучасних структур управління.

Механізм управління СВ не є інертним явищем, він еволюціонує разом із рівнем соціального діалогу підприємства з суспільством.

Не дивлячись на те, що існує декілька моделей соціальної відповідальності, керівники підприємств мають розробляти власну модель, враховуючи специфіку діяльності підприємства. Найбільш загальну модель представлено у таблиці 3.1. Згідно із цією моделлю місією соціально відповідального підприємства має бути підвищення якості життя працівників, громад та суспільства в цілому. Основними цілями є підвищення результативності діяльності бізнесу, фінансових показників, створення довірливих взаємовідносин бізнесу, суспільства та держави.

Таблиця 3.1

Загальна модель управління соціальною відповідальністю підприємства

	Визначення цілей діяльності підприємства відповідно до цілей сталого розвитку та СВ	
	Розроблення стратегії СВ	
Поліпшення власної нормативної документації відповідно до стандартів СВ	Розвиток соціокультурної інфраструктури	Удосконалення бізнес-процесів та впровадження природозберігаючих технологій
Соціальна відповідальність перед стейкхолдерами	Відповідність продукції міжнародним стандартам	Благодійність, спонсорство, участь у соціальних та екологічних проєктах

Джерело: [34]

У сучасних умовах екзистенційної кризи, воєнного стану та турбулентності бізнес середовища, сенс функціонування фармацевтичних компаній докорінно змінився. На перший план виходять проблеми забезпечення їх довготривалого та сталого функціонування в Україні, що є однією з важливих умов збереження здоров'я та життя людей. Це в значній мірі може бути забезпечено завдяки

лояльності співробітників, споживачів, бізнес партнерів. Також це є запорукою прогнозованості попиту на продукцію фармацевтичних підприємств.

Найважливішим методологічним принципом побудови сучасної системи СВ фармацевтичного підприємства, адаптованої до міжнародних стандартів, є розуміння необхідності її інтеграції в систему соціальної відповідальності в країні з урахуванням національних особливостей та наявних соціально-економічних умов функціонування фармацевтичних підприємств в Україні. У ході дослідження були визначені специфічні характеристики національної моделі СВ, які сформувалися під впливом євроінтеграційних процесів, що відбуваються сьогодні в Україні. Бізнес у нашій державі прагне до чіткого усвідомлення майбутньої ефективності соціально відповідальної поведінки та наявності чітких інструкцій щодо того, як здійснювати соціально відповідальну діяльність.

Дана модель об'єднує сучасний світовий (європейський, американський, азійський) досвід формування СВ та відображає концептуальні напрями її подальшого розвитку згідно з вимогами міжнародних стандартів. Наведена модель дає розуміння рівня СВ та її напрямів, які сформувались в Україні на сьогодні.

На даний час українська модель СВ фармацевтичних підприємств здебільшого орієнтована на забезпечення базового рівня СВ, який полягає у обов'язковому дотриманні чинного законодавства у сфері якості продукції та її доступності, податкового, трудового законодавства, законодавства у сфері охорони здоров'я, але все що виходить за рамки базового рівня, фармацевтичні компанії реалізують за власним вибором.

На теперішній час соціальні проєкти українських фармацевтичних підприємств є фрагментарними та не мають довгострокового характеру. Досвід управління соціальною відповідальністю деяких підприємств вказує на безсистемність показників соціального розвитку та, як наслідок, низьку їх ефективність. При цьому механізми управління на деяких підприємствах відсутні, а використання на практиці лише планування розвитку соціальної діяльності без застосування мотивації та контролю не приносить жодної користі. Тож постає

питання чи в українських фармацевтичних підприємств недостатньо розвинута соціальна відповідальність через брак фінансових ресурсів, чи брак ресурсів зумовлений низькою додатковою соціальною відповідальністю. Орієнтиром для фармацевтичних компаній має стати системний розвиток та цілеспрямоване впровадження соціальної відповідальності у свою діяльність сьогодні, щоб стати інвестиційно привабливими, конкурентоспроможними підприємствами із гарною репутацією у майбутньому.

Проведені дослідження дозволили визначити наукові принципи, зважаючи на загальні світові тенденції і вимоги міжнародних стандартів, на які має опиратися система управління СВ фармацевтичних компаній в Україні. Серед найвпливовіших визначені принципи комплексності та системності, тобто підприємства мають бути соціально відповідальними у всіх сферах зовнішнього та внутрішнього оточення. Компанія не може бути відповідальною перед споживачами за якість продукції і одночасно нехтувати соціальними інтересами власних співробітників, досягаючи, наприклад, зниження собівартості продукції за рахунок зниження заробітної плати. Крім того, керівництво підприємства має розуміти соціальну відповідальність як єдину цілісну систему, що включає господарську, інноваційну, інвестиційну, фінансову, маркетингову, логістичну діяльність компанії, здійснюючи відповідальні заходи по усім напрямам без винятку.

Іншим принципом системи управління СВ є перманентність, тобто постійне стабільне впровадження соціальних проєктів та програм. Самоаналіз та аудит полягають у здійсненні моніторингу власної діяльності з метою отримання актуальної інформації про стан підприємства, що дозволяє вчасно діагностувати проблеми.

Принцип партнерської взаємної вигоди – один із основоположних принципів СВ, який дає розуміння, що реалізація соціальної відповідальності є вигідною для всіх учасників процесу, бо вдається підвищити власну економічну ефективність, збільшити ефективність управління фармацевтичним персоналом за рахунок підвищення його лояльності; збільшення надходжень інвестиційного капіталу за

рахунок укріплення партнерських відносин із фінансово-кредитними установами, приватними акціонерами; збільшення ефективності інноваційної діяльності за рахунок партнерства із науковими установами, лабораторіями; формування гідної ділової репутації; підвищення державної та регіональної підтримки за рахунок зміцнення приватно-державного партнерства.

Ведення політики СВ на підприємстві може вплинути на умови життя населення шляхом покращення загального соціально-суспільного середовища. Зважаючи на науково-методичний підхід до вивчення СВ, науковцем Лозинським було сформовано матрицю, у якій визначено типи впливу СВ та акціонерів підприємств [22] (табл. 3.2.). Позитивний вплив позначено знаком «+», негативний відповідно – знаком «-».

Таблиця 3.2

Матриця впливу СВ на роботу підприємства

Короткостроковий вплив	+ покращення іміджу підприємства; + покращення технічного забезпечення;	+ зростання економічного розвитку підприємства; + підвищення конкурентоспроможності; + покращення соціального забезпечення; + зростання цінності підприємства;
Довгостроковий вплив	+ підвищення продуктивності співробітників; + підвищення якості послуг; -витрати на навчання;	+зростання обсягів продажу; + підвищення якості продукції; -збільшення витрат на соціальну активність; -витрати на благодійність.
	Внутрішні стейкхолдери	Зовнішні стейкхолдери

Джерело: [22]

Для того, щоб обрати перспективний напрям розвитку соціальної відповідальності, необхідно враховувати той факт, що головною метою кожного підприємства є отримання прибутку. Залежно від обраної стратегії, цілі розвитку соціальної відповідальності можуть бути спрямовані як на внутрішні так і на зовнішні програми. Здійснення ініціатив соціальної відповідальності передбачає понесення підприємством витрат. Залежно від того, які соціально відповідальні ініціативи реалізуються, підприємство зазнає різних витрат. Ю. Ю. Чебан виділяє

такі види соціальних витрат: партнерські, екологічні, кадрові, податкові, соціально-орієнтовані, інноваційні, інформаційні, науково-освітні, мотиваційні. Зазначені витрати відрізняються від інших витрат відсутністю чіткої законодавчої регламентації, оскільки майже всі вони є добровільними та додатковими [65].

Таким чином, на підставі вищевказаної інформації, можна розробити чітку модель управління соціальною відповідальністю фармацевтичного підприємства, яка базуватиметься на системному підході з урахуванням усіх необхідних складових для забезпечення комплексності та гарантування ефективності впровадження СВ з метою досягнення максимальних вигод від соціально відповідальної діяльності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Модель управління соціальною відповідальністю фармацевтичного підприємства

Встановлення цілей у відповідності до сталого розвитку та СВ	Зміцнення здоров'я та благополуччя працівників та населення, забезпечення гідних умов праці та економічний ріст, сталий розвиток громад та їх соціальної інфраструктури, відповідальне споживання та виробництво, соціальне партнерство	
Розробка стратегії соціальної відповідальності підприємства		
Вдосконалення нормативної документації підприємства відповідно до існуючих стандартів	Розвиток соціокультурної інфраструктури	Удосконалення бізнес-процесів та використання енергозберігаючих екологічних технологій
Міжнародні стандарти AA 1000 GRI ISO 14000, ISO 26000	Заклади охорони здоров'я, стадіони, спортивні майданчики, заклади освіти	Перехід на електротранспорт, зменшення використання пластику,
Відповідність продукції міжнародним та національним стандартам	Благодійність, спонсорство, участь в соціальних та екологічних проєктах (перехід на енергозберігаючі технології, обмін досвідом з іншими підприємствами, розбудова громад)	СВ перед стейкхолдерами: Соціальні партнери,

Джерело: розроблено автором

Важливими кроками на шляху до більш ефективного управління СВ на підприємстві є інституційне оформлення соціальної політики, тобто наявність

спеціального документа, в якому закріплена соціальна політика компанії (нормативна централізація). Наявність спеціального підрозділу, який відповідає за реалізацію соціальних ініціатив компанії, та запровадження системи обліку соціальних заходів, що досягається впровадженням міжнародних стандартів соціальної звітності та/або наявністю нефінансової звітності, є наступними етапами для тих підприємств, які досягли значного розвитку у сфері управління соціальною відповідальністю. Дослідження проведене Центром «Розвитку корпоративної соціальної відповідальності» у 2017 році доводить, що кожна з ТОП-10 найпрозоріших компаній України, що застосовують соціальну відповідальність, публікують нефінансову звітність, а також надають деталізований опис впровадження екологічних та соціальних проєктів [37].

Якщо говорити про екологічну та соціальну стійкість, то раніше вони вважалися надто ресурсозатратними інвестиціями навіть для тих компаній, які брали до уваги подібні проблеми. Традиційно вважалось, що такі дії призведуть до значної втрати ефективності, а прибуток компанії піде на спад. Проте сьогодні завдяки інноваціям і технологіям організації можуть покращити свій вплив і досягти переваги для бізнесу, досягнувши при цьому конкурентної переваги. Одним із очевидних способів стати соціально відповідальним є скорочення викидів вуглецю та використання відновлюваної енергії. Компанії також можуть заохочуючи своїх працівників вимикати електричні пристрої, коли вони ними не користуються, і вимикати світло та кондиціонери після роботи. Впроваджуючи подібні ініціативи, компанія може значно заощадити на оплаті комунальних послуг, а також отримати визнання соціально відповідальної компанії.

Для полегшення організації управління корпоративною соціальною відповідальністю доцільно застосувати програмне забезпечення на основі Impact-as-a-Service («Вплив як послуга») – програми, що допомагає керувати та відстежувати програми СВ, що мають складові відносно екологічно відповідальних операцій, спонсорства, управління сталим розвитком підприємства, благодійності, волонтерства та його управління. За допомогою

таких рішень підприємства можуть ділитися досягненнями в СВ зі співробітниками, партнерами та інвесторами.

Мотивація охоплює ефективну систему оплати праці, надання можливості працівниками розвиватися за допомогою навчання та підвищення професійної кваліфікації, застосування соціальних програм з охорони праці та безпеки. Функція контролю дозволяє оцінити можливості виходу на нові ринки, залучення нових споживачів та утримання наявних, а також сприяє долученню до соціальних та екологічних проєктів. Контроль за виконанням процесів є фінальним етапом у механізмі управління соціальною відповідальністю в умовах виходу на міжнародні ринки.

Впровадження соціальної відповідальності не відбувається за кожним рівнем окремо, а має відбуватися як єдиний цілий механізм, що діє злагоджено та надає кожному суб'єкту власну соціальну вигоду.

3.2. Перспективні напрями розвитку соціальної відповідальності ПрАТ «Ліктрави»

Важливо зазначити, що для сучасних українських компаній важливим є застосування стратегічного аналізу, щоб оцінити показники діяльності підприємства. Серед найефективніших методів таких критеріїв є SWOT-аналіз (у перекладі з англійської відповідно Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози). Цей аналіз дає можливість проаналізувати фактичний рівень соціальної відповідальності та оцінити можливі ризики, загрози, визначити перспективні можливості для подальшого розвитку. У ході аналізу можна отримати структуровану інформацію, за допомогою якої адміністрація підприємства прийматиме рішення щодо розвитку підприємства. У таблиці 3.4 проведено SWOT-аналіз соціальної відповідальності ПрАТ «Ліктрави».

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз соціальної відповідальності ПрАТ «Ліктрави»

Сильні сторони - Постійне підвищення кваліфікації працівників; - Технічне забезпечення, яке відповідає міжнародним стандартам; - Значний вплив та можливості підприємства на регіональному рівні; - Робота зі ЗМІ та медіа ресурсами; - Реалізація певних соціальних проєктів.	Слабкі сторони - Недостатній рівень партнерства з іншими українськими підприємствами у сфері соціальної відповідальності; - Відсутність політики соціальної відповідальності; - Відсутність відкритої соціальної звітності; - Фінансування соціальних проєктів виключно за власні кошти;
Можливості - Налагодження партнерської взаємодії з регіональними підприємствами, громадськими організаціями, місцевою владою; - Залучення кваліфікованих кадрів у сфері СВ; - Вивчення та запровадження іноземного досвіду; - Усвідомлення двосторонньої вигоди СВ.	Загрози - Невисокий рівень співпраці з партнерами у сфері СВ може уповільнити реалізацію соціальних програм; - Фінансування СВ виключно власними коштами може спричинити зниження рівня прибутковості; - Відсутність чіткого та системного планування соціальних заходів може призвести до хибного уявлення про реалізацію соціальних проєктів.

Джерело: розроблено автором

ПрАТ «Ліктрави» займає вагоме місце серед фармацевтичних компаній у регіоні, тому програми розвитку, забезпечення повноти та комплексності СВ мають бути спрямовані на широке коло споживачів. Досліджуване підприємство має невелику кількість впроваджуваних соціальних програм на теперішній час. Незважаючи на це та на постійні зусилля підприємства у сфері розвитку СВ, SWOT-аналіз підтверджує, що підприємство має деякі сильні сторони та можливості, але також має слабкі сторони та загрози. Екологічна компонента майже не представлена у діяльності підприємства, соціальна компонента представлена на рівні виконання всіх законодавчо передбачених вимог та нормативів. Фінансові можливості підприємства протягом досліджуваного періоду не зменшились, зафіксовано постійне зростання обсягу фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку. Тож це покращує перспективи впровадження СВ у діяльність підприємства системно та комплексно на принципі довгостроковості.

Враховуючи результати проведеного аналізу, пропонуємо наступні напрями розвитку та удосконалення соціальної відповідальності ПрАТ «Ліктрави» (екологічна компонента):

1. Заміна автотранспорту підприємства на електротранспорт.

Як показує досвід міжнародних компаній, майбутнє світової логістики залежатиме від електромобілів. Перехід на електротранспорт впливає не лише на екологію України, але й світу в цілому. Для українських підприємств це ще й можливість скоротити викиди небезпечних речовин в атмосферу та підвищити рівень соціальної відповідальності, задовольняючи екологічне спрямування запропонованої моделі управління СВ. Електромобілі, як відомо, мають очевидні переваги: економічність, екологічність, простота обслуговування, безпека, довговічність та надійність. На сьогодні переважна більшість європейських держав мають чіткий план по переходу на електротранспорт у найближчому майбутньому. Наприклад, у Великій Британії планують заборонити продаж автомобілів з двигуном внутрішнього згорання з 2030 року. Є ряд інших країн, які планують подібні заходи. Тому ринок електромобілів має досить позитивні прогнози. За попередніми обрахунками Bloomberg NE, до 2040 року на дорогах буде вже 500 млн легкових і 40 млн комерційних електромобілів [73].

Питання зменшення викидів діоксиду вуглецю на сьогодні є як ніколи актуальним. У 2016 році Україна стала учасником Паризької хартії з клімату, а наприкінці липня 2021 року уряд України затвердив Оновлений національний визначений внесок України до Паризької Угоди, згідно з яким актуальна кліматична мета України — скоротити до 2030 року викиди парникових газів до рівня 35% порівняно з 1990 роком. Що стосується частки електротранспорту у внутрішньому використанні, Україна планує підвищити її до 75% [64].

В Україні успішно переходять на електромобілі представництва міжнародних компаній, зокрема Carlsberg Ukraine, через використання електронавантажувачів, що дозволяє скоротити викиди вуглецю на 2500 тон.

2. Покращення системи соціального захисту працівників.

Основою будь-якого підприємства та його успішного функціонування є його співробітники. Завдяки їх наполегливій праці, відданості, креативності підприємство може розвиватись та досягати кращих результатів. Як показує міжнародний досвід, наявність хорошої програми бенефітів та винагород допомагає залучити та утримати найкращі таланти.

Програма винагород включає нефіскальні пільги, які пропонуються працівникам. Такі заохочення можуть бути передбачені законодавчо або можуть надаватись підприємством добровільно. Програми бенефітів можуть мати різне наповнення та відрізнятись, але зазвичай вони мають декілька із перерахованих елементів: медичне страхування, страхування життя, виплати на відпустку, програми підтримки освіти та пенсійні виплати.

Подібні програми можуть бути матеріальними та нематеріальними. Серед них розрізняють наступні категорії:

- Негрошові виплати – заохочення, що надаються як послуги. Наприклад, соціальне забезпечення, медичне страхування, допомога в освіті, програми абонементів у спортзал тощо;
- Грошові виплати: грошові заохочення, що надаються працівникам як винагорода за їх заслуги перед підприємством, наприклад бонуси чи премії.

Програми винагород дають підприємству беззаперечні переваги, забезпечуючи більший доступ і гнучкість соціальних заохочень співробітникам, що в свою чергу дозволяє утримати кваліфіковані таланти. Крім того, подібні програми матеріальних та нематеріальних заохочень підвищують продуктивність кадрів, надаючи працівникам почуття безпеки, захищеності та впевненості. Також премії не оподатковуються, що означає економію для підприємства. За допомогою подібної програми винагород можна знизити плинність кадрів, тим самим забезпечуючи стабільнішу динаміку на підприємстві.

Враховуючи запропоновані напрями удосконалення СВ, підприємству «Ліктрави» рекомендовано наступний розподіл сфер відповідальності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Пропонований розподіл сфер відповідальності ПрАТ «Ліктрави»

Запропонований напрям розвитку	Уповноважена особа	Сфери роботи та відповідальності
Заміна автотранспорту за електромобілі	Технічний директор	Забезпечення закупівлі електромобілів
Покращення соціального захисту	Директор з персоналу Директор з правового забезпечення	Планування та забезпечення системи соціального захисту на підприємстві

Джерело: розроблено автором

З урахуванням запропонованих напрямів розвитку, було виділено можливі загрози та ризики впровадження СВ на ПрАТ «Ліктрави», що можуть вплинути на стан та діяльність підприємства. Серед них слід визначити наступні загрози:

- загроза оптимізації операційних процесів та зменшення виробничих витрат;
- загроза збільшення можливостей для залучення, утримання, мотивації співробітників підприємства.

По вказаним загрозам було визначено можливі ризики, які наведені у таблиці 3.6

Таблиця 3.6

Можливі ризики реалізації запропонованих змін ПрАТ «Ліктрави»

Загроза	Можливий ризик
загроза оптимізації операційних процесів та зменшення виробничих витрат	- обмежена кількість моделей електровантажівок; - обмежена кількість електрозарядних станцій; - обмежена швидкість; - висока вартість електротранспорту
загроза збільшення можливостей для залучення, утримання, мотивування співробітників підприємства	- конфліктні ситуації із працівниками; - небажання працівників користуватись запропонованими програмами соціального забезпечення - відчутна різниця між соціальними пакетами міжнародного зразка та українськими пакетами

Джерело: розроблено автором

Найбільш загрозливим із ризиків є висока вартість електротранспорту та обмежена кількість зарядних станцій, що потенційно може стати причиною понесення збитків або недоотримання прибутків. Якщо такий ризик стане реальним, його можна уникнути завдяки приватним вантажним перевізникам, послугами яких пропонуємо користуватись у разі необхідності, щоб забезпечити вчасність перевезень та їх оптимальний об'єм для максимальної прибутковості підприємства під час переходу на електротранспорт.

3.3. Обґрунтування доцільності запропонованих заходів

Ціллю запропонованих заходів розвитку СВ для ПрАТ «Ліктрави» є здобуття максимальної кількості вигод, яке може отримати підприємство від інтеграції СВ у свою діяльність, системного та комплексного її впровадження: зростання фінансових показників, конкурентоспроможності, лояльності споживачів, співробітників, покращення життя громад та суспільства в цілому, потенційний вихід на міжнародний ринок за рахунок конкурентних переваг, покращення репутації тощо.

Запропоновані зміни передбачають перехід на більш екологічний вид транспорту – електромобіль, забезпечуючи включення екологічної компоненти СВ підприємства. Підтримавши цю ініціативу підприємство зможе не лише покращити екологічний стан, а й скоротити витрати на дизпаливо та бензин. За підрахунками Агенції з охорони довкілля США, один пасажирський транспортний засіб, що працює на бензині, із запасом ходу 22 милі на галон викидає в середньому 4,6 метричної тони вуглекислого газу на рік [71]. Негібридні електромобілі не мають викидів CO₂ або інших парникових газів, що робить їх екологічними у використанні. Заряджання електромобілів за допомогою відновлюваної енергії, наприклад сонця, гарантує відсутність викидів CO₂ на будь-якому етапі використання автомобіля. Відповідно до наших розрахунків, ПрАТ “Ліктрави” зможе економити щонайменше 1323 грн. за один рейс на дизпаливі та 1389 грн. на бензині (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Порівняльна характеристика споживання різних типів палива вантажними
автомобілями

Вид пального	Ціна за 1 л/1 кВт	Середнє споживання на 100 км	Середній кілометраж в км	Споживання пального/електрики на 1 рейс	Витрати на пальне/електрику на 1 рейс
ДП	52.70 грн	12 л	250	30 л	1,581 грн
Бензин	51.93 грн	19 л	250	46 л	2,388.78 грн
Електрика	1.68 грн	22 кВт	250	55 кВт	92.40 грн

Джерело: розроблено автором

Потрібно зауважити, що світові автобудівні компанії Volvo та Scania зараз знаходяться у процесі розробки електровантажівок з запасом ходу 400 км. Попередня вартість таких електромобілів становитиме \$200,000 USD. Підприємство «Ліктрави» має у своєму розпорядженні 10 вантажівок. Більшість з них мають великий пробіг, тому їх цінність на автомобільному ринку не є високою. За нашими підрахунками, продавши одне авто з власного автопарку, підприємство може отримати приблизно \$75,000 (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Вартість автомобілів

Вантажні автомобілі	Середня ціна за вживане авто	Середня ціна за нове авто
Дизельні/бензинові	\$75,000	\$130,000 - \$170,000
Електричні		\$200,000

Джерело: розроблено автором

Для того, щоб купити 1,5 електромобіль, ПрАТ «Ліктрави» потрібно продати 4 своїх вживаних автомобіля. Звичайно, подібний перехід є значним кроком для нових змін, проте подібне рішення може зіграти ключову роль у довгостроковій перспективі. Нами пропонується почати інвестування в електромобілі зараз, щоб подібний перехід був поступовим та фінансово стабільним. Пропонуємо виділити 14% чистого прибутку на перехід транспорту ПрАТ «Ліктрави» на електромобілі. Станом на 2021 рік цей відсоток складатиме 3,745,000 грн, що складає \$100,000 (за курсом 37.45 грн за 1 USD). Орієнтовний бюджет представлений у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Бюджет переходу на електротранспорт ПрАТ «Ліктрави»

Валюта	Виділені кошти	Вартість 1 проданої вантажівки	Вартість 4 проданих вантажівок	Середня ціна на нову електро-вантажівку	Кількість електромобілів, що можна придбати
Грн	3,745,000	2,434,250	9,737,000	10,500,00	2
USD	100,000	75,000	300,000	200,000	2

Джерело: розроблено автором

Таким чином, підприємство зменшить кількість дизельних авто на 64% до початку 2024 року. Інвестувавши 14% чистого доходу, підприємство щорічно купуватиме 2 електромобілі. За нашими підрахунками у 2024 році матиме 4 електромобілі та 2 дизельних авто, таким чином скоротивши автопарк до 6 авто. Якщо підприємству не вистачатиме такої кількості авто, воно може придбати ще 1 електровантажівку, продавши 2 дизельних авто та використавши частину щорічного бюджету (5 авто), та купивши ще 5 електрокарів протягом 10 років, використовуючи щорічні відрахування 14% від чистого прибутку (10 авто). Тобто, за нашими розрахунками у 2034 році підприємство зможе досягти точки беззбитковості (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Орієнтовний план переходу на електротранспорт у роках

Авто/рік	2021	2022	2023	2024	2025 2026	2027 2028	2029 2030	2031 2032	2033 2034
ДП	10	6	2	2	0	0	0	0	0
Електрокар	0	2	4	5	6	7	8	9	10

Джерело: розроблено автором

Ще одним пропонованим заходом для підвищення рівня СВ на ПрАТ «Ліктрави» є покращення умов бенефітів для співробітників. Станом на 2021 рік підприємство не має витрат на додаткове соціальне забезпечення співробітників. Згідно із Колективним договором працівники отримують одноразову допомогу при народженні дитини або смерті рідної людини. Заохочувальні та компенсаційні виплати становлять 42,000 тис. грн. Підприємством не передбачені соціальні пільги, що мають індивідуальний характер, витрати на культурно-побутове обслуговування працівників, професійне навчання. Тож нами пропонується

виділити 16,77% чистого прибутку (4,520,000 грн.) на розвиток системи соціального захисту та заохочення працівників підприємства. Всього на підприємстві налічується 226 штатних працівників. Таким чином, запропонований нами бюджет передбачає виділення 20,000 грн щорічно на одного працівника (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Запропонований бюджет для покращення системи соціального забезпечення

Запропонований річний бюджет	4,520,000 грн
Кількість працівників	226
Річна підтримка на 1 працівника	20,000 грн
Місячна підтримка на 1 працівника	2,000 грн

Джерело: розроблено автором

Підприємству рекомендовано запровадити програму соціального забезпечення системно та на постійній основі, щоб покращити ставлення співробітників до підприємства як до дбайливого, відповідального роботодавця, збільшуючи лояльність робітників, потенційно зменшуючи плинність кадрів. Оскільки пропонований щорічний бюджет на 1 працівника дещо обмежений, ПрАТ «Ліктрави» може вибрати найбільш вигідний захід для покращення соціального забезпечення: забезпечити медичне страхування, кар'єрний ріст, покращити програму заохочення. Підприємство може запропонувати систему страхування життя співробітників та їх сімей. Подібні програми особливо популярні в європейських державах, а також багатьох компаніях США. Таке страхування передбачає фінансову підтримку працівника у випадку непередбачуваних подій. Окрім того, це може бути формування внутрішнього пенсійного фонду, оскільки працівники надають перевагу тим підприємствам, які можуть захистити їх у довгостроковій перспективі (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Орієнтовна прибутковість пенсійного вкладу

1	2
Початкова сума	20,000
Сума всіх поповнень	0,00
Підсумкова сума вкладу на кінець терміну	20,000
Ставка податків з вкладу	19.5%
Загальна сума податків з вкладу	429,00

Продовження табл.3.12

1	2
Підсумковий дохід за вирахуванням податків	1 771,00
Сума вкладу	21 771,00

Джерело: розроблено автором

Серед короткострокових заохочень можуть бути запропоновані додаткові вихідні дні для догляду за дитиною або фінансування спортивних занять для працівників з метою збереження та покращення стану їх здоров'я.

Пропоновані нами ініціативи зможуть не тільки покращити репутацію та соціальну відповідальність підприємства в очах стейкхолдерів та партнерів, але й створити більш сприятливі умови праці для своїх співробітників.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи було розглянуто шляхи удосконалення управління соціальною відповідальністю в сучасних умовах. На основі науково-методологічних принципів підприємству рекомендовано впровадити комплексну модель управління соціальною відповідальністю, що передбачає досягнення цілей сталого розвитку на засадах турботи про співробітників та навколишнє середовище, розширення спрямованості соціальних ініціатив, відкритості, прозорості, партнерства, волонтерства, спонсорства, та виконання функцій планування, мотивації, організації та моніторингу.

Підприємству надано практичні рекомендації щодо поліпшення існуючої системи управління соціальною відповідальністю. Зокрема, запропоновано здійснення соціальної політики комплексно та системно, включаючи екологічну компоненту та покращення соціального забезпечення співробітників, інституційне оформлення соціальної політики, тобто наявність спеціального документа, в якому закріплена соціальна політика компанії (нормативна централізація); створення спеціального підрозділу, який відповідає за реалізацію соціальних ініціатив компанії; запровадження системи обліку соціальних заходів,

що досягається впровадженням міжнародних стандартів соціальної звітності та/або наявністю нефінансової звітності.

Доцільність запропонованих заходів представлено у вигляді обрахунків, орієнтовних результатів та аналізу потенційних покращень від реалізації запропонованих заходів на конкретному підприємстві з додатковим підтвердженням їх доцільності на прикладі успішного досвіду міжнародних та національних підприємств, які ефективно впроваджують соціальну відповідальність згідно з принципами системності, комплексності та звітності і, таким чином, відповідають міжнародним стандартам, що регулюють соціальну відповідальність.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі було розглянуто теоретичні підходи до управління соціальною відповідальністю підприємства в сучасних умовах. Узагальнення теоретичних основ, дослідження особливостей розвитку та управління соціальною відповідальністю підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Соціальна відповідальність відображає систему цінностей суспільства, а тому включає взаємопов'язані фактори: економічні, правові, моральні, етичні, політичні, екологічні, соціальні. Визначено, що модель управління соціальною відповідальністю включає: встановлення цілей діяльності відповідно до цілей сталого розвитку та соціальної відповідальності, розроблення стратегії соціальної відповідальності підприємства, що має на меті удосконалення власної нормативної документації відповідно до стандартів соціальної відповідальності, розвиток соціокультурної інфраструктури, удосконалення бізнес-процесів та впровадження енергозберігаючих екологічних технологій, що у сукупності формують соціальну відповідальність перед стейкхолдерами, відповідність продукції міжнародним стандартам, благодійність, спонсорство, участь в соціальних та екологічних проєктах. Соціальна відповідальність підприємства має здійснюватися за принципами прозорості, відкритості, системності, підзвітності, значимості та партнерства.

2. Був досліджений шлях еволюційного розвитку соціальної відповідальності від моменту закладення теоретичного підґрунтя концепції соціальної відповідальності ще у 18 ст. до інституалізації соціальної відповідальності на національних рівнях та появи міжнародних стандартів. Були досліджені основні моделі соціальної відповідальності (американська, європейська, японська) з визначенням їх характерних рис, сфери застосування, правового регулювання та цільового орієнтуру.

3. У ході дослідження було визначено, що немає єдиного підходу до оцінки ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства. Найчастіше при оцінці рівня СВ бізнесу застосовуються економічні, екологічні та соціальні

показники. Опрацювання досвіду застосування міжнародних стандартів українськими та зарубіжними компаніями дозволило встановити, що оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства в сучасних умовах залежить від своєчасного та правильного вибору мети та методики реалізації. Було розвинуто методичні положення щодо оцінювання ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства.

4. У другому розділі було проаналізовано організаційно-економічні показники підприємства та виявлено, що вони мають позитивну тенденцію до зростання. Для оцінки управління соціальною відповідальністю ПрАТ «Ліктрави» було проаналізовано колективний договір підприємства та інші внутрішні документи, вебсайт компанії, де подається інформація про діяльність у соціальній сфері, та оцінено ефективність управління соціальною відповідальністю за декількома кількісними та якісними показниками. Серед кількісних показників враховувались переважно фінансово-економічні показники, які свідчать про соціально відповідальну поведінку підприємства перед державою (вчасна сплата податків та інших внесків, передбачених законодавством тощо), власними співробітниками (вчасна виплата заробітної плати, виплати на забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я), постачальниками та споживачами (відсутність заборгованості перед постачальниками, ритмічний виробничий процес та оптимальні виробничі потужності, що забезпечують потреби у виробництві та збуті). Серед якісних показників було оцінено ступінь повноти та комплексності соціальної відповідальності підприємства «Ліктрави» за допомогою розрахунку якісного індексу соціальних інвестицій. Результати проведених досліджень вказали на потребу в розвитку і впровадженні більш системного підходу до соціальних ініціатив менеджменту підприємства, комплексності СВ, забезпечуючи включення екологічної компоненти та розширенні спрямованості соціальних заходів, встановленні чіткої політики соціальної відповідальності, створенні спеціалізованого відділу з соціальної відповідальності та впровадженні механізмів нефінансової звітності для

ефективної взаємодії з громадськістю та максимізації соціального впливу підприємства.

5. Було виявлено, що підприємство «Ліктрави» є соціально відповідальним підприємством, насамперед забезпечуючи суворе дотримання усіх законодавчих вимог щодо його господарської діяльності. У частині соціальних ініціатив, які носять добровільний характер, діяльність підприємства «Ліктрави» не характеризується системністю та комплексним підходом. Соціальні заходи мають поодинокий характер, відсутній комітет СВ. Підприємство не надає нефінансову звітність та не має стратегії СВ, оформленої документально.

6. У третьому розділі було розглянуто перспективні напрями розвитку та покращення управління соціальною відповідальністю підприємства «Ліктрави» в сучасних умовах, що полягають у вдосконаленні механізму управління соціальною відповідальністю, який інтегрує соціальну відповідальність та екологію як ключові напрями реалізації соціальної відповідальності бізнесу для досягнення соціально відповідального розвитку. Підприємству було запропоновано перехід від дизельного автотранспорту на електромобілі з орієнтовним бюджетом та етапами такого переходу. Також було запропоновано вдосконалити програму соціального забезпечення працівників за допомогою, наприклад, медичного страхування працівників та їх сімей, формування внутрішнього пенсійного фонду, надання додаткових вихідних днів для догляду за дитиною або фінансування спортивних занять для працівників з метою збереження та покращення стану їх здоров'я. Компанії в цілому рекомендовано надати соціальним заходам та ініціативам більш системного та комплексного характеру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aiginger K., Bärenthaler-Sieber S., Vogel J. (2013). Competitiveness under New Perspectives. Режим доступу: <https://www.oecd.org/economy/Competitiveness-under-New-Perspectives.pdf>
2. Soudi, N. (2020). IT Knowledge Management: Extending Principals of CSR Marketing and Management of Innovations, 1, 192-199. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-15>
3. Bell M. (2022). What is a Certified B Corporation. Режим доступу: <https://www.delawareinc.com/blog/what-is-a-certified-b-corporation/>
4. Caulkins D. (2013). President Howard Bowen & Corporate Social Responsibility. Режим доступу: <http://surl.li/cfmjo>
5. Deloitte Global Millennial and Gen Z. Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/in-its-10th-year-the-deloitte-global-millennial-and-gen-z-survey-reveals-two-generations-pushing-for-social-change-and-accountability.html>
6. Essential Corporate Social Responsibility Statistics in 2023 <https://zipdo.co/statistics/corporate-social-responsibility/>
7. Fukukawa K., Moon J. (2003). A Japanese Model of Corporate Social Responsibility. A Study of Online Reporting. Режим доступу: <http://surl.li/cfmlg>
8. Husted B. (2015). Corporate Social Responsibility Practice from 1800– 1914: Past Initiatives and Current Debates. Режим доступу: <http://surl.li/cfmlu>
9. Аналіз стану охорони праці в Україні та основні завдання профспілкових організацій на наступні 5 років. URL: <http://ukrsocium.com/>
10. Ахновська І.О., Ахновський Д.В. Сутність та характерні риси корпоративного міста. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2022. Том 33(72). №2. С.99-105. URL: http://www.hist.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/14.pdf
11. Бандилко О.С. Корпоративна стійкість та стійкий розвиток як прояв сучасної соціалізації підприємства. *Відповідальна економіка*, 2012. №4. С.

- 1878-184ю URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/viec_2012_4_62 (дата звернення 10.08.2023).
- 12.Баюра Д.О. Концептуальні засади механізму формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. No 9 (135). С. 151–157.
 - 13.Березіна О. Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій. *Вісник Української академії банківської справи*. 2012. No 1 (32). – С. 97–101.
 - 14.Білан, О.С. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник підвищення вартості компанії. *Причорноморські економічні студії*, 2020. No 54. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/54_2020/13.pdf
 - 15.Власова Т. Р. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність та тенденції.
 - 16.*Вісник Чернівецького торговельно- економічного інституту. Економічні науки*. 2017. Вип. 1. С. 52–57. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1_8.pdf.
 - 17.Ворона О.В. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. - №30, 2010. – С.127-133.
 - 18.Дарниця. Соціальна відповідальність. Режим доступу: <https://darnytsia.ua/csr>.
 - 19.Длугопольський О.В., Коровицька О.А. Емпіричні критерії оцінки політики соціальної відповідальності корпорацій. *Економіка та управління національним господарством*, 2020. No 1 (24). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/10.pdf
 20. Глобальний договір ООН в Україні. Режим доступу: <https://globalcompact.org.ua/gd-oon-v-ukraini/>.
 - 21.Гогуля О. П. Соціальна відповідальність бізнесу: монографія /О. П. Гогуля, І. П. Кудінова. Ніжин: вид. Лисенко М.М., 2016. 175 с.
 - 22.Гончар О. І. Корпоративна соціальна відповідальність – сучасний вектор розвитку підприємницького потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. No 6, т. 3 (253). С. 74–80.

- 23.Грабина А.Ю., Копішинська К.О. Управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств у контексті їх міжнародної діяльності. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія та практика менеджменту» (24-26 травня 2022 року), м. Луцьк. с. 116-119. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4450/Теор_пр_МЕН_36_тез_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 05.10.2023).
- 24.Грицина Л. А. Еволюція та формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Наука та технології: крок в майбутнє – 2017: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. –Дніпропетровськ : Наука та освіта, 2017. Т. 2. С. 32.
- 25.Гросул В. А. Концепція стейкхолдерів в системі оцінки ефективності функціонування підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2018. No 2 (52). С. 233– 236.
- 26.Дзевелюк М.В. Концепція корпоративного громадянства в сучасній державі як феномен глобалізаційних процесів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки»*, 2014. №2 (1). С. 133-137.
- 27.Ділова громадськість ініціює прийняття Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу. URL: <http://www.uspp.org.ua/news/2317.dilova-gromadskist-iniciyupriynyattya-nacionalnoi-strategii-socialnoi-vidpovidalnosti-biznesu.htm>.
- 28.Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків: НТУ «ХПІ». 2018. No 46 (1019). С. 53–63.
- 29.Звонар В. П. Аутсорсінгова модель реалізації корпоративної соціальної відповідальності. *Демографія та соціальна економіка*. 2018. No 2. – С. 123–131, 202.

- 30.Зінченко А. Г. Соціальна відповідальність в Україні: Погляди різних стейкхолдерів. Регіональний аспект. Київ, 2015. 60 с.
- 31.Камишнікова Е.В. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у корпоративну стратегію. *Економічний аналіз*. 2017. № 1, т. 27. С. 199–205.
- 32.Камишнікова Е. В. Основні проблеми впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності в українське бізнес середовище // Університетська наука-2015 : в 4-х т.: тез. докл. міжнар. наук.-техн. конф. (Маріуполь, 19-20 травня 2015 р.) / ДВНЗ «ПДТУ». – Маріуполь, 2015. – Т. 3. – С. 8.
- 33.Київський вітамінний завод. Соціальна відповідальність. Режим доступу: <https://www.vitamin.com.ua/ua/Home/>.
- 34.Коваленко О. В. Соціальна відповідальність бізнесу як наслідок державного регулювання економіки. URL: <http://www.icpua.com/ru/node/1155>.
- 35.Колот А. Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів / А. Колот // Україна: аспекти праці. 2013. №8. – С. 3-17
- 36.Концепція державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. Режим доступу :<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/853-2020-p#Text>.
- 37.Концепція соціальної держави В Україні. URL: <http://cpsr.org.ua/index.php?option=com>
- 38.Конфедерація роботодавців України. URL: <http://www.conf.eu.org/ua/home.html>
- 39.Корпоративна соціальна відповідальність. Компанія Ерам Україна <https://careers.epam.ua/company/social-responsibility>
40. Корпоративна соціальна відповідальність: підручник / О. Денис, О. Дубовик, А.Я. Кузнецова та ін.; за ред. д-ра екон.наук, проф. Т.С. Смовженко, д-ра екон.наук, проф. А.Я. Кузнецової. Друге видання, доповн. К.: УБС НБУ, 2010. 384 с.

- 41.Краснокутська Н. С. Соціальна відповідальність як критерії ціннісно-орієнтованого управління (емпіричний аспект). *Торгівля, комерція, підприємництво*. Львів: вид-во ЛКА, 2018. Вип. 17. С. 115–118.
- 42.Крикун В.А. Сутність та еволюція концепції соціальної відповідальності бізнесу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 2014. № 6 (1). С. 91-94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6(1)_23).
- 43.Леось О. Ю. Сучасні тенденції розвитку корпоративного управління на підприємствах України / О. Ю. Леось, В. В. Чмельов // Кримський економічний вісник. – 2013. – № 5 (06). – С. 279–283.
- 44.Литвиненко Т.М. Причини, мотиви та результати соціально відповідальної активності диверсифікованих компаній. Теоретичні та прикладні питання економіки. Випуск 26. – С. 61-69.
- 45.Ляшук К. П. (2019). Моделі корпоративної соціальної відповідальності. Режим доступу: <http://surl.li/cfmlo>.
- 46.Методичні рекомендації щодо оцінки ефективності заходів корпоративної соціальної відповідальності / Н. М. Ушакова, Н. А. Супрун, А. В. Данилюк; за заг. ред. Н. А. Супрун, Н. М. Ушакової. Київ, 2013. 22 с.
- 47.Міжнародний стандарт AA 1000 «AccountAbility». URL: <http://www.iso.org/iso/catalogue>
- 48.Міжнародний стандарт. Соціальна відповідальність (SA8000). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07#Text>
- 49.Міжнародний стандарт ISO 26000: 2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- 50.Місько Г. А. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ефективність операційної діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 36. С. 113–119.
- 51.Мостепанюк А.В. Сутність, принципи та методи реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сучасній ринковій економіці. Міжнародний науковий журнал «Бізнес Інформ», 2019. № 11. С. 13-22.

- 52.Ненашев Н. Як оцінювати ефективність корпоративних соціальних програм. Кадровик. Кадровий менеджмент. – №10, 2008. – С. 23-35.
- 53.Станкевич Ю.Ю. Корпоративна соціальна відповідальність: сутність та проблеми поширення в Україні. Науковий журнал «Молодий вчений», 2016. № 5. С. 171-174.
54. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01.2020. №66-р. Урядовий кур'єр, 2020. № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#n8>
- 55.Коник Д.Л. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: матеріали експертного дослідження/НАН України; Інститут соціології; Фонд «Інтелектуальна перспектива»; Представництво Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ)/Д.Л. Коник, М.В. Олійник, Ю.О. Привалов – К.:Батискаф, 2002. – 71с.
- 56.Корпоративна соціальна відповідальність: підручник для студ. вищ.навч.закл., які навчаються за освітньо-професійною програмою магістра за спец. «Фінанси і кредит»/О. Гирик, О. Денис, О. Дубовик та ін. – К.: УБС НБУ.ю 2009. – 258с.
- 57.Рейтинг компаній у виробництві фармпрепаратів за прибутком у 2022 р. <https://thepage.ua/ua/economy/top-najbilshih-farmaceutichnih-kompanij-ukrayini-za-pributkom-2022>
- 58.Рябченко В. Соціально відповідальна взаємодія університетів та суспільства у вимірах сталого розвитку: теоретико-методологічні засади. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2022. Вип.1. С.38-48.
- 59.Соціальна відповідальність бізнесу: Центр перспективних соціальних досліджень НАНУ. – Режим доступу: <http://cpsr.org.ua/index/php>.
- 60.Соціально відповідальний бізнес в Україні. – Режим доступу: http://www.un.org.ua/files/SURVEY_UKR.pdf.

61. Соціальна відповідальність: практичний аспект: навч.посіб. / О.Є.Кузьмін, О.В. Пирог, Л.І. Чернобай та ін. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. – 244с.
62. Сіренко Н.М., Бурковська А.В., Лункіна Т.І. Стратегічний підхід до формування соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору економіки України // Економіка АПК. 2020. №10. С. 62-70.
63. Стивен П. Менеджмент / П. Стивен, М. Коултер // 6-те видання.: пер. з англ.- М. : Вид. «Вільямс», 2004. – 1056 с.
64. Таран-Лала О.М., Шевцов А.В. Теоретичні аспекти соціальної відповідальності підприємства як чинника його стійкого розвитку. *Економіка та держава*. 2022. №6. С. 35-39.
65. Лункіна Т.І., Сизоненко Ю.С. Соціалізація молоді з особливими освітніми потребами // *Modern Economics*. 2021. Вип. 25. С. 98-104.
66. Хома Н.М. Корпоративне громадянство як форма взаємодії держави, бізнесу та суспільства. «Панорама політологічних студій». Науковий вісник Рівненського державного гуманітарного університету, 2013. №11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pps_2013_11_18 (дата звернення 10.08.2023).
67. Чижишин І.О. Значення і сутність соціальної відповідальності в умовах функціонування ринкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2016. № 6 (3). URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6_3_2016ua/32.pdf (дата пошуку 08.08.2023).
68. Череп О.Г., Конєва А.В. Управління персоналом з урахуванням корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №2. С.195-199.
69. Фармак. Соціальна відповідальність. Режим доступу: <https://farmak.ua/sustainability/>.
70. Юрія-Форм. Соціальна відповідальність. Режим доступу: <https://www.uf.ua/pro-kompaniyu/stalyj-rozvytok/>.
71. Центр «Розвиток КСВ». Режим доступу: <https://csr-ukraine.org>.

72. Greenhouse Gas Emissions from a Typical Passenger Vehicle. U.S. Environmental Protection Agency. Режим доступу: <https://www.epa.gov/greenvehicles/greenhouse-gas-emissions-typical-passenger-vehicle#:~:text=typical%20passenger%20vehicle%3F,A%20typical%20passenger%20vehicle%20emits%20about%204.6%20metric%20tons%20of,8%2C887%20grams%20of%20CO2>
73. Robb Report. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://robbreport.com/motors/cars/eu-gas-diesel-vehicle-ban-1234695283/>
74. Шаповалова В. Організація фармацевтичної справи, промислова фармація та судова фармація щодо компетенцій управління якістю під час обігу лікарських засобів: стандарти GxP. / Шаповалов В., Осинцева А., Негрецький С., Деркач А. Actual Problems of Medicine and Pharmacy, 3(2), 2022.
75. Шимановська-Діанич, Л.М. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті формування постіндустріальної економіки в Україні [Текст] / Л.М.Шимановська-Діанич, О.В. Манжура, Т.П. Яхно // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. - 2018. - № 1. - С. 80-88.

ДОДАТКИ