

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

26 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «Управління соціальною відповідальністю
підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Шеремет Ілля Вячеславович

Керівник
кваліфікаційної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2022 року

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток сучасного бізнес-середовища супроводжується рядом специфічних особливостей, які, зокрема, зумовлені всесвітньою пандемією та війною в Україні. Підтримка конкурентоспроможного та ефективного управління за таких умов є складним, але можливим завданням. До того ж більшої популярності набирає соціальна орієнтація економіки. Все перелічене разом вимагає використання нових підходів до ведення бізнесу в сучасних умовах. Для ефективного функціонування і розвитку підприємства в наявних бізнес-умовах та зовнішньому середовищі, йому необхідно забезпечити суттєві досягнення з точки зору соціальних цілей. Довіра споживачів, партнерів, постачальників, інших зацікавлених сторін до підприємства можливе наразі лише за умови адекватного рівня його соціальної відповідальності, результативного управління соціально-орієнтованою поведінкою.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

Метою дослідження є формування та удосконалення заходів з управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Завданнями наукового дослідження є:

- аналіз теоретико-методологічних засад формування соціальної відповідальності підприємства;
- аналіз діяльності підприємства, що функціонує в сучасному бізнес-середовищі;
- аналіз стану управління соціальною відповідальністю підприємства;
- пошук шляхів удосконалення соціальної відповідальності

підприємства з врахуванням сучасних особливостей функціонування бізнес-середовища.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – процес управління формуванням системи соціальної відповідальності в сільськогосподарському підприємстві Полтавської області, що функціонує в умовах динамічного розвитку бізнес-середовища.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є система функціонування та особливості розвитку соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства Полтавської області в умовах невизначеного та динамічного розвитку бізнес-середовища.

Методи досліджень: системний підхід; загальнонаукові методи; економіко-статистичний аналіз (статистичний, табличний, графічний), аналітичні методи; метод математичного моделювання (метод оптимізації), метод спостереження, методи соціологічних досліджень: анкетування, бесіда, інтерв'ю.

Інформаційна база: матеріали бухгалтерської, фінансової звітності підприємства, результати соціологічного дослідження, вітчизняні, зарубіжні наукові публікації з теми дослідження.

Елементи наукової новизни:

набуло подальшого розвитку:

- теоретико-методологічне осмислення поняття «соціальна відповідальність підприємства» та специфіки її реалізації та управління в сучасному бізнес-середовищі;
- формування стратегії соціальної відповідальності підприємства на основі проєктного підходу;
- тактичний набір складових соціальної відповідальності аграрного підприємства, за умов нестабільності економічної ситуації, обмеженості ресурсів та підвищеної соціальної напруги у суспільстві.

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом публікації:
статті у фаховому журналі:

Сазонова Т. О., Шеремет І. В., Ожгибісов Р. Ю. Проектний підхід в системі управління соціальною відповідальністю. *Науковий вісник УжНУ. Серія: міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 45.

тез доповідей:

1. Шеремет І. В. Соціальна відповідальність підприємства в сучасному бізнес-середовищі. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю*, 27 жовтня 2022 р. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 216-217.

2. Шеремет І. В. Особливості формування соціальної відповідальності підприємства в сучасному бізнес-середовищі. *Матеріали щорічної студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету*, 10 листопада 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 240-242.

Структура роботи: основний зміст роботи викладений на 67 сторінках. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 70 джерел та двох додатків. Основний текст роботи включає 7 рисунків та 40 таблиць. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими завданнями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності поняття «соціальна відповідальність підприємства»

Розвиток українського бізнесу в сучасних умовах бізнес-середовища, інтеграція до світової економічної системи, проблеми та загрози зовнішнього характеру (пандемія, війна) ставить перед вітчизняними підприємствами нові завдання, що пов'язані з активізацією процесів у сфері їх соціальної відповідальності. Бізнес навіть в сучасних складних умовах функціонування не може діяти ізольовано від суспільства, оскільки він сам є його частиною. Від діяльності підприємств, особливо аграрної сфери, багато в чому залежить стан природного середовища, якість споживчих товарів та послуг, що впливають на якість життя суспільства, життєвий рівень працівників тощо. Соціальна спрямованість діяльності підприємства буде ефективною та результативною, матиме системний характер, на наш погляд, лише за умови включення соціальної відповідальності бізнесу у стратегію управління підприємством.

Наразі розглянемо основні теоретико-методологічні підходи до формування поняття «соціальна відповідальність» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Семантика поняття «соціальна відповідальність»

Визначення	Автор	Джерело
«це вільний вибір організації на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, за рахунок реалізації відповідних підходів до ведення бізнесу, виділяючи при цьому корпоративні ресурси»	Ф. Котлер	[8, с. 181]
«філософсько-соціологічна категорія, що відображає об'єктивно необхідні відносини між особистістю та суспільством на основі їх взаємних зобов'язань, які реалізуються у їх поведінці»	Новікова О. Ф., Дейч М. Є., Панькова О.В.	[9, с. 29]
«це волевиявлення, яке визначається певною	Охріменко О.О.,	[10, с. 11]

поведінкою організації щодо дотримання усвідомлених обмежень, соціальних норм, що гарантує безпеку, прогресивний розвиток, забезпечує узгодження інтересів суб'єктів, суспільних відносин»	Іванова Т.В.	
«добровільна, а не обов'язкова діяльність спрямована на стійкий розвиток суб'єкта господарювання із добросовісним виконанням міжнародних, національних нормативно-правових актів, підписаних у межах соціального партнерства угод, технічних, екологічних та соціальних стандартів; прийнятих на себе додаткових зобов'язань із задоволення економічних, соціальних потреб внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, що реалізується згідно з чинним законодавством та міжнародними нормами поведінки»	Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В.	[11, с. 13]
«пов'язана з необхідністю додержання низки принципів, норм, приписів, правил, вимог, сформованих відповідно до об'єктивних законів природи та суспільства»	Сазонова Т. О.	[12, с. 316]
соціальне явище, яке являє собою добровільне, свідоме виконання, використання і дотримання організацією соціальних норм відносин, цінностей та приписів з метою збалансованого функціонування бізнесу та соціуму.	Авторське визначення	

Корпоративна соціальна відповідальність ґрунтується на чотирьох різних категоріях (рис. 1.1).

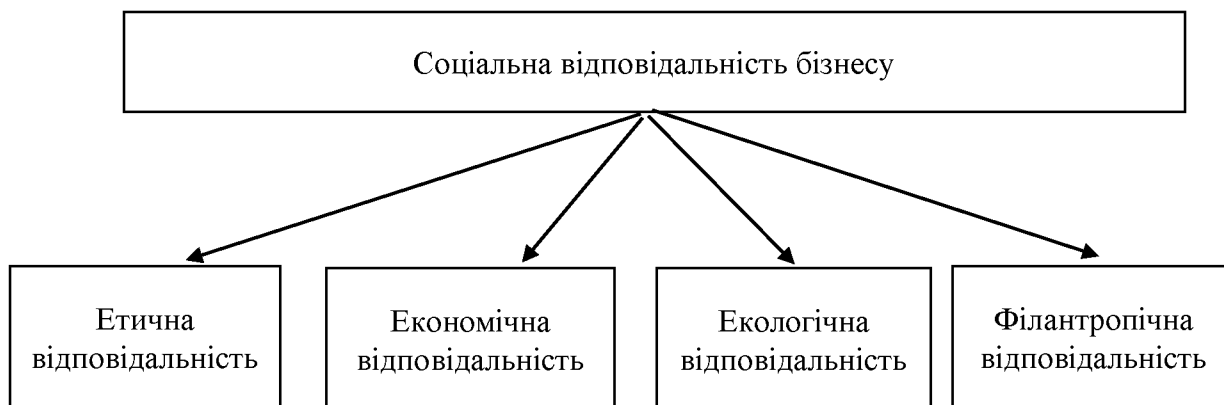


Рис. 1.1. Види соціальної відповідальності бізнесу [7]

Розглянемо більш детально кожен вид.

Отже, етична відповідальність бізнесу полягає в тому, що організації мають забезпечувати використання продуктів, сировину тощо, які були сертифіковані, безпечні для здоров'я людей. Також етична відповідальність передбачає забезпечення справедливого ставлення до працівників

(відсутність дискримінації за статтю, расою, релігією), справедливі трудові відносини - кожен працівник має отримувати однакову оплату за однакову працю, а компенсації мають перевищувати прожитковий мінімум [7].

Етична відповідальність також охоплює забезпечення підприємством чесної ділової практикою на вітчизняному та зарубіжному ринках, зокрема етичного та шанобливого ставлення до всіх стейкхолдерів (працівників, зацікавлених сторін, клієнтів, партнерів тощо).

Етична соціальна відповідальність може проявлятися, зокрема, у встановленні, вищої за мінімальну, заробітної плати, гарантіях того, що всі матеріали, сировина, устаткування тощо отримані із дотриманням етичних принципів; у забезпеченні того, щоб персонал підприємства отримував конкурентоспроможну оплату праці та низку доплат, до кожного працівника поважно ставилися [8].

Економічна соціальна відповідальність передбачає зосередження на досягненні балансу між бізнесом, екологією та благодійністю. Економічна відповідальність базується на дотриманні встановлених та прийнятих етичних і моральних норм. Передбачається, що організація, підприємство намагатиметься знайти рішення, які можуть збільшити результативність та ефективність їх бізнесу та одночасно принесуть користь суспільству.

Прикладом економічної соціальної відповідальності може бути обрання підприємством постачальника, який використовує екологічно чисті матеріали, сировину, навіть якщо вони дорожчі; щодо персоналу – прозора система оплати праці та матеріального, морального стимулювання [9, с. 60].

Під екологічною відповідальністю бізнесу розуміють діяльність, яка, не лише не шкодить, але й приносить користь навколишньому середовищу; при цьому вона передбачає вихід за межі того, що підприємства зобов'язані робити за законом [10, с. 389]. Екологічна відповідальність бізнесу також включає зобов'язання осіб, які приймають рішення, реалізовувати дії, спрямовані на захист та покращення стану навколишнього середовища

загалом, і які одночасно відповідають їх власним інтересам [11, с.189; 12, с. 36].

Філантропічна відповідальність означає служіння людям; вона спонукає організацію, підприємство до соціально корисних дій, до формування нової якості життєдіяльності суспільства шляхом запровадження соціальних програм та через добровільну участь в їх реалізації [13]. Ця складова соціальної відповідальності привертає увагу до забезпечення благополуччя нужденних людей, тих, членів суспільства, які опинилися у складних життєвих обставинах, які потребують підтримки більш успішних членів соціуму.

Залежно від видів соціальних норм можна виокремити наступні різновиди соціальної відповідальності (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Види соціальної відповідальності підприємства в контексті соціальних норм [сформовано на основі 3, с. 13; 13; 14; 15, с. 9]

Вид	Характеристика
Моральна	настає у випадку порушення традицій, звичаїв, норм культури, етичних та естетичних норм. Проявляється у суспільному осуді, соціальному відмежуванні від суб'єкта-порушника. Має важливе значення, оскільки забезпечує відповідність поведінки суб'єктів прийнятим у суспільстві уявленням про справедливість та несправедливість, добро та зло.
Релігійна	базується на нормах, що регламентують порядок реалізації релігійних культів, релігійних законів та на вірі у Бога. Передбачає визначення можливих засобів впливу до суб'єктів, що порушують вимоги релігійних норм.
Політична	настає при порушенні норм, дотримання яких покладається суспільством на публічного політика, депутата. Призначення – забезпечення упорядкування в політичній сфері, шляхом демонстрації недовіри, відмови обирати політика на новий термін, виключення з організації.
Правова	настає у випадку порушення норм державно-організованого права. Маються на увазі закон послухність організації та суспільні очікування такої діяльності, що не суперечитиме правовим нормам. Має активний характер, передбачає активний психологічний вплив на порушника, в т. ч. застосування примусового фізичного впливу
Корпоративна	настає у випадку порушення корпоративних правил, цінностей, які прийняті певною організацією та не мають правового значення. Реалізується через осуд членів колективу підприємства чи вираз недовіри порушнику.

Існуючі моделі соціальної відповідальності мають багаторівневу структуру. Дослідники виділяють три рівні для визначення соціальної відповідальності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Рівні соціальної відповідальності організації

[сформовано на основі 16, с. 26; 17, с. 201]

Рівень	Характеристика
Перший (базовий) рівень	бізнес платить податки у повному обсязі, веде власну діяльність легально, отже, кошти надходять до державного бюджету, звідки розподіляються на соціальні програми.
Другий (корпоративний) рівень	соціально відповідальний бізнес має платити власним працівникам економічно обґрунтовану заробітну плату.
Третій (вищий) рівень	соціально відповідальний бізнес займається філантропією, благодійністю – тим самим демонструє не лише власну успішність, але й прозорість та взаємодію із соціумом

Перший рівень є обов'язковим для легального бізнесу, а другий та третій – передбачає реалізацію свідомо прийнятих на себе додаткових зобов'язань, що спрямовані не лише на економічний розвиток, але й екологічний та соціальний і таким чином демонструє справжню міру та ступінь соціальної відповідальності суб'єкта (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Ступені та складові соціальної відповідальності [сформовано на основі 15, с. 13; 19, с. 17]

Важливим аспектом у з'ясуванні сутності соціальної відповідальності є визначення чинників впливу на її формування в бізнес-структурах (рис. 1.3).

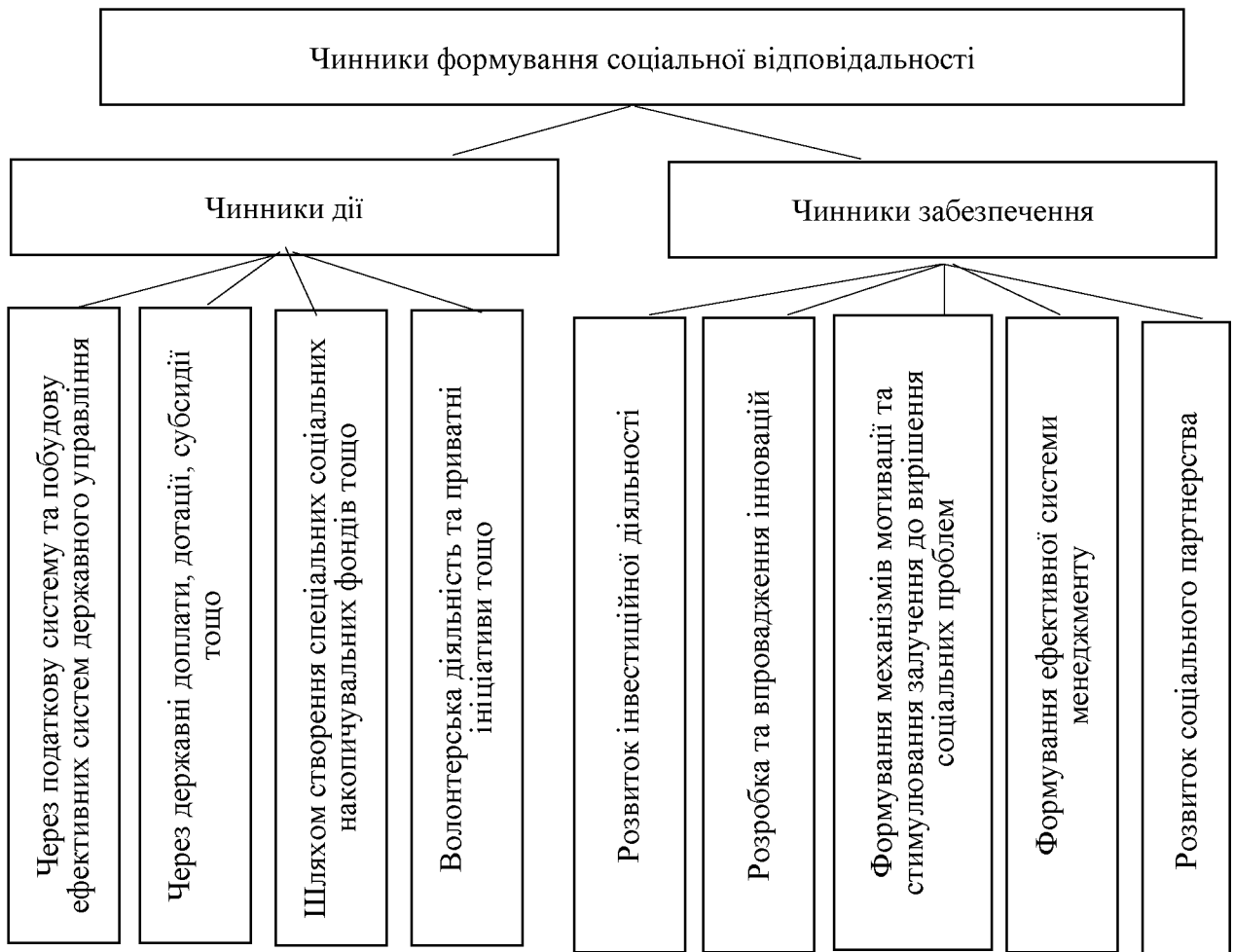


Рис. 1.3. Система чинників впливу на соціальну відповідальність організації [сформовано на основі 9, с. 60; 19, с. 58]

Усі чинники активно впливають на рівень соціальної відповідальності організації, на обсяг їх витрат на соціальні ініціативи, проекти, програми та зміни загалом.

Соціальна відповідальність ґрунтується на низці принципів [3, с. 17-18]:

- 1) принцип підзвітності – організація має звітувати щодо власного впливу на суспільство та довкілля;
- 2) принцип прозорості – організація у власній діяльності має бути прозорою у власних рішеннях, діях. Прозорість не передбачає розкриття службової інформації, або інформації, що законодавчо захищена, або може спричинити порушення правових зобов'язань;
- 3) принцип гуманності – визнання важливості та верховенства прав людини, визначених Всесвітньою Декларацією з прав людини;
- 4) принцип страху – обмеження сфер, на які за жодних умов не повинен поширюватися вплив людини;
- 5) принцип поміркованості у прийнятті управлінських рішень (мета – зберегти життя, адже виключно майбутнє покоління здатне повноцінно оцінити наслідки сьогоденної діяльності);
- 6) принцип патріотизму – розуміння цінності, унікальності Батьківщини;
- 7) принцип відчуття обов'язку – система моральних зобов'язань людини, які вона виконує, керуючись почуттям совісті;
- 8) принцип моральності – формування способів нормативного регулювання поведінки людей у суспільстві за допомогою цінностей, принципів, норм, та категорій моралі;
- 9) принцип духовності – процес гармонійного розвитку духовних задатків людини;
- 10) принцип професійної компетентності – знання, досвід, зміст здобутої освіти та здобування освіти з відповідної галузі, сфери діяльності;
- 11) принцип творчої спрямованості – схильність до творчої, креативної ініціативи;
- 12) принцип працелюбності як риси характеру, яка полягає у позитивному ставленні індивіда до процесу трудової діяльності, що виражається в її активності, ініціативності, дисциплінованості тощо.

Отже, на сьогоднішній день не існує єдиного тлумачення поняття «соціальної відповідальності бізнесу, організації». Разом з тим, очевидним є той факт, що соціальна відповідальність стала важливою умовою результативного функціонування сучасних підприємств та організацій; здійснює значний вплив на їх розвиток та імідж.

1.2. Особливості формування соціальної відповідальності підприємства в сучасному бізнес-середовищі

Соціальна відповідальність організації має різний ступінь сприйняття, розуміння, змістовну наповненість, механізми формування та реалізації залежно від власне, рівня та особливостей розвитку мега середовища організації, її внутрішнього середовища, рівнів та сфери застосування.

Забезпечення становлення, розвитку, нарощування рівня соціальної відповідальності підприємств, організацій в Україні є актуальним та затребуваним. Кожна країна з врахуванням рівня її розвитку, нюансів культури, розуміння та ставлення до загальнолюдських, планетарних проблем, проявляє та застосовує принципи соціальної відповідальності у власному процесі функціонування. Якщо брати до уваги розвинуті країни, соціальна відповідальність базується в основному на обов'язковому дотриманні прав та свобод людини, при цьому дослуховуючись до потреб держави та суспільства. У більшості розвинутих країн провідну роль у розвитку соціальної відповідальності бере на себе держава, забезпечуючи правове, інституційне, освітнє, інформаційне, організаційно-управлінське забезпечення. На ряду з нею є високорозвинена корпоративна соціальна відповідальність. В будь-якому випадку у розвинутих державах можна спостерігати широку низку національних нормативно-правових документів, що регулюють соціальну відповідальність, які в свою чергу створюють передумови для впровадження практик соціальної відповідальності в життя суспільства та функціонування господарюючих суб'єктів.

Розглядаючи зміст регламентуючих соціальну відповідальність документів національного рівня, можна простежити чіткий зв'язок із особливостями економічного, політичного, культурного розвитку держави. Так, в Україні головний документ національного рівня – Конституція України, адже вона окреслює права людини, вимоги щодо трудових відносин, охорони здоров'я та навколишнього середовища, боротьби з

корупцією. Ще один важливий документ – Концепція національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Його завдання:

- сприяти розвитку корпоративної соціальної відповідальності зі сторони держави та суспільства;
- запровадити єдині підходи до розуміння корпоративної соціальної відповідальності;
- розвиток державно-приватного партнерства для розвитку громад та територій;
- розвиток програм ресурсозбереження та енергоефективності;
- забезпечити права людини, моральне виховання та освіти;
- розвиток процесів ділової досконалості діяльності підприємств, організацій;
- сприяти розвитку системи нефінансової звітності тощо [20].

За допомогою даних табл. 1.4, розглянемо нормативно-правове забезпечення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) організацій на національному рівні.

Таблиця 1.4

Нормативно-правове забезпечення КСВ організацій на національному рівні [систематизовано на основі 21; 22, с. 102]

Складова КСВ	Нормативно-правові акти
1	2
Питання дотримання прав людини	Конституція України, ЗУ «Про зайнятість населення», ЗУ «Про захист персональних даних», ЗУ «Про освіту», ЗУ «Про відпустки».
Принципи та підходи до корпоративного управління	Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Податковий кодекс України.
Політика щодо персоналу	Кодекс законів про працю України, ЗУ «Про оплату праці», ЗУ «Про професійний розвиток працівників».
Корпоративна соціальна політика стосовно суспільства	ЗУ «Про благодійність і благодійні організації», ЗУ «Про гуманітарну допомогу».
Відносини зі споживачами	ЗУ «Про захист прав споживачів», ЗУ «Про рекламу», ЗУ «Про захист суспільної моралі».

1	2
Політика у сфері охорони довкілля	Повітряний кодекс України, Земельний кодекс України, Водний кодекс України, Лісовий кодекс України, Кодекс про надра, ЗУ «Про охорону навколишнього природного середовища», ЗУ «Про відходи», ЗУ «Про використання ядерної енергії та радіаційну безпеку», ЗУ «Про впорядкування питань, пов'язаних з радіоактивними відходами».
Корпоративна етика	ЗУ «Про захист від недобросовісної конкуренції», ЗУ «Про засади запобігання та протидії корупції», ЗУ «Про здійснення державних закупівель».

Соціальна відповідальність в Україні розвивається на рівні відповідних проєктів та ініціатив. Соціальна відповідальність в Україні виявляється через низку інструментів, категорій (рис. 1. 4).



Рис. 1.4. Прояви соціальної відповідальності в Україні через відповідний інструментарій [23; 24, с. 7]

Розглянемо групи соціальної відповідальності організації в Україні (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Групи соціальної відповідальності вітчизняного підприємства
[узагальнено автором на основі 25; 26]

Внутрішня соціальна відповідальність	Зовнішня соціальна відповідальність
1. Стабільна оплата праці вище мінімального рівня, встановленого державою	1. Спонсорство та благодійна діяльність організації
2. Безпека та охорона праці	2. Охорона навколишнього середовища
3. Розвиток персоналу (підвищення кваліфікації, навчання, перепрофілювання тощо)	3. Відповідальність перед споживачами
4. Медичне та інші види страхування працівників	4. Відповідальність перед іншими зацікавленими особами
5. Створення умов відпочинку та дозвілля	5. Участь організації у кризових ситуаціях (в регіоні, країні)
6. Участь працівників у процесі прийняття управлінських рішень	6. Добросовісна ділова практика
7. Допомога персоналу у складних обставинах життя	7. Прозорість та інформаційна відкритість
8. Залучення нових працівників та утримання наявних	8. Пропозиція соціально значимих продуктів та послуг
	9. Ресурсо- та енергозбереження – принцип виробничої діяльності

Соціальна відповідальність українських підприємств в першу чергу полягає в максимально повній сплаті податків, дотримання законодавства про працю та охорону навколишнього середовища, а також – у створенні робочих місць. В основному ці заходи спрямовані на макросередовище підприємства. Серед ініціатив, які спрямовані на мікросередовище, можна виділити наступні: підвищення продуктивності, конкурентоспроможності, оптимізація коротко- та довгострокових витрат, реалізація стратегії розвитку, покращення внутрішнього іміджу, нарощування виробництва. Щодо малих підприємств, то соціальна відповідальність носить, здебільшого, неформальний характер. Це явище пов'язано, зокрема, з відсутністю управлінських навиків з питань КСВ у менеджерів малих та середніх підприємств.

Соціально відповідальні організації отримують цілу низку відчутних переваг, включаючи зниження експлуатаційних витрат, підвищення обсягу

продажів, залучення та збереження клієнтури, зростання продуктивності праці персоналу та поліпшення якості їх трудової діяльності, створення додаткових можливостей для залучення і збереження колективу організації, зниження потреби у реалізації наглядових функцій, а також розширення доступу до капіталу, що в кінцевому підсумку приводить до покращення фінансових показників (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Сфери матеріалізації конкурентних переваг соціально відповідальної організації [узагальнено автором на основі 27, с. 27]

Сфера	Переваги
Макросередовище	Збереження соціальної стабільності у суспільстві загалом
	Формування позитивного іміджу для інвесторів
	Підвищення рівня зовнішнього корпоративного іміджу підприємства, організації
	Зниження фінансових та нефінансових ризиків
	Зростання рівня довіри до підприємства за рахунок відкритості та прозорості діяльності
Мікросередовище	Створення стійких відносин із суспільством
	Створення стійких відносин з органами влади
	Стратегічна співпраця з партнерами
	Залучення нових споживачів
Внутрішнє середовище	Удосконалення методів корпоративного управління
	Зниження операційних витрат
	Залучення професійних кадрів

Корпоративна соціальна відповідальність має обов’язково реалізуватись у внутрішньому середовищі організації – у вигляді корпоративної соціальної політики та у зовнішньому середовищі – у вигляді корпоративного громадянства (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Реалізація КСВ у внутрішньому та зовнішньому середовищі вітчизняного підприємства [узагальнено автором на основі 28-31]

КСВ у внутрішньому середовищі	КСВ у зовнішньому середовищі
1	2
Оплата праці залежно від її продуктивності, участь персоналу у прибутках	Сприяння зміцненню соціальної правової держави та громадянського суспільства
Дотримання прав працівників у сфері соціально-трудових відносин	Налагодження та підтримка дієвої системи соціального партнерства

1	2
Забезпечення здорових, безпечних, сприятливих умов праці для персоналу всіх категорій	Розвиток соціального капіталу
Створення сприятливих умов для відтворення, розвитку трудового потенціалу, його раціональне використання	Забезпечення якості продукції, що відповідає стандартам, прав та інтересів споживачів, сприяння формуванню раціональної моделі споживання
Забезпечення продуктивної зайнятості персоналу	Зміцнення традицій доброчесного підприємництва
Удосконалення соціально-трудова відносин на засадах соціального партнерства, демократії (залучення працівників до участі у власності, до управління)	Охорона навколишнього природного середовища і ресурсозбереження
Створення на підприємствах сприятливого морально-психологічного мікроклімату, гуманізація праці, соціальна справедливість та відповідальність	Взаємодія з місцевими органами влади і громадами з метою сталого розвитку територій
Підвищення освітнього рівня та професійної підготовки кадрів, кар'єрного та професійного зростання	Соціальне підприємництво
Надання працівникам підприємств мотиваційного «соціального пакету»	Спонсорство і корпоративна благодійність
Впровадження «виробничої демократії»	Підтримка добровільної суспільно корисної діяльності громадян

Але, не зважаючи на переваги, які надає КСВ для мікро та макросередовища сучасного підприємства, організації, не можна сказати, що концепція соціальної відповідальності застосовується абсолютно всіма українськими підприємствами. Так, на думку Д. Задирака, тема соціально відповідального бізнесу поки що не набула масового застосування та впровадження в Україні [2]. Ми погоджуємося з його думкою, адже можемо констатувати наступні факти:

- прояви порушення з боку роботодавців міжнародних прав людини та трудових стандартів;
- недотримання законодавчо встановлених соціально-трудова прав і гарантій працівників;
- низький рівень оплати праці та значна її тінізація;
- наявність заборгованостей із виплати заробітної плати;

- невиправдана економія на інвестуванні в охоронну, соціальну інфраструктуру;
- економія на професійному розвитку працівників.

Є. В. Коваленко визначає наступні проблеми розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні [25]:

1) правова основа для розвитку соціальної відповідальності є найбільш важливою, разом з тим в Україні спостерігається недосконалість законодавства в сфері соціальної відповідальності бізнесу: відсутність прямого закону, що регулює КСВ; майже не задіяний податковий мотиваційно-стимулюючий механізм;

2) складні сучасні умови виживання вітчизняних підприємств. При цьому ряд заходів та проявів соціальної відповідальності вимагає додаткових фінансувань на власне реалізацію, тому й пояснюється факт поширення КСВ-практик серед підприємств, які є найбільшими представниками у певній галузі.

Комарницький І.Ф. та Галушка З. І. обґрунтовують специфіку соціальної відповідальності бізнесу та складність її розвитку в Україні наступними особливостями [34]:

1) у результаті роздержавлення та приватизації крупним підприємствам у спадок залишилась розвинена соціальна інфраструктура. Вони майже не використовувалися за соціальним призначенням і були розпродані або приватизувалися;

2) розвиток соціальної відповідальності значно залежить від економічної ефективності господарської діяльності. Кризовий стан підприємств не спонукає до розширення соціальних заходів та програм, навпаки, примушує скорочувати зайнятість та економити на соціальних витратах.

3) соціальна відповідальність в Україні розвивається стихійно. Бракує чіткої нормативно-правової бази, не визначені напрямки соціалізації бізнесу, які можуть дати максимальну віддачу.

Отже, представимо, за допомогою даних табл. 1.8, проблеми в розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні.

Таблиця 1.8

Сучасні проблеми розвитку соціальної відповідальності підприємств в Україні [узагальнено автором на основі 28-31]

Проблема	Характеристика	Шляхи вирішення
Правова	В Україні не створено законодавче підґрунтя для розвитку соціальної відповідальності підприємств: відсутні відповідні законодавчі акти, що розкривають сутність цього поняття та встановлюють основні межі реалізації.	Прийняття відповідного законодавства, яке розкриє сутність поняття КСВ; визначить напрями використання; теоретичне та категоріальне наповнення.
Інформаційна	Україні майже не проводяться інформаційні кампанії з розвитку КСВ, що спричинює необізнаність підприємців про можливості та позитивні результати від застосування соціальної відповідальності на власних підприємствах, про важливість соціального ефекту для розвитку громади, бізнесу.	З боку держави доцільним є затвердження плану з проведення інформаційної кампанії для підприємств, власників, яка буде сприяти отриманню знань про можливості реалізації КСВ; основних економічних, соціальних ефектах, які отримує підприємство в результаті впровадження КСВ
Економічна	Підприємства орієнтовані на виживання в сучасних умовах бізнес-середовища. Відсутні стимули для застосування КСВ.	Сприяння розвитку КСВ шляхом надання податкових пільг для стимулювання її реалізації на вітчизняних підприємствах.

Отже, без реалізації політики соціальної відповідальності підприємств та організацій загалом неможливе забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. КСВ є необхідною умовою, а також якістю суспільної взаємодії між соціальними суб'єктами на всіх рівнях менеджменту. Системний розвиток суспільних відносин на засадах соціальної відповідальності бізнесу вимагає сталості, якісну взаємодію між основними суб'єктами господарювання.

Висновки до розділу 1.

1. Соціальна відповідальність підприємства – соціальне явище, яке являє собою добровільне, свідоме виконання, використання і дотримання організацією соціальних норм відносин, цінностей та приписів з метою збалансованого функціонування бізнесу та соціуму.

2. Корпоративна соціальна відповідальність формується внаслідок впливу цілої певної сукупності чинників: чинників дії та чинників забезпечення. Врахування підприємствами та організаціями у власній діяльності чинників формування соціальної відповідальності сприятиме збільшенню обсягу інвестицій в соціальну сферу, покращенню зовнішнього та внутрішнього іміджу, зростанню їх привабливості як учасників бізнес-середовища для партнерів та інших стейкхолдерів.

3. В Україні КСВ знаходиться на початковій стадії розвитку, адже запровадження її на вітчизняних підприємствах вимагає від них певної ділової досконалості та відповідальності. Перешкодами для розвитку та популяризації КСВ на рівні, зокрема, аграрних підприємств є нестача коштів, велике податкове навантаження, незацікавленість та необізнаність у веденні соціальної відповідальності тощо.

4. Проблема щодо застосування концепції КСВ криється ще й в браку інформації щодо сутності цього питання, напрямків використання та перспектив, наслідків реалізації для підприємств, організацій. Також важливою проблемою стає нестача правового підґрунтя для застосування соціальної відповідальності бізнесу, його розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства

Досліджуване сільськогосподарське підприємство розташоване в Миргородському районі Полтавської області. Має організаційно-правову форму власності – товариства з обмеженою відповідальністю.

Мета та основні завдання діяльності підприємства, наведені за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Мета та основні завдання підприємства, 2017-2021 рр.

Показник	Характеристика
Мета	виробництво та реалізація якісної сільськогосподарської продукції для задоволення потреб споживачів та забезпечення прибуткової діяльності в довгостроковій перспективі за для розвитку та підвищення рівня життя членів товариства
Завдання	- виробництво сільськогосподарської продукції високої якості
	- підтримання довготривалих та взаємовигідних зв'язків із партнерами
	- задоволення потреб та вимог споживачів
	- підтримка позитивної ділової репутації
	- забезпечення конкурентоспроможності
	- сприяння інноваційному розвитку
	- сприяти розвитку трудового потенціалу

Серед видів діяльності, які зазначає підприємство у власному статуті є: вирощування зернових культур, бобових культур, насіння олійних культур; вирощування овочів, баштанних культур, корене-, бульбоплодів, однорічних та дворічних культур, пряних, ароматичних, лікарських культур; ведення змішаного сільського господарства; прісноводне рибальство; виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості; а також виробництво м'яса, олії, тваринних жирів. Крім того, підприємство зазначає право на діяльність по забору та очищенню, постачанню води; оптової

неспеціалізованої торгівлі та роздрібною торгівлею з лотків, на ринках (харчовими продуктами, напоями, тютюновими виробами).

Розглянемо організаційну структуру управління досліджуваного підприємства (рис. 2.1):

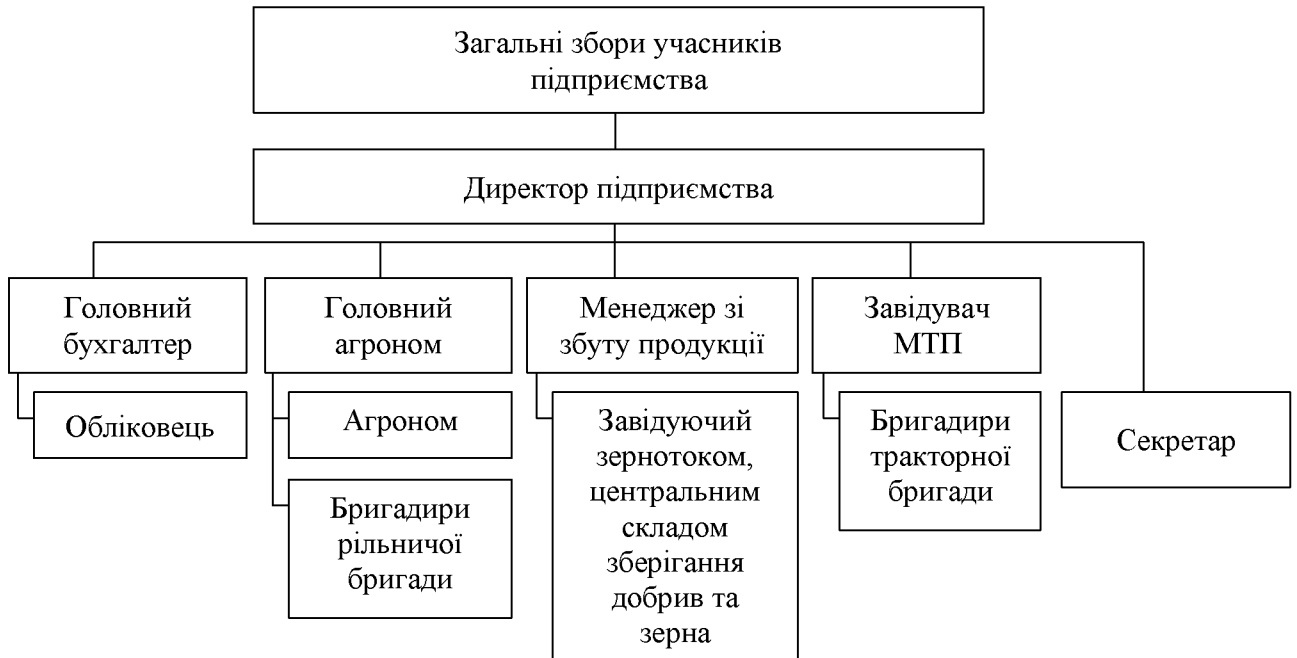


Рис. 2.1. Організаційна структура управління досліджуваного підприємства, станом на 2022 р.

Отже головним органом управління є Загальні збори учасників. До їх функцій належать наступні:

- 1) визначення основних напрямів діяльності;
- 2) внесення змін до статуту та зміна розміру статутного капіталу;
- 3) затвердження грошової оцінки негрошових внесків учасників;
- 4) вирішення всіх питань стосовно формування та діяльності наглядової ради (обрання членів, їх заміна, винагорода);
- 5) обрання директора – виконавчого органу товариства;
- 6) визначення форм контролю та нагляду за діяльністю директора;
- 7) прийняття рішення про придбання підприємством частки або частини частки учасника;

- 8) затвердження результатів діяльності підприємства за рік або інший визначений період;
- 9) розподіл чистого прибутку;
- 10) прийняття рішень про злиття, поділ, приєднання, ліквідацію підприємства;
- 11) прийняття інших рішень, згідно Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [36].

Учасники досліджуваного товариства беруть участь у загальних зборах учасників особисто або через представників. Приймаються рішення загальними зборами відкритим голосуванням. В залежності від тематики рішення, або більшістю, або 3/4 голосів або лише одностайно. Статутом досліджуваного підприємства передбачене також заочне голосування та прийняття рішення через опитування.

Директор досліджуваного підприємства є посадовою особою, до компетенції якої належить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням його поточною діяльністю, крім питань, що належать до компетенції загальних зборів учасників.

Для характеристики діяльності підприємства застосуємо метод SWOT-аналізу. Адже, головною метою SWOT-аналізу є виявити, визначити та відібрати основні пріоритети, проблеми та можливості, що формує зовнішнє середовище підприємства, та безпосередньо пов'язаних з розвитком підприємства, його внутрішньою діяльністю. Саме застосування методу SWOT-аналізу дозволяє встановити зв'язок між силою та слабкістю підприємства, та зовнішніми загрозами та можливостями [37, с. 80].

За допомогою даних табл. 2.2, наведемо показники зовнішнього середовища, в якому функціонує досліджуване підприємство.

Отже, згідно проведеного нами аналізу можливостей та загроз зовнішнього середовища функціонування досліджуваного підприємства, загрози перевищили наявні можливості. Головним чином, це пов'язано з

військовими діями в нашій країні та всіма супутніми проблемами. Але, варто зазначити, що можливості все таки існують.

Таблиця 2.2

**Показники зовнішнього середовища діяльності підприємства,
станом на 2022 р.**

O (opportunities) Можливості	T (threats) Загрози
- вирощування більш прибуткових сільськогосподарських культур; - розробка науково-обґрунтованих сівозмін; - механізація та автоматизація процесу виробництва; - підвищення врожайності сільськогосподарських культур; - залучення донорських ресурсів для розвитку виробництва - стійкий попит на продукцію; - удосконалення менеджменту; - підвищення рівня цін; - вихід на нові ринки	- війна та пов'язана з нею небезпечність господарської діяльності; - відсутність або обмеженість дій інвесторів; - зменшення доступності (фізичної та фінансової) до сировини та матеріалів; - великий ріст цін на енергоносії; - зростання темпів інфляції; - зниження рівня життя населення; - нестабільність курсів валют; - несприятлива економічна та соціальна ситуація в державі; - недотримання графіку постачання продукції, сировини, матеріалів, обладнання - зменшення чисельності працездатного населення - несприятливі погодно-кліматичні умови

За допомогою даних табл. 2.3 дослідимо сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства, встановлені нами шляхом спостереження, опитування та аналізу інформації про господарюючий суб'єкт.

Таблиця 2.3

**Показники внутрішнього середовища діяльності підприємства,
станом на 2022 р.**

S (strength) Сильні сторони:	W (weaknesses) Слабкі сторони:
- земельні ресурси; - матеріально-технічна база; - позитивний імідж; - ефективні технології виробництва; - довготривалі відносини із постачальниками; - сформовані канали збуту; - ефективна збутова політика; - компетентний управлінський персонал; - низька плинність кадрів; - сприятливі для аграрного виробництва природні умови; - підтримка курсу на соціально відповідальний бізнес; - рентабельне виробництво; - контроль якості	- вузький асортимент продукції; - відсутність спеціаліста з планово-економічної діяльності; - відсутність належних засобів забезпечення життя працівників в умовах військового стану; - слабка соціальна активність підприємства; - середній рівень цін

Аналізуючи сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства, можемо спостерігати протилежну картину – сильні сторони переважають.

	«О» Можливості Поле «СІМ»	«Т» Загрози Поле «СІЗ»
«S» Сильні сторони	1. За допомогою земельних ресурсів, розвинутої МТБ, нових технологій, лояльного та досвідченого персоналу можна ефективно вирощувати найбільш прибуткові культури та підвищити соціально відповідальну складову бізнесу. 2. Висока прибутковість, соціальна відповідальність підприємства дасть змогу залучити інвесторів та донорські кошти	1. Пошук нових постачальників. 2. Пошук нових ринків збуту. 3. Дотримання та покращення технологій виробництва продукції. 4. Нарощування соціальної відповідальності перед працівниками. 5. Перехід на енергозберігаючі та ресурсозберігаючі технології
W Слабкі сторони:	Поле «СЛМ» 1. Інвестиції дадуть змогу здійснити перехід на енерго- та ресурсозберігаючі технології, оновити асортимент продукції та забезпечити технічне оновлення. 2. Модернізація виробничих процесів дасть змогу знизити затрати праці та собівартість продукції.	Поле «СЛЗ» Перехід на застосування стратегії концентрації, яка передбачає зосередження на потребах одного сегменту ринку. Мета – більш повне задоволення потреб цільового сегмента. Ця стратегія може ґрунтуватись як на диференціації, так і на лідерстві у витратах.

Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу досліджуваного підприємства, 2022 р.

Відносно стилів лідерства, що переважає у підприємстві, нами було проведено опитування персоналу, згідно різних методик. Так, згідно класифікації, запропонованої Деніелом Гоулманом, Річардом Бояцисом та Енні Маккі [38; 39], отримані результати наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Стиль лідерства, що переважає в підприємстві, згідно методики

Д. Гоулмана, Р. Бояциса та Е. Маккі, 2017-2021 рр.

Тип	Характеристика	+/- (% виборів)
1	2	3
1. Лідер-мрійник (Візіонерське лідерство)	підштовхує людей до спільної мети, спрямовуючи їх у потрібному напрямку, не пояснюючи при цьому, як саме її досягти	-
2. Лідер-тренер (Коучинг-лідерство)	знаходить зв'язок між потребами колективу та цілями організації за рахунок проведення довгих	-

	розмов про роботу та особисте життя	
--	-------------------------------------	--

Продовж. табл. 2.4

1	2	3
3. Лідер-компаньйон (Тісно пов'язаний лідер)	підключається про міцні зв'язки та гармонію у колективі; фокусується на дружньому співробітництві, ставить емоційні потреби людей вище за кар'єрні амбіції	+ (20,0)
4. Демократичний лідер (Демократичне лідерство)	звертає увагу на внесок у роботу команди та виконання обов'язку	+ (35,0)
5. Лідер, який задає темп	створюють складні завдання для тих, хто вимагає ідеального виконання, стає прикладом для інших при виконанні цих завдань	-
6. Лідер-командир (Командне лідерство)	дає чіткі вказівки зі своєї міцної позиції та очікує їх повного виконання	+ (45,0)

Отже, згідно опитування у досліджуваному підприємстві переважає стиль лідерства «Лідер-командир» та «Демократичний лідер» з елементами «Лідера-компаньйона». При цьому «Лідери-командири» потребують емоційного самоконтролю для досягнення успіху, тому вони часто здаються холодними, віддаленими. Такий тип лідерства найкраще підходить для кризових ситуацій, коли необхідне швидке реагування без зайвих запитань, тому природньо, що опитувані вказали саме на нього. Стиль лідерства «Демократичний лідер» характеризується тим, що досягає результату, завдяки участі усіх членів колективу у спільній роботі та прийнятті рішень. Він готовий вислуховувати будь-які думки та новини. Демократичний стиль керівництва менеджерами підприємства зазвичай застосовується тоді, коли необхідно завершити певну справу або виконати прості завдання. Іноді керівництво досліджуваного підприємства застосовує стиль лідерства «Лідер-компаньйон», що робить акцент на дружньому співробітництві та ставить емоційні потреби людей вище за кар'єрні амбіції. В основному його застосовують, коли необхідно врегулювати непорозуміння, стресові ситуації. Використання такого стилю має позитивний вплив на колектив.

Також нами була застосована додаткова-перевірочна методика щодо визначення стилю лідерства [40]. Результати наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Стиль лідерства, що переважає в підприємстві (перевірочна методика),
2017-2021 рр.**

Тип	Характеристика	+/- (% виборів)
Авторитарний стиль	лідер більшість часу проводить за виданням інструкцій, вказуючи підлеглим, що робити, як і коли	+ (45,0)
Демократичний лідер	заохочує підлеглих до активної участі в обговоренні тих чи інших питань та прислухається до їх ідей	+ (30,0)-
Принцип невтручання	лідер дозволяє вільно приймати рішення підлеглим, але відповідальність за остаточне рішення несе лідер	-
Харизматичний лідер	сповнює ентузіазмом, надихає та мотивує	-
Трансформаційний стиль	використовує власне бачення, ідеї для того, щоб надихати і вести вперед інших; володіє розвинутими комунікативними навичками; охоче та ефективно делегує власні повноваження; проводить багато часу, спілкуючись з колективом	+ (25,0)

Загалом, результати опитування за методикою Д. Гоулмана, Р. Бояциса та Е. Маккі та за перевіркою методикою співпали: командне лідерство відповідає авторитарному стилю (45,0% і 45,0 % виборів); демократичне лідерство відповідає демократичному лідеру (35,0 % та 30,0 % виборів, відповідно), так само щодо стилю «лідер-компаньйон» та трансформаційного стилю (20,0 % та 25,0 % виборів).

Далі розглянемо техніко-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Головною умовою ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств є наявність родючих земель у достатній кількості. Проаналізуємо динаміку забезпеченості досліджуваного підприємства земельними ресурсами за період 2017-2021 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Склад і структура земельного фонду досліджуваного підприємства,
2017-2021 рр.**

Показники	Роки					Структура 2021 р., %	2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021		
Загальна земельна площа у власності і користуванні, га	3611,0	3615,0	3598,0	3529,0	3541,0	100,00	-1,94
Площа сільськогосподарських угідь – всього, га	3611,0	3615,0	3598,0	3527,0	3539,0	99,94	-1,99
у т.ч. рілля	3051,0	2969,0	3146,0	3225,0	3252,0	91,84	6,59

Отже, згідно даних табл. 2.6 в досліджуваному підприємстві за період 2017-2021 рр. загальна земельна площа у власності та користуванні зменшилася на 1,94 %, при чому площа сільськогосподарських угідь зменшилася на 1,99 %, в т. ч. ріллі – на 6,59 %. В структурі земельних угідь підприємства 99,94 % займають сільськогосподарські угіддя, в т. ч. рілля – 91,84 %. Загалом, тенденції зменшення площі сільськогосподарських угідь є не критичними.

Досліджуване підприємство спеціалізується на вирощуванні та реалізації продукції рослинництва (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Склад та структура виробництва сільськогосподарської продукції
підприємства, 2017-2021 рр.**

Види продукції	Вартість продукції, тис. грн					Вартість за 5 роки, тис. грн	Питома вага, %	Місце за питомою вагою
	Роки							
	2017	2018	2019	2020	2021			
1	2	3	4	5	6	7	8	
Пшениця озима	1767,4	2173,4	2128,0	-	-	6068,8	2,1	5
Кукурудза на зерно	25959,4	28377,3	37343,1	51836,6	44284,4	187800,8	65,3	1

Продовж. табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	
Ячмінь озимий	626,1	-	300,0	-	-	926,1	0,3	7
Культури зернобобові сушені	1030,2	-	-	-	1422,6	2452,8	0,9	6
Соняшник	11042,3	9096,9	7516,1	14709	15120,5	57484,8	20,0	2
Соя	5657,7	7673,1	5426,2	5907,7	-	24664,7	8,6	3
Ріпак озимий	3175,5	1262,3	3576,2	-	-	8014	2,8	4
Разом по рослинництву	49258,6	48583	56289,6	72453,3	60827,5	287412	100,0	x
Всього по господарству	49258,6	48583	56289,6	72453,3	60827,5	287412	100,0	x

Отже, перше місце в системі виробництва займає кукурудза на зерно (65,3 %), друге – соняшник (20,0 %), далі – соя (8,6 %), ріпак озимий (2,8 %), пшениця озима (2,1 %). Визначимо коефіцієнт спеціалізації за відомою методикою [41] та даними табл. 2.7.

$K_c = 0,453$, що свідчить про вище середнього рівень спеціалізації. Виробничий напрямок – зерновий з розвинутим виробництвом олійних та сої.

Важливим показником, що характеризує діяльність підприємства та визначає його внутрішні сильні сторони є персонал. За допомогою даних табл. 2.8, проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності персоналу досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.8

Динаміка показників середньооблікової чисельності персоналу підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення у 2021 р. від 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне (+;-)	відносне %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб з них:	69	67	69	63	62	-7	-10,1
жінки	30	28	30	30	29	-1	-3,3

Отже, за досліджуваний період 2017-2021 рр. середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 7 осіб або 10,1 %. В структурі персоналу жінки займали за досліджуваний період 45,0 % від загального персоналу і їх чисельність в 2021 р., порівняно з 2017 р., зменшилася на 1 особу або 3,3 %.

За допомогою даних табл. 2.9 проаналізуємо структуру персоналу та її динаміку впродовж досліджуваного періоду.

Таблиця 2.9

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства, 2017-2021 рр.

Категорія зайнятих	Роки					Відхилення 2021 р. від 2017 р.:	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне, (+;-)	відносне, %
	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб		
Управлінський персонал	14	14	13	13	12	-2	-14,3
у тому числі: керівники	5	5	4	4	4	-1	-20,0
спеціалісти	9	9	8	8	8	-1	-11,1
Технічні працівники	-	-	1	1	-	-	-
Виробничий персонал	55	53	56	50	50	-5	-9,1
Разом	69	67	69	63	62	-7	-10,1

Таким чином, аналізуючи дані табл. 2.9, можемо зробити наступні висновки: чисельність управлінського персоналу в 2021 р., порівняно з 2017 р., зменшилася на 2 особи або 14,3 %; його частка в загальній чисельності персоналу в середньому за 5 років склала 20,0 %. Зменшення управлінського персоналу відбулося через звільнення одного керівника (на 20,0 %, порівняно з 2017 р.) та одного спеціаліста (на 11,1 % від рівня 2017 р.). Виробничий персонал, природньо, складає основну частку персоналу і його чисельність у 2021 р., порівняно з 2017 р. зменшилася на 5 осіб (9,1 %).

Для забезпечення ефективної діяльності підприємство має бути забезпечене основними засобами та ефективно їх використовувати. За

допомогою даних табл. 2.10 проаналізуємо динаміку забезпеченості та ефективності використання основних засобів досліджуваним підприємством.

Таблиця 2.10

Наявність і рух основних засобів підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Основні засоби, тис. грн на початок року	11980,0	17520,0	17443,0	22130,0	28212,0	(в 2,4 рази)
на кінець року	17520,0	17443,0	22130,0	28212,0	23370,0	33,4
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	14750,0	17481,5	19786,5	25171,0	25791,0	74,9
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	10406,0	18848,0	16385,0	19968,0	25112,0	(в 2,4 рази)
на кінець року	12848,0	16385,0	19968,0	25112,0	29408,0	(в 2,3 рази)
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	11627,0	17616,5	18176,5	22540,0	27260,0	(в 2,3 рази)
Рівень зносу, % на початок року	86,9	107,6	93,9	90,2	89,0	2,1
на кінець року	73,3	93,9	90,2	89,0	125,8	52,5
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	80,1	100,8	92,1	89,6	107,4	27,3

Отже, вартість основних засобів на початок року в 2021 р., порівняно з 2017 р., збільшилася в 2,4 рази, а на кінець року – на 33,4 %, при чому середньорічна вартість основних засобів збільшилася за досліджуваний період на 74,9 %. Негативним є зростання показника зносу основних засобів: на початок року – в 2,4 рази, на кінець – в 2,3 рази, природньо, що показник середньорічного зносу зріс у 2,3 рази. Рівень зносу на кінець року в 2021 р., порівняно з 2017 р. збільшився на 52,5 % і становив 125,8 %, а середньорічний рівень зносу – на 27,3 % і в 2021 р. становив 107,4 %.

Далі проведемо аналіз структури активів за допомогою даних табл. 2.11. Отже, в структурі активів досліджуваного підприємства найбільшу частку становлять оборотні активи (в середньому за 5 років – 80,0 %), і їх частка у звітному році збільшилася, порівняно з базисним, на 4,3 в. пт., натомість частка необоротних активів у 2021 р. складала 17,1 % в загальній структурі активів, що на 4,3 в. пт. менше рівня 2017 р.

Таблиця 2.11

Динаміка структури активів підприємства, 2017-2021 рр.

Активи	Роки										Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017		2018		2019		2020		2021			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	(+,-)	(%)
Оборотні активи	69573	78,6	109773	86,1	86047	75,5	86218	75,6	121741	82,9	52168	4,3
Необоротні активи	18946	21,4	17656	13,9	27952	24,5	29355	25,7	25120	17,1	6174	-4,3
Разом	88519	100,0	127429	100	114033	100	114033	100	114033	100	25514	x

За допомогою даних табл. 2.12 проаналізуємо динаміку показників ефективності використання основних та оборотних засобів підприємства.

Таблиця 2.12

Динаміка показників ефективності використання основних та оборотних засобів підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне (+;-)	відносне %
Фондозабезпеченість, тис. грн	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	-0,1	-43,9
Фондоозброєність, тис. грн	213,8	260,9	286,8	399,5	416,0	202,2	94,6
Фондомісткість, грн	0,3	0,4	0,4	0,3	0,3	-	-
Фондовіддача, грн	3,4	2,8	2,8	2,9	2,9	-0,5	-14,0

Отже, згідно даних табл. 2.12 показники ефективності використання основних та оборотних засобів підприємства загалом характеризувалися негативними тенденціями. Так, фондозабезпеченість в 2021 р., порівняно з 2017 р. зменшилася на 0,1 тис. грн або 43,9 %. Фондоозброєність збільшилася на 202,2 тис. грн або на 94,6 % (за рахунок зростання середньорічної вартості основних засобів та зменшення чисельності персоналу). Фондомісткість продукції залишилася незмінною, а рівень фондовіддачі мав негативну тенденцію до зменшення на 0,5 грн або 14,0 %.

Проаналізуємо динаміку показників виробничо-фінансової діяльності за допомогою даних табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Динаміка показників виробничо-фінансової діяльності підприємства,
за 2017-2021 рр.**

Зміст операції	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне (+;-)	відносне %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	97651,0	69716,0	103317,0	85141,0	110979,0	13328,0	13,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	73091,0	54369,0	87587,0	62176,0	79710,0	6619,0	9,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	12211,0	7589,0	4139,0	7757,0	12120,0	-91,0	-0,7
Рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції, %	12,5	10,9	4,0	9,1	10,9	-1,6	x

Аналіз даних табл. 2.13, дає змогу зробити висновки про наступні зрушення у виробничо-господарській діяльності підприємства в 2021 р., порівняно з 2017 р.: чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 13328 тис. грн або 13,6 %, але рівень собівартості зріс на 6619 тис. грн або 9,1 %, що зокрема відобразилося на зменшенні рівня чистого прибутку – на 91,0 тис. грн або 0,7 % та рівня рентабельності на 1,6 в. пт. позитивним є той факт, що підприємство впродовж 2017-2021 рр. було рентабельним і, порівняно з 2019 та 2020 рр., навіть збільшувало власний рівень рентабельності.

Завершимо наш аналіз характеристикою показників фінансової стійкості досліджуваного підприємства (табл. 2.14).

Отже, за досліджуваний період 2017-2021 рр. спостерігаються наступні негативні тенденції у фінансовій діяльності підприємства: коефіцієнт автономії не перевищує нормативне значення та має тенденцію до

зменшення, що вказує на залежність підприємства від залучених коштів.

Таблиця 2.14

**Динаміка показників фінансової стійкості та показників
платоспроможності підприємства, за 2017-2021 рр.**

Показники	Звітні роки					Нормативне значення	Зміна (+; -) від нормативного значення				
	2017	2018	2019	2020	2021		2017	2018	2019	2020	2021
Показники фінансової стійкості											
Коефіцієнт автономії	0,49	0,40	0,48	0,43	0,42	>0,5, збільшення	-0,01	-0,10	-0,02	-0,07	-0,08
Коефіцієнт фінансування	1,04	1,50	1,07	1,33	1,38	<1,зменшення	0,04	0,50	0,07	0,33	0,38
Коефіцієнт заборгованості	0,51	0,60	0,52	0,57	0,58	<1,зменшення	-0,49	-0,40	-0,48	-0,43	-0,42
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,96	0,67	0,94	0,75	0,73	більше 1	-0,04	-0,33	-0,06	-0,25	-0,27
Показники платоспроможності											
Коефіцієнт абсолютної платоспроможност	0,00	0,01	0,07	0,00	0,01	0,35	-0,35	-0,34	-0,28	-0,35	-0,34
Коефіцієнт проміжної платоспроможност	0,49	0,40	0,48	0,43	0,42	1	-0,51	-0,60	-0,52	-0,57	-0,58
Коефіцієнт поточної платоспроможност	1,64	2,29	3,20	2,56	2,30	2	-0,36	0,29	1,20	0,56	0,30
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,35	0,30	0,32	0,24	0,30	>0, збільшення	-	↓	↑	↓	↑

Відповідно, коефіцієнт фінансової стійкості також не досягає нормативного показника та мав тенденцію до зниження, що підтверджує залежність підприємства від залучених коштів. Позитивним є те, що коефіцієнт заборгованості менше нормативного значення, але негативним є його зростання, порівняно з базисним роком.

Щодо показників платоспроможності, то по них також спостерігаються негативні тенденції, які вказують на недостатній рівень платоспроможності підприємства: переважна більшість показників не досягла нормативного значення, а коефіцієнт забезпечення власними коштами взагалі зменшився, порівняно з 2017 р.

Отже, провівши техніко-економічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства, можемо зазначити, що на тлі багатьох недоліків функціонування в досліджуваному періоді 2017-2021 рр., воно забезпечувало рентабельне виробництво; намагалося нарощувати забезпеченість основними та оборотними засобами; характеризувалося стабільністю персоналу. Все це вказує на резерви розвитку, а також на наявний потенціал, який використовується не у повній мірі.

2.3. Аналіз системи соціальної відповідальності підприємства

Рівень та динаміку розвитку менеджменту соціальної відповідальності можливо оцінити за допомогою індексу прозорості та підзвітності [42]. Об'єктом оцінки є веб-сайт підприємства, який може перевірити щодо достовірності результатів будь-який користувач інтернету [43]. Веб-сайт оцінюється за чотирма основними критеріями: звітність (наявність нефінансового звіту, звіту про екологічну та соціальну діяльність тощо); зміст (рівень розкриття інформації за основними сферами КСВ); навігація (зручність користування сайтом); доступність (мова, контактна інформація) [44, с. 55].

Отже, згідно методики індексу прозорості та підзвітності, досліджуване Підприємство має нульовий рівень – веб-сайту досліджуване підприємство немає, нефінансові звіти не складає, інформацію щодо діяльності, заходів в межах різних сфер КСВ не висвітлює.

Разом з тим, спробуємо здійснити аналіз стану менеджменту соціальної відповідальності досліджуваного підприємства на основі моніторингу макроекономічних показників у розрізі зовнішніх векторів системи організаційної культури.

Для цього проаналізуємо зовнішні вектори соціальної відповідальності (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Аналіз структури показників макросередовища стану менеджменту
соціальної відповідальності за зовнішніми векторами підприємства,
2017-2021 рр.**

Зовнішні вектори КСВ	Показники макросередовища	Задовольняє / не задовольняє, (+/-)
Відповідальність перед громадою	практика та інтенсивність звільнень	+
	рівень середньомісячної реальної оплати праці та динаміка її зростання	+/-
	наявність штатних працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці	+
	наявність штатних працівників, які мають право на хоча б один із видів пільг, компенсацій	+
	капітальні інвестиції в удосконалення умов та охорони праці	-
	сприятливість умов праці, безпечність праці	+/-
	охопленість працівників колективним договором	+
Відповідальність за збереження навколишнього середовища та ресурсів	капітальні інвестиції в охорону навколишнього середовища	-
	наявність забруднень ґрунтів, підземних вод від виробництва	+
Відповідальність перед державою	чесність відображення фінансового результату до оподаткування та сплата податків	+
Відповідальність перед споживачами	інвестування в інновації та збільшення якості продукції	+/-
	формування асортименту, залежно від наявного попиту	+/-
Відповідальність перед партнерами	надання правдивої та прозорої інформації через веб-сайт	-
	позитивна ділова практика	+

Отже, згідно дослідження, результати якого наведені за допомогою даних табл. 2.15, можемо констатувати той факт, що проблемними місцями для підприємства є:

- 1) зростання рівня реальної середньомісячної оплати праці;
- 2) забезпечення сприятливих та безпечних умов праці;
- 3) відсутність капітальних інвестицій у збереження навколишнього середовища, при одночасному нанесенні йому шкоди (забруднення та виснаження ґрунтів);

4) епізодичність інвестування в інновації та часткове формування асортименту продукції залежно від потреб ринку;

5) відсутність можливості надання про себе достовірної інформації широкому загалу – відсутність веб-сайту.

Соціальна відповідальність підприємства має виявлятися у системі заходів по збалансуванні інтересів, з одного боку – підприємства та має бути пов'язаною з діяльністю та завданнями його розвитку, а з іншого – сприяти задоволенню різноманітних потреб працівників. В цій системі відносин важливим є виконання положень колективних договорів [45, с. 455].

За допомогою даних табл. 2.16 проаналізуємо рівень ефективності використання трудового потенціалу працівників досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.16

**Динаміка показників використання трудового потенціалу підприємства,
2017-2021 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне (+;-)	відносне %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському виробництві, осіб	69	67	69	63	62	-7	-10,1
в тому числі в рослинництві	69	67	69	63	62	-7	-10,1
Навантаження на одного працівника: сільськогосподарських угідь, га	52,3	54,0	52,1	56,0	57,1	4,8	9,1
ріллі, га	44,2	44,3	45,6	51,2	52,5	8,2	18,6
Виробництво продукції всього (по собівартості) на одного працівника, тис. грн	1059,3	811,5	1269,4	986,9	1285,6	226,4	21,4
Продуктивність праці середньорічного працівника, тис. грн	1415,2	1040,5	1497,3	1351,4	1790,0	374,8	26,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	4896,0	5793,0	7961,0	7620,0	8263,0	3367,0	68,8
Оплата праці середньорічного працівника, тис. грн	71,0	86,5	115,4	121,0	133,3	62,3	87,8

Отже, середньооблікова чисельність працівників досліджуваного підприємства за період 2017-2021 рр. мала тенденцію до зменшення на 7 осіб або 10,1 % за рахунок зменшення чисельності працівників в галузі рослинництва. При цьому навантаження на одного працівника: сільськогосподарських угідь збільшилося 4,8 га або 9,1 %, в т. ч. ріллі – на 8,2 га або 18,6 %. При цьому продуктивність праці за показником виробленої продукції (по собівартості) на одного працівника збільшилася на 226,4 тис. грн або 21,4 %, а за показником чистого доходу – на 374,8 тис. грн або 26,5 %. При цьому витрати на оплату праці збільшилися на 3367,0 тис. грн або 68,8 %, а оплата праці середньорічного працівника – на 62,3 тис. грн або 87,8 % у 2021 р., порівняно з 2017 р.

Проаналізуємо динаміку вікової структури персоналу підприємства (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Динаміка вікової структури персоналу підприємства, 2017-2021 рр.

Вікові категорії	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (+; -) у % 2021 р. від 2017 р.	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	+/-	%
Молодь віком 15-24 років	2	2,9	2	3,0	2	2,9	2	3,2	2	3,2	-	0,3
29-40 років	34	49,3	33	49,3	33	47,8	31	49,2	30	48,4	-4	-0,9
41-50 років	27	39,1	27	40,3	29	42,0	27	42,9	27	43,5	-	4,4
Передпенсійні роки	3	4,3	2	3,0	2	2,9	2	3,2	2	3,2	-1	-1,1
Пенсійні роки	3	4,3	3	4,5	3	4,3	1	1,6	1	1,6	-2	-2,7
Разом	69	100	67	100	69	100	63	100	62	100	-7	x

Отже, в структурі персоналу досліджуваного підприємства найбільшу частку займає персонал 29-40 років (у 2021 р. – 48,4 %) та 41-50 років (у 2021 р. – 43,5 %), при чому серед першої категорії відбулося зменшення на 4 особи або на 11,8 %. Категорія «молодь віком 15-24 роки»,

«передпенсійний вік», «пенсійний вік» протягом досліджуваного періоду разом займали в середньому 8,0 % від загальної чисельності персоналу.

Отже, у віковій структурі персоналу переважають люди працездатного віку, які мають досвід роботи та трудова діяльність на досліджуваному підприємстві є основною.

Далі дослідимо динаміку освітньої структури персоналу підприємства (табл. 2.18)

Таблиця 2.18

Динаміка освітньої структури персоналу підприємства, 2017-2021 рр.

Рівень освіти	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення у 2021 р. від 2017 р.	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	+/-	%
Середня освіта	2	2,9	2	3,0	2	2,9	2	3,2	2	3,2	-	0,3
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	14	20,3	12	17,9	11	15,9	10	15,9	8	12,9	-6	-7,4
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	22	31,9	21	31,3	20	29,0	17	27,0	16	25,8	-6	-6,1
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	31	44,9	32	47,8	36	52,2	34	54,0	36	58,1	5	13,2
Разом	69	100	67	100	69	100	63	100	62	100	-7	x

Сприяння удосконаленню освітньої структури, розвитку персоналу – елемент соціальної відповідальності підприємства.

Аналізуючи дані табл. 2.18 за період діяльності підприємства 2017-2021 рр., можемо зробити висновки про позитивну динаміку в освітній структурі підприємства. Так, основну часту працівників складає персонал з

повною вищою освітою (закінчили вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації та отримали освітній ступінь «спеціаліст», «магістр») – в 2021 р. 58,1 %, при чому чисельність таких працівників збільшилася, порівняно з 2017 р. на 5 осіб або 16,1 %, а частка на 13,2 в. пт. Зокрема це відбулося за рахунок зменшення частки працівників із ступенем вищої освіти бакалавр – на 6,1 в. пт та на 6 осіб або 27,3 %. Частка персоналу з середньою спеціальною освітою в 2021 р. становила 12,9 %, що на 7,4 в. пт менше показника 2017 р., при чому кількість працівників з таким рівнем освіти зменшилася на 6 осіб або 42,9 %. Кількість осіб з середньою освітою не змінилася, їх частка у звітному році 3,2 %, що на 0,3 в. пт менше базисного року.

Важливим показником, що характеризує соціальну відповідальність підприємства є показники руху персоналу (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Динаміка показників руху персоналу підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення у 2021 р. від 2017 р.	
						абсолютне (+;-)	відносне %
Облікова чисельність працівників, осіб з них:	69	67	69	63	62	-7	-10,1
звільнено працівників, осіб з них:	7	7	6	6	6	-1	-14,3
за власним бажанням	6	7	5	6	5	-1	-16,7
у % до загальної чисельності звільнених	85,7	100,0	83,3	100,0	83,3	-2,4	x
скорочення штату	1	-	1	-	1	-	-
у % до загальної чисельності звільнених	14,3	0,0	16,7	0,0	16,7	2,4	x
Прийнято працівників, осіб	4	5	9	-	5	1	25,0
Коефіцієнт загального обороту, %	15,9	17,9	21,7	9,5	17,7	1,8	x

Аналізуючи дані табл. 2.19, можемо зробити наступні висновки про стабільність персоналу досліджуваного підприємства за період 2017-2021 рр.: звільнення відбувалися головним чином за власним бажанням (83,3 % від всіх звільнених у 2021 р.), при чому їх чисельність, порівняно з 2017 р., зменшилася на 1 особу або 16,7 %, таким чином і частка таких працівників зменшилася на 2,4 в. пт. В 2021 р. одна особа була звільнена у зв'язку із скороченням штату, така сама ситуація спостерігалася у 2017 р. та 2019 р. Чисельність прийнятих працівників у звітному році збільшилася на 1 особу або 25,0 %, порівняно з базисним. Таким чином коефіцієнт загального обороту за досліджуваний період в середньому складав 16,5 %, що для сільського господарства є прийнятним показником. В 2021 р., порівняно з 2017 р., він збільшився на 1,8 в. пт та становив 17,7 %. Отже, стосовно показників руху персоналу підприємства ситуація в межах норми.

Працівникам підприємства також було запропоновано за 5-ти бальною шкалою оцінити наявність та розвиток деяких елементів соціальної відповідальності. Опитування пройшли 15 осіб, середні значення їх відповідей наведені в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Результати опитування персоналу підприємства щодо розвитку елементів соціальної відповідальності, стосовно працівників, 2017-2022 рр.

Елемент	Оцінка розвитку, балів
Дотримання прав працівників у сфері соціально-трудових відносин	5
Оплата праці залежно від її продуктивності	5
Удосконалення соціально-трудових відносин на засадах соціального партнерства	3
Створення сприятливого морально-психологічного клімату	3
Надання мотиваційного соціального пакету	0
Впровадження «виробничої демократії»	3
Середнє значення	3,2

Отже, згідно опитування, розвиток наведеного переліку елементів внутрішньої соціальної відповідальності оцінений опитуваними в 3 бали з максимальних 5-ти. При цьому проблеми спостерігаються відносно таких елементів: «формування та удосконалення соціально-трудових відносин на засадах соціального партнерства», «впровадження виробничої демократії», «створення сприятливого морально-психологічного клімату» – по 3 бали кожний. Звертаючи увагу, на переважання адміністративного стилю керівництва в арсеналі методів управління, отримані дані є, на наш погляд, логічними. Необхідно більше уваги приділити саме методам залучення персоналу до прийняття рішень, формування їх самостійності та самоорганізації.

Такий елемент, як «надання мотивуючого соціального пакету» взагалі відсутній. Адже, підприємство веде власну діяльність у правовому полі, тому 100 %-во виконує зобов'язання перед персоналом, згідно трудового законодавства України та локальних нормативно-правових актів, але не більше того.

Отже, у діяльності досліджуваного підприємства спостерігаються як позитивні, так і негативні аспекти менеджменту соціальною відповідальністю, які можливо, на наш погляд виправити, принаймні в сфері внутрішньої соціальної відповідальності.

Висновки до розділу 2

1. Метою функціонування досліджуваного підприємства є «виробництво та реалізація якісної сільськогосподарської продукції для задоволення потреб споживачів та забезпечення прибуткової діяльності в довгостроковій перспективі за для розвитку та підвищення рівня життя членів товариства». В залежності від неї підприємство формує власні завдання діяльності та політику, в т. ч. політику соціальної відповідальності.

2. Органи управління та їх повноваження відповідають специфіці форми власності та організаційно-правової форми – товариству з обмеженою відповідальністю.

3. Проведений SWOT-аналіз діяльності підприємства виявив перевищення загроз зовнішнього середовища, над можливостями та переважання сильних сторін над слабкими у внутрішньому середовищі. Відповідно були запропоновані стратегії поведінки за різної комбінації сильних та слабких сторін, загроз та можливостей.

4. В системі лідерства був виявлений мікс стилів лідерства, але з переважанням командного лідерства, або авторитарного стилю.

5. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства виявив наступні негативні тенденції: зменшення площі сільськогосподарських угідь, чисельності персоналу, показників ефективності використання основних та оборотних засобів, суми чистого прибутку, рівня рентабельності виробництва, зростання собівартості; та позитивні: збільшення витрат на оплату праці, продуктивності праці, зростання вартості основних та оборотних засобів, чистого доходу, збереження рентабельності виробництва.

6. Аналіз управління соціальною відповідальністю підприємства виявив наступні прогалини: відсутність прозорості інформації та системного управління соціальною відповідальністю; відсутність інвестування у зменшення та усунення негативного впливу на навколишнє середовище; недостатній обсяг інвестування в інноваційний розвиток; щодо внутрішньої системи КСВ – відсутність капітальних інвестицій у сферу охорони та безпеки праці; відсутність мотиваційного соціального пакету та недостатній розвиток виробничої демократії, побудови відносин на засадах соціального партнерства та приділення уваги налагодженню сприятливого морально-психологічного клімату. Сильними місцями КСВ досліджуваного підприємства є: дотримання належного рівня відповідальності перед суспільством, державою та партнерами; приділення уваги розвитку працівників, оплаті праці відповідно до їх продуктивності, зайнятості

активної частини населення середнього віку, для яких праця на даному підприємстві є основним джерелом доходу, дотримання прав працівників у сфері соціально-трудових відносин.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З ВРАХУВАННЯМ СУЧАСНОМИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Стратегія удосконалення соціальної відповідальності підприємства

Удосконалення управління соціальною відповідальністю досліджуваного аграрного підприємства необхідно розпочати з формування стратегії КСВ. Етапи розробки стратегії соціальної відповідальності для досліджуваного підприємства наведемо за допомогою табл. 3.1 [сформована на основі 46, с. 47; 47; 48, с. 190-197; 49; 50, с. 200-205; 51, с. 40-46; 52, с. 39-48; 53]. Розробка стратегії КСВ має сприяти покращенню взаємодії підприємства із персоналом, партнерами, споживачами, державою та соціумом загалом.

Таблиця 3.1

Рекомендовані етапи формування стратегії соціальної відповідальності підприємства, 2023-2027 рр.

Складова	Етапи
1. Аналіз	1. Аналіз поточної діяльності підприємства та визначення проявів соціальної відповідальності
	2. Встановлення очікувань зацікавлених сторін, ресурсів, необхідних для їх задоволення
	3. Вивчення досвіду соціальної відповідальності інших підприємств
	4. Аналіз потенційних можливостей Підприємства щодо задоволення інтересів зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів
2. Розробка та вибір стратегічних альтернатив	5. Формування варіантів бажаної моделі соціальної відповідальності підприємства
	6. З'ясування ефективності окремих напрямків КСВ
	7. Розрахунок кошторисів проєктів соціальної відповідальності
	8. Оцінка та вибір стратегічних альтернатив реалізації КСВ
	9. Визначення відповідальних за реалізацію напрямків (проєктів) КСВ
	10. Розробка форми звіту із соціальної відповідальності Підприємства
3. Реалізація стратегії соціальної відповідальності	11. Впровадження принципів соціальної відповідальності у діяльність
	12. Реалізація заходів зі сфери соціальної відповідальності та аналіз результатів
	13. Формування звіту з соціальної відповідальності та доведення його до відома стейкхолдерів
	14. Оцінка ефективності діяльності та управління соціальною відповідальністю Підприємства

В основу стратегії соціальної відповідальності досліджуваного підприємства пропонуємо покласти наступні принципи [6; 54; 55]:

1. Залученість – через інтегрування соціальної відповідальності в систему стратегічного управління організації та її реалізація на постійній основі, з метою вирішення виявленої системної проблеми. Соціальна відповідальність підприємства має мати власну стратегію, що відповідає не лише потребам та можливостям підприємства, але й потребам соціуму. Соціальна відповідальність підприємства має містити заходи, які системно та поетапно будуть вирішувати проблеми суспільства.

2. Цільове призначення – крім системності дії, має чітко визначену цільову спрямованість. В межах стратегії соціальної відповідальності підприємство має системно вирішувати виявлену в суспільстві проблему, тим самим змінюючи суспільство, покращуючи його.

3. Системність – організації із розвинутою системою соціальною відповідальністю, створюють відповідні служби, підрозділи, включені в загальну організаційну та управлінську системи, а також команди по реалізації заходів КСВ та спеціальні фонди.

4. Орієнтованість на розвиток людського капіталу – всередині підприємства (персонал) та за його межами (соціум). На наш погляд, керівництву досліджуваного підприємства доцільно створювати особливу корпоративну культуру та атмосферу, яка сприяє благополуччю і розвитку потенціалу персоналу.

5. Колегіальність у прийнятті рішень. У проєктах соціальної відповідальності має брати участь весь персонал, який, до речі, часто може виступати ініціатором соціальних програм і одночасно – їх виконавцями.

6. Стратегічність – соціальна відповідальність має передбачати покрокову довгострокову стратегію.

7. Принцип win-win – поширюється як на суб'єктів внутрішньої соціальної відповідальності, так і зовнішньої. Від реалізації програм КСВ виграють всі. Потрібно проаналізувати та зрозуміти, яку вигоду

підприємство може отримати та які у всіх зацікавлених сторін спільні інтереси. Якщо враховуватимуться інтереси двох сторін, то кожен із учасників від цього отримає більше. Це своєрідний баланс між брати та давати [56].

8. Інтеграція принципів відповідальності в щоденну діяльність підприємства. Одним з показників соціальної відповідальності є те, що господарюючий суб'єкт інтегрує ці принципи в свою щоденну професійну діяльність, через дотримання принципів відповідального, якісного виробництва і оптимального споживання; при цьому модернізує потужності (зادля, наприклад зменшення шкідливих викидів, відходів; забезпечення більшої ресурсо- та енергозбереження); впроваджує концепцію «зеленого офісу».

9. Розвиток спільнот. Підприємству, при реалізації стратегії соціальної відповідальності пропонуємо залучати в соціальні ініціативи та проєкти не лише власних працівників, але й жителів регіону. Це дасть змогу наростити активності та ресурси, необхідні для досягнення соціально важливої мети.

10. Незалежність від зовнішніх обставин, а лише коригування спрямованості та змісту ініціатив в сфері соціальної відповідальності. Якщо підприємство інтегрує принципи відповідального бізнесу в виробничу та управлінську діяльність, то зовнішні кризи, фінансове становище не впливатимуть на його стратегію соціальної відповідальності.

Ми пропонуємо застосовувати проєктний підхід при формуванні та провадженні соціальної відповідальності досліджуваного підприємства. Адже, саме проєктне управління допомагає швидко та ефективно досягати поставлених організаційних цілей, при цьому розробляється схема розумного залучення та розподілу ресурсів: часу, трудових, фінансових, матеріально-сировинних, інформаційних.

Складові пропонованого для досліджуваного підприємства проєктного управління наведемо за допомогою даних табл. 3.2.

З метою ефективного інтегрування у менеджмент аналізованого

підприємства проєктного підходу ми пропонуємо розширити знання та вміння керівництва стосовно проєктного менеджменту.

Таблиця 3.2

Складові пропонованого проєктного підходу до управління соціальною відповідальністю в підприємстві, 2023-2027 рр.

Складова	Характеристика
Цілі	Встановлення чітких, зрозумілих цілей, що відповідають SMART-критеріям, базуючись на замовлення зовнішнього середовища
Наявність вимог	Вимоги, критерії, межі проєкту завжди чітко визначені ще на початку його розробки
Комунікації	Розвинені, чітко визначені та регламентовані; комунікаційний процес вільний та постійний між учасниками
Обмеження	Центральний момент контролю – виявлення відповідності факту реалізації встановленим фінансовим, ресурсним, якісним обмеженням, дедлайнам
Прийняття рішень та менеджмент загалом	Виключно із залученням команди: метод «мозкового штурму» - основний метод прийняття рішень; врахування потреб та зауважень, пропозицій команди – основа управління та змісту змін
Життєвий цикл	Чітко визначений та однозначний: ініціалізація, планування, реалізація та контроль, завершення
Мотиваційний аспект	Підпорядкування зовнішнім та внутрішнім аспектам мотивації
Переваги [57, с. 205]	Сприяє формуванню та обґрунтуванню нових ідей, досягненню цілей; Помірковане фінансове обґрунтування; Швидке та помірковане вирішення виробничих завдань; Підвищення якості; Налагодження комунікаційного процесу; Виховання талантів та сприяння розвитку кадрового потенціалу

З цією метою ми пропонуємо підвищити кваліфікацію менеджерів наступними методами (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Пропоновані варіанти розвитку навичок проєктного управління, рекомендованих для керівників підприємства, 2023 р.

Напрямок	Джерело	Вартість, грн
1	2	3
Безкоштовні онлайн курси	Від ідеї до змін: проєктний менеджмент для соціальних ініціатив [58]	-
	Проектний менеджмент (управління проєктами) [59]	
	Управління проєктами [60]	
	Сучасне керівництво проєктами - мистецтво порушення правил [61]	

	Основи проєктного менеджменту [62]	
--	------------------------------------	--

Продовж. табл. 3.3

1	2	3
Онлайн курси платні	PM + BA (менеджер проєктів і основи бізнес-аналізу) [63]	10500 грн/особу
Авторські курси, пропонувані ПДАУ	Управління проєктами: теоретичні та практичні аспекти	1000 грн/особу
Загальний кошторисний розрахунок розвитку проєктних навичок		50200,0

Ми пропонуємо охопити весь управлінський персонал навчанням з проєктного управління. Так, для керівників ми пропонуємо скористатися схемою Курс «PM + BA (менеджер проєктів і основи бізнес-аналізу)» + безкоштовні курси та самоосвіта: 42200 грн на 4-х керівників – вартість онлайн навчання.

Спеціалістам пропонуємо схему: «Управління проєктами: теоретичні та практичні аспекти» + безкоштовні курси та самоосвіта: 8000 грн на вісьмох спеціалістів – вартість.

Всі курси мають додаткові матеріали та корисні посилання, що допомагають опанувати проєктний підхід до управління. Також вони передбачають перевірку знань та зворотній зв'язок.

Індивідуальний підхід до визначення джерела навчання, базується на ідеї обміну в подальшому знаннями, що управлінці досліджуваного підприємства отримували в одному напрямку, але з різними авторами курсів та різним змістом курсів. На наш погляд, таким чином буде досягнуто комплексне уявлення та отримані системні знання відносно проєктного менеджменту.

До того ж в результаті обміну знаннями менеджери отримують можливість [сформовано на основі 64]:

- використовувати в т. ч. чужий практичний досвід, що знижує ймовірність їх помилок;
- отримуючи різнобічну інформацію один від одного, управлінці отримують можливість удосконалити процес прийняття управлінських

рішень та підвищити їх ефективність;

- сприяти підвищенню кваліфікації один одного.

Проектний підхід до управління соціальної відповідальності досліджуваного підприємства можна зобразити схематично (рис. 3.1).

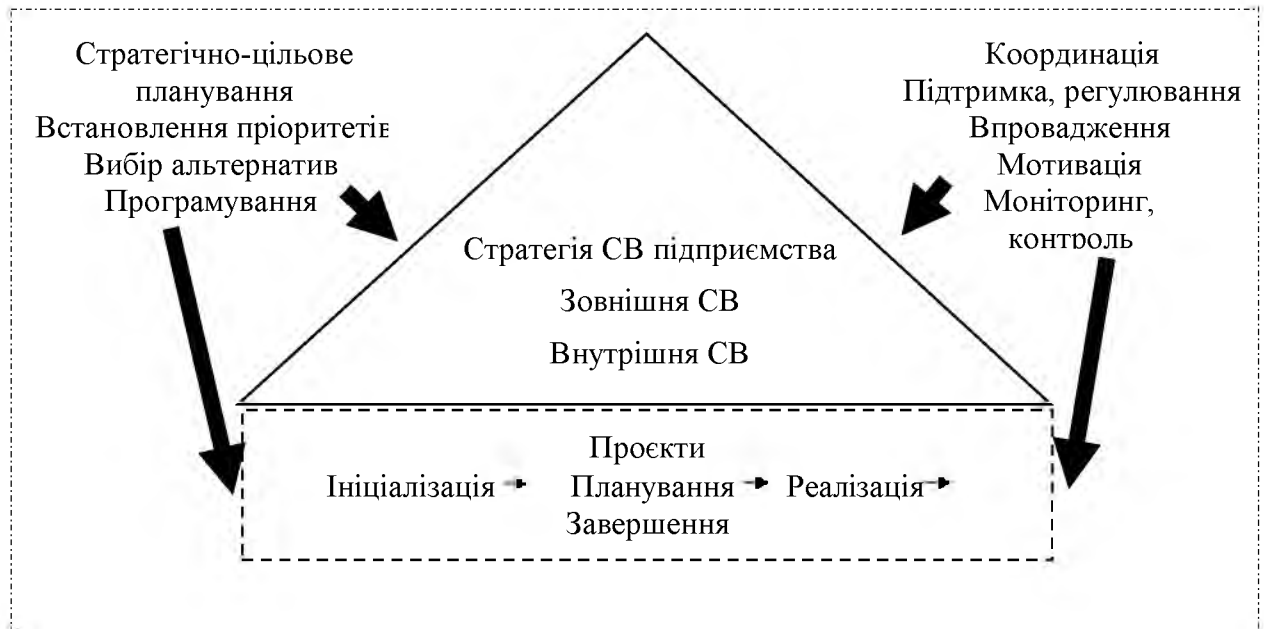


Рис. 3.1. Модель проектного підходу до управління соціальною відповідальністю підприємства [власна розробка]

Отже сформуємо складові стратегії соціальної відповідальності для досліджуваного аграрного підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Напрямки пропонованої стратегії соціальної відповідальності для сільськогосподарського підприємства, 2023-2027 рр.

Напрямок	Складові (заходи)
1	2
Розвиток та забезпечення підтримки персоналу	- підвищення кваліфікації, розширення компетенцій та вмінь; - підтримка ефективних внутрішніх комунікацій; - формування організаційної культури; - створення можливостей для трудової самореалізації персоналу; - спільна реалізація соціальних програм, проектів; - навчання та підтримка діяльності, відносин на принципах соціальної відповідальності

1	2
Соціальний захист персоналу	- неприпустимість дискримінації за будь-якою ознакою, виховання толерантності - забезпечення мотивуючих систем оплати праці; - мотиваційний соціальний пакет
Охорона здоров'я та підтримка безпеки праці	- охорона праці та дотримання техніки безпеки; - медичне обслуговування працівників, членів їх сімей; - профілактика профзахворювань; - допомога при необхідності проходження працівником лікувально-реабілітаційних заходів
Розвиток соціально-культурної сфери	- сприяння забезпеченню персоналу житлом; - допомога на покращення житлово-побутових умов; - створення умов для відпочинку працівників; - підтримка творчості працівників, їх дітей
Відповідальне виробництво та споживання	- зменшення негативного впливу на навколишнє середовище; - ведення відповідального землеробства; - удосконалення якості продукції; - формування асортименту, спираючись також на змінні потреби ринку, суспільства; - використання енерго- та ресурсозберігаючих технологій.
Допомога громаді	- сприяння та долучення до вирішення проблем громади; - спонсорська допомога дитячому садку, школі; - підтримка талановитої молоді; - підтримка вразливих верств населення
Допомога країні	- надання гуманітарної допомоги ВПО, ЗСУ; - формування продуктових наборів та спрямування в регіони з напруженою гуманітарною ситуацією; - перерахунок коштів уряду для забезпечення гуманітарних потреб переміщених осіб; - пошук, купівля ліків, засобів медичного призначення та їх безоплатна доставка (населенню, лікарням, військовим, переміщеним особам) [65]

Фінансування заходів соціальної відповідальності пропонуємо з наступних джерел:

- 1) чистий прибуток;
- 2) додатковий прибуток від оптимізаційних заходів;
- 3) волонтерська допомога;
- 4) грантові кошти.

З метою пошуку резервів для фінансування заходів та оптимізації використання одного з головних ресурсів підприємства – земельних ресурсів, розрахуємо оптимальну структуру посівних площ, в результаті обчислень необхідно отримати максимальний прибуток від реалізації продукції

рослинництва. Необхідно використати статистичні показники підприємства за останній звітний 2021 р., що представлені в статистичній звітності №50-сг.

На вирощування основних сільськогосподарських культур досліджуванім підприємством відводиться 3252 га. За агротехнічними нормами в господарствах Полтавського регіону зерновій групі відводиться не більше 55,0%, кукурудзі на зерно – 18,0%, соняшника та інших технічних культур – не більше 27,0% загальної земельної площі у структурі загальної площі. На даний час в досліджуваному підприємстві намагаються дотримуватися нормативної структури посівних площ, адже цей фактор впливає на якість ґрунту, урожайність культур і, як наслідок, – позитивні виробничі та фінансові результати.

Основні економічні показники підприємства, необхідні для розрахунку оптимальної структури посіву задля максимізації прибутку представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Вихідні дані для визначення оптимальної площі сільськогосподарських культур та максимального прибутку підприємства, 2021 р.

Показники	Вид сільськогосподарської продукції, 2021 р.		
	кукурудза на зерно	культури зернобобові сушені	насіння соняшнику
Урожайність, ц/га	80,10	20,00	32,50
Витрати праці на 1 ц, люд.-год.	85,12	128,03	249,05
Витрати на праці на 1 ц виробленої продукції, грн	47,58	280,73	39,38
Виробнича собівартість 1 ц, грн	453,66	851,38	729,12
Реалізаційна ціна 1 ц, грн	767,60	1300,00	2250,00
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	98538,35	660,40	35858,25
Прибуток з 1 ц, грн	313,94	448,62	1520,88

Для визначення оптимальної площі посіву сільськогосподарських культур та отримання максимального прибутку використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel, вбудовані математичні функції та засіб Розв'язувач, що дозволяє швидко та оптимально знайти рішення задачі, які потім

адаптуються в умовах підприємства (додаток А).

Отже, в результаті обробки даних отримано оптимальні площі під посів сільськогосподарських культур досліджуваного підприємства:

- площа кукурудзи на зерно – 585 га;
- площа зернобобових культур – 1789 га;
- площа соняшнику – 878 га.

Загальна площа під вирощування цих культур внаслідок оптимізації залишається незмінною і складе 3252 га.

Аналізуючи площі в розрізі кожної сільськогосподарської культури, зрозуміло, що відбувається деяке коливання: незначне збільшення площі кукурудзи на зерно на 3 га, площі соняшнику на 18 га. Щодо площі під вирощування зернобобових культур, то її рекомендовано зменшити на 21 га. Запропонована структура посівних площ може бути для досліджуваного підприємства оптимальною, адже витримано агротехнічні норми щодо земельних ресурсів.

Внаслідок оптимізації посівних площ прибуток від реалізації сільськогосподарської продукції складе:

- кукурудзи на зерно – 14710,76 тис. грн;
- зернобобових культур – 16051,62 тис. грн;
- соняшника – 43398,31 тис. грн.

Максимальний прибуток від реалізації продукції галузі рослинництва внаслідок оптимізації посівної площі складе 74160,69 тис. грн.

Щодо вказаних на початковому етапі оптимізації лімітуючих рівнях по виробничій собівартості, по витратах праці в людино-годинах та в грошовому еквіваленті, то спостерігається незначне їх зменшення: 65925,64 тис. грн, 15676,15 тис. люд.-год. та 28297,76 тис. грн, відповідно. Тобто, актуальним завданням досліджуваного підприємства є пошук резервів зниження витрат. Щодо обсягу реалізованої продукції, то внаслідок оптимізації посівної площі її величина незначно, але зростає до 5664,20 тис. грн.

Отже, внаслідок оптимізації посівної площі сільськогосподарських культур досліджуване підприємство додатково отримає 954,70 тис. грн валової продукції. Максимальний прибуток від реалізації продукції галузі рослинництва внаслідок оптимізації посівної площі складе 74160,69 тис. грн. Ефективність виробництва зросте на 0,66 %. А додаткові кошти від такої не кардинальної оптимізації можна спрямувати на покриття заходів із реалізації соціальної відповідальності.

3.2. Тактичні заходи з удосконалення соціальної відповідальності підприємства

На сьогоднішній день важливим аспектом соціальної відповідальності підприємства є забезпечення укриття та бомбосховища для працівників та членів їх сімей (за необхідності).

Для досліджуваного підприємства рекомендовано збудувати бомбосховище 40 м². Наразі працюють фірми, які будують бомбосховища «під ключ» [66].

Проаналізуємо кошторисний розрахунок будівництва та облаштування бомбосховища в досліджуваному підприємстві за допомогою даних табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Кошторисний розрахунок будівництва та облаштування бомбосховища в підприємстві, 2023 р.

Елемент облаштування	Вартість, грн
Будівництво власне бомбосховища «під ключ»	1000000,0
Забезпечення питною водою та технічною водою	1400,0
Резервне штучне освітлення (ліхтарі, свічки)	2500,0
Первинні засоби пожежогасіння	2000,0
Первинні засоби для медичної допомоги	3000,0
Забезпечення продуктовими наборами тривалого зберігання	5000,0
Разом	1013900,0

Отже зведений кошторисний розрахунок будівництва та облаштування бомбосховища на території досліджуваного підприємства склав 1013900,0 грн.

Важливим аспектом соціальної відповідальності є піклування не лише про розвиток персоналу, але й про його фізичне та психологічне здоров'я. Для досліджуваного підприємства ми пропонуємо застосовувати обов'язкові комплексні медичні медогляди коштом підприємства. Дані витрати будуть виправдані, адже попередження хвороби, або виявлення на першій стадії її розвитку, дешевше та простіше лікувати – а це збереження працездатності працівників. Кошторис запропонованого систематичного заходу наведемо за допомогою даних табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Кошторисний розрахунок заходів по охороні здоров'я персоналу підприємства, 2023 р.

Заходи	Вартість, грн
Забезпечення планового комплексного медогляду працівників	31000,0
Забезпечення вакцинація працівників від Covid-19 (організація доставки вакцини та роботи лікарів)	3000,0
Фонд допомоги в лікуванні персоналу	100000,0
Підтримка психологічної рівноваги персоналу: - послуги волонтерів з надання знань з психологічної допомоги (транспортування до місця призначення); - послуги психологічної служби ПДАУ на договірних умовах (тренінги)	1000,0 5000,0
Разом	40000,0

Отже, планова вартість піклування про фізичне та психологічне здоров'я персоналу досліджуваного підприємства складає 40,0 тис. грн.

Важливим тімблдінговим значенням не лише на рівні працівників підприємства, але й всієї громади є реалізація ініціативи з приготування сухих обідів та снєків для потреб ЗСУ та населення України, що перебувають у складних обставинах, пов'язаних з війною. До даної ініціативи пропонуємо залучати родини працівників та членів сільської громади.

Потрібні інгредієнти: буряк, томатна паста, цибуля, морква, перець,

капуста, часник, корінь селери, картопля, м'ясо (без жил: курятина, яловичина, свинина), зелень, спеції, сіль, перець.

Кошторис пропонованого проєкту «Смачний борщ для ЗСУ» наведемо за допомогою даних табл. 3.8 [сформовано на основі 67-69].

Таблиця 3.8

Кошторис проєкту «Смачний борщ для ЗСУ», 2023 р.

Складова	Вартість, грн	Джерело
Сушарка дегідратор з таймером (2 шт)	7200,0	фінансується підприємством
Вакууматор (1 шт)	2300,0	фінансується підприємством
Пакети для вакууматора	1500,0	фінансується підприємством
Інгредієнти всі, крім м'яса	-	забезпечення громадою на безоплатній основі
М'ясо	20000,0	фінансується підприємством + забезпечення громадою на безоплатній основі (за бажанням)
Рукавички гумові для приготування (300 шт.)	300,0	фінансується підприємством
Приміщення для зберігання та приготування	-	надається підприємством
Коробки для фасування	500,0	фінансується підприємством
Разом	31800,0	-

Отже, соціальний проєкт, який ми рекомендуємо реалізувати керівництву досліджуваного підприємства і який демонструє його соціальну відповідальність, має кошторисну вартість 31800,0 грн. Соціальні ефекти ж значні:

- допомога ЗСУ;
- об'єднання громади заради перемоги;
- формування позитивної взаємодії бізнесу та різних зацікавлених сторін;
- посилення іміджу підприємства.

Іншим тімблдінговим заходом, соціально значимим та відповідальним є пропонована нами традиція «Моє селище – мій дім», яку, на наш погляд, доцільно започаткувати досліджуваному підприємству. Інформація, щодо пропонованого проєкту наведена за допомогою даних табл. 3.9.

Пропонований проєкт характеризує підприємство як соціальне відповідальне загалом, але головне – як члена місцевої громади. Підтримка з боку соціуму є важливою для організації, адже, завжди краще функціонувати у дружньому середовищі.

Таблиця 3.9

Характеристика проєкту «Моє селище – мій дім», 2023-2027 рр.

Складова	Характеристика
Мета	навести фізичний та естетичний порядок у селищі, об'єднати громаду; привчити підростаюче покоління до соціально відповідальної поведінки; сприяти зняттю психологічної напруги в громаді
Заходи	1) осіння, зимова та весняна толоки (прибирання, розчищення, ремонтування тощо)
	2) конкурс на найкращу клумбу в селі (умова – має бути біля будинку, а не на подвір'ї)
	3) озеленення території та знищення старих дерев
Учасники	громада села, в т. ч. працівники та керівництво підприємства
Інструменти, насіннєвий матеріал, саджанці	спільне надання підприємством та громадою
Закріплення традиції	власний приклад
Фінансування	частування учасників толоки – підприємство + громада за власної ініціативи (чай, смаколики) – 10000,0 грн
	призи – підприємство – 5000,0 грн

Добрі справи, які приносять відчутний результат, який можливо оцінити навіть візуально, формують позитивний імідж підприємства та відкривають для нього можливості співпраці з новими партнерами, підтримки з боку держави (різноманітні програми розвитку) тощо.

Важливим є також підтримка талановитих людей селища. Керівництво підприємства має на наш погляд сприяти розвитку талантів громади, особливо – молоді. Доцільним на наш погляд буде започаткування та підтримка щорічного місцевого конкурсу «Наше майбутнє». Інформація, щодо пропонованого соціального проєкту наведена за допомогою даних табл. 3.10.

На наш погляд, започаткування та підтримка даного проєкту не лише вестиме до досягнення соціальної мети проєкту, але й сформує основу для

вирощування майбутніх кадрів для підприємства. Тобто стратегічна мета соціального проєкту «Наше майбутнє» досить комплексна. До того ж для участі в конкурсі можна запрошувати представників з закладів вищої освіти різних рівнів, що дасть змогу не лише проводити ефективну профорієнтаційну роботу, але й сприятиме налагодженню ділових зв'язків та формуванню індивідуального набору послуг з боку останніх для громади селища на договірних засадах.

Таблиця 3.10

Характеристика проєкту «Наше майбутнє», 2023-2027 рр.

Складова	Характеристика
Мета	підтримати талановитих дітей, учнів молоді селища та надати віру у власні сили та необхідність розвитку задля добробуту країни
Заходи	1) конкурс «Розумник»
	2) конкурс «Місцевий талант»
	3) конкурс «Добрі справи»
Учасники	діти та молодь селища
Журі, організатори	керівництво підприємства та актив селища, запрошені особи
Фінансування	призи – підприємство – 20000,0 грн

На наш погляд, започаткування та підтримка даного проєкту не лише вестиме до досягнення соціальної мети проєкту, але й сформує основу для вирощування майбутніх кадрів для підприємства. Тобто стратегічна мета соціального проєкту «Наше майбутнє» досить комплексна. До того ж для участі в конкурсі можна запрошувати представників з закладів вищої освіти різних рівнів, що дасть змогу не лише проводити ефективну профорієнтаційну роботу, але й сприятиме налагодженню ділових зв'язків та формуванню індивідуального набору послуг з боку останніх для громади селища на договірних засадах.

Ще одним напрямом реалізації соціальної відповідальності досліджуваного підприємства може бути відзнака власних співробітників: нагородження за сумлінну працю, привітання з днем народження та ювілеями, пам'ятними подіями та допомога при сумних подіях в житті працівників.

За умов військового стану, корпоративи є недоречними, але прояв уваги та поваги до власних співробітників є обов'язковим. З цією метою ми пропонуємо:

- 1) встановити інформаційний стенд, на якому висвітлювати події в житті працівників;
- 2) у разі дня народження – на стенді розміщувати привітання (фото обов'язкове);
- 3) у разі пам'ятної події та нагороди за професійні здобутки – те ж саме;
- 4) у разі сумної події – висловлювання співчуття та розміщення інформації куди можна спрямувати допомогу, у разі виникнення такого бажання у громади та персоналу підприємства;
- 5) у випадку Ювілею – дарувати подарунок;
- 6) у випадку відзнаки за професійні здобутки – до грамоти додавати премію у розмірі посадового окладу;
- 7) у випадку сумних подій – матеріальну допомогу;
- 8) у випадку весілля, народження дитини – подарунок.

Кошторис запропонованої ініціативи наведемо за допомогою даних табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Характеристика ініціативи «Увага до працівників», 2023-2027 рр.

Складова	Характеристика	
Мета	зміцнити корпоративний дух та проявити увагу до життя персоналу	
Кошторис стенду	2000,0 грн	
Виготовлення фото	10000,0 грн	
Заходи	1) подарунки 10000,0 грн	Джерело: фонд заохочувальних та інших компенсаційних виплат
	2) премія за визначні професійні результати – у розмірі окладу	
	3) матеріальна допомога у разі сумної події – 5000,0 грн	
Кошторис	12000,0 грн	

Отже, підбиваючи підсумки щодо запропонованих заходів по

впровадженню стратегії соціальної відповідальності досліджуваного підприємства, можемо узагальнити кошторисний розрахунок (табл. 3.12).

**Кошторис заходів по впровадженню стратегії соціальної
відповідальності підприємства, 2023 р.**

Складова	Вартість, тис. грн
Розвиток навичок з проектного управління менеджментом підприємства	50,2
Будівництво та облаштування бомбосховища	1013,9
Заходи з охорони здоров'я персоналу	40,0
Соціальний проєкт «Смачний борщ для ЗСУ»	31,8
Соціальний проєкт «Моє селище – мій дім»	15,0
Соціальний проєкт «Наше майбутнє»	20,0
Ініціатива «Увага до працівників»	12,0
Разом	1182,9

Отже, плановий кошторис впровадження стратегії соціальної відповідальності в досліджуваному підприємстві орієнтовно складе 1182,9 тис. грн.

Зазначимо, що дані витрати є, на наш погляд виправданими, адже в стратегічній перспективі вони сформулюють наступні ефекти: зростання іміджу підприємства серед населення та у бізнес-середовищі; збільшення рівня лояльності персоналу та зростання продуктивності їх праці; посилення згуртування колективу та зміцнення корпоративного духу; формування умов безпеки та захисту; покращення життя місцевої громади та рівня їх залучення до боротьби проти агресора та формування умов для більш якісного та комфортного життя у власному життєвому просторі; зняття психологічної напруги та посилення згуртованості; мотивація дітей та молоді до саморозвитку.

Про доцільність результатів проведеного дослідження свідчить його успішна апробація [6; 65; 70].

Висновок до розділу 3.

1. Наведені рекомендації щодо формулювання етапів формування стратегії соціальної відповідальності досліджуваного підприємства.

2. Запропоновані принципи формування соціальної відповідальності, серед яких: залученість, цільове призначення, системність, орієнтованість на розвиток людського капіталу, колегіальність у прийнятті рішень, стратегічність, принцип win-win, інтеграція принципів відповідальності в щоденну діяльність підприємства, розвиток спільнот, незалежність від зовнішніх обставин.

3. Запропоноване застосування проєктного підходу при формуванні та впровадженні соціальної відповідальності підприємства. Сформульовані основні складові проєктного підходу в контексті управління соціальною відповідальністю підприємства. Наведені рекомендації щодо розвитку навичок проєктного менеджменту у менеджерів підприємства. Кошторисна вартість розвитку керівників – 50,2 тис. грн. Побудована модель проєктного підходу до управління соціальною відповідальністю досліджуваного підприємства.

4. Сформовані напрямки стратегії соціальної відповідальності для сільськогосподарського підприємства. та визначені джерела фінансування заходів КСВ.

5. В межах конкретних заходів з реалізації стратегії соціальної відповідальності підприємства запропоновано: будівництво та облаштування бомбосховища (1013,9 тис. грн); реалізація заходів з охорони здоров'я: фізичного та психологічного (40,0 тис. грн); ініціацію та реалізацію соціальних проєктів: «Смачний борщ для ЗСУ» (31,8 тис. грн), «Моє селище – мій дім» (15,0 тис. грн), «Наше майбутнє» (20,0 тис. грн); ввести у практику демонстрацію уваги до персоналу, шляхом наочного інформування про події в житті працівників (будь-якого характеру), дарування подарунків, преміювання за професійні здобутки, надання допомоги (12,0 тис. грн).

ВИСНОВКИ

Провівши теоретичні та практичні дослідження з питань управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища можемо сформулювати наступні висновки:

1. Соціальна відповідальність підприємства – соціальне явище, яке формується під значною сукупністю зовнішніх та внутрішніх чинників, і являє собою добровільне, свідоме виконання, використання та дотримання організацією соціальних норм відносин, цінностей та приписів з метою збалансованого функціонування бізнесу та соціуму. Не зважаючи на велике позитивне значення для існування та розвитку організацій, КСВ в Україні знаходиться на початковій стадії розвитку та повною мірою реалізується лише великими компаніями. Проблема – в недостатній обізнаності бізнесу у веденні практики КСВ, брак коштів та інформації.

2. Метою функціонування досліджуваного сільськогосподарського підприємства є «виробництво та реалізація якісної сільськогосподарської продукції для задоволення потреб споживачів та забезпечення прибуткової діяльності в довгостроковій перспективі за для розвитку та підвищення рівня життя членів товариства». Органи управління та їх повноваження відповідають специфіці організаційно-правової форми – товариству з обмеженою відповідальністю. Був виявлений мікс стилів лідерства, але з переважанням командного лідерства, або авторитарного стилю.

3. Проведений SWOT-аналіз діяльності підприємства виявив переважання загроз зовнішнього середовища, над можливостями, а також переважання сильних сторін підприємства над слабкими. На основі проведеного аналізу були запропоновані стратегії поведінки за різного набору сильних та слабких сторін, загроз та можливостей.

4. Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства виявив наступні негативні тенденції: зменшення площі сільськогосподарських угідь (на 1,94 %), чисельності персоналу (на 10,1 %), показників ефективності

використання основних та оборотних засобів (на 43,9 % зменшилася фондозабезпеченість, на 14,0 % зменшилася фондовіддача), суми чистого прибутку (на 0,7 %), рівня рентабельності виробництва (на 1,6 в. пт), зростання собівартості (на 9,1 %); та позитивні: збільшення витрат на оплату праці (68,8 %), продуктивності праці (26,5 %), зростання вартості основних та оборотних засобів (на 74,9 % та 75,0 % відповідно), чистого доходу (на 13,6 %), збереження рентабельності виробництва (у 2021 р. – 10,9 %). Аналіз динаміки показників фінансової стійкості та показників платоспроможності виявив негативні тенденції – загалом досліджуване підприємство є залежним від зовнішнього фінансування.

5. Виробничий напрямок – зерновий з розвинутим виробництвом олійних та сої; коефіцієнт спеціалізації вище середнього ($K_c = 0,453$).

6. Аналіз управління соціальною відповідальністю підприємства виявив наступні вузькі місця: відсутність прозорості інформації та системного управління КСВ; інвестування у зменшення та усунення негативного впливу на навколишнє середовище; недостатній обсяг інвестування в інноваційний розвиток; щодо внутрішньої системи – відсутність капітальних інвестицій у сферу охорони та безпеки праці; відсутність мотиваційного соціального пакету та недостатній розвиток виробничої демократії, формуванню відносин у трудовому колективі на засадах соціального партнерства та недостатня увага налагодженню сприятливого морально-психологічного клімату. Разом з тим підприємство дотримується належного рівня відповідальності перед суспільством, державою та партнерами; приділяє увагу розвитку працівників, оплаті праці відповідно до продуктивності праці, зайнятості активної частини населення середнього віку, дотримується прав працівників у сфері соціально-трудових відносин.

На основі проведеного дослідження нами запропоноване наступне з метою удосконалення соціальної відповідальності підприємства з врахуванням сучасних особливостей функціонування бізнес-середовища:

1. Рекомендовані етапи формування стратегії соціальної відповідальності досліджуваного підприємства, серед яких: аналіз, розробка та вибір стратегічних альтернатив, реалізація стратегії соціальної відповідальності. Всі етапи наведені в логічній послідовності, а сам процес формування стратегії є циклічним.

2. Запропоновані принципи формування соціальної відповідальності, серед яких: залученість, цільове призначення, системність, орієнтованість на розвиток людського капіталу, колегіальність у прийнятті рішень, стратегічність, принцип win-win, інтеграція принципів відповідальності в щоденну діяльність підприємства, розвиток спільнот, незалежність від зовнішніх обставин.

3. Рекомендовано застосовувати проєктний підхід при формуванні та реалізації заходів соціальної відповідальності підприємства. Сформульовані основні складові проєктного підходу в контексті управління соціальною відповідальністю підприємства. Наведені рекомендації щодо розвитку навичок з проєктного менеджменту в управлінському персоналі підприємства. Кошторисна вартість розвитку – 50,2 тис. грн. Також побудована модель проєктного підходу до управління соціальною відповідальністю підприємства.

4. Сформовані напрямки стратегії соціальної відповідальності для сучасного сільськогосподарського підприємства: розвиток та забезпечення підтримки персоналу; соціальний захист персоналу; охорона здоров'я та підтримка безпеки праці; розвиток соціально-культурної сфери; відповідальне виробництво та споживання; допомога громаді; допомога країні. Визначені джерела фінансування заходів КСВ: чистий прибуток; додатковий прибуток від оптимізаційних заходів, наприклад оптимізації площ посівів основних сільськогосподарських культур, задля забезпечення

соціально відповідального використання земельних угідь сільськогосподарського призначення та максимізації прибутку; волонтерська допомога; грантові кошти.

5. В межах конкретних заходів з реалізації стратегії соціальної відповідальності запропоновано: будівництво та облаштування бомбосховища (1013,9 тис. грн); реалізація заходів з охорони здоров'я: фізичного та психологічного: щорічний комплексний медогляд, вакцинація, тренінги з психологічного здоров'я (40,0 тис. грн); ініціацію та реалізацію соціальних проєктів: «Смачний борщ для ЗСУ» (31,8 тис. грн), «Моє селище – мій дім» (15,0 тис. грн), «Наше майбутнє» (20,0 тис. грн), до яких залучаються не лише персонал підприємства, але й громада селища; демонструвати увагу та повагу до особистості кожного працівника підприємства, зокрема, шляхом наочного інформування про події в житті працівників (будь-якого характеру), дарування подарунків, преміювання за професійні здобутки, надання допомоги.

6. Загальний кошторис запропонованих заходів складає 1182,9 тис. грн. Очікуваний соціальний ефект є комплексний та охоплює не лише внутрішнє середовище досліджуваного підприємства, але й всіх зовнішніх стейкхолдерів.