

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Управління соціальною відповідальністю підприємства як основи його
сталого розвитку»

Виконав:

студент групи 601-ЕМо

Буряк Олег Ігорович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Кудінова А.О. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВИ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	6
1.1 Особливості сталого розвитку підприємства в мінливому господарському середовищі.....	6
1.2 Напрями реалізації соціальної відповідальності малого підприємства.....	15
1.3 Європейські підходи до формування ефективної системи соціальної відповідальності підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕКТОНІКА ТРЕЙД».....	33
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Тектоніка Трейд».....	33
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Тектоніка Трейд».....	39
2.3 Оцінка існуючої системи соціальної відповідальності ТОВ «Тектоніка Трейд».....	48
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ «ТЕКТОНІКА ТРЕЙД» ЯК ОСНОВИ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	56
3.1 Стратегічні напрями удосконалення системи управління соціальною відповідальністю ТОВ «Тектоніка Трейд».....	56
3.2 Розробка плану впровадження європейських стандартів соціальної відповідальності на ТОВ «Тектоніка Трейд».....	63
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	70
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Нині концепція сталого розвитку набуває все більшого значення для підприємств різних галузей та масштабів діяльності, і будівельні компанії не є винятком. У сучасних умовах соціально відповідальне ведення бізнесу стає основним чинником для досягнення довгострокової успішності компанії, що особливо актуально для будівельної галузі, яка має значний вплив на навколишнє середовище, економіку та суспільство. Впровадження принципів соціальної відповідальності допомагає будівельним підприємствам не лише знизити негативний екологічний слід, а й покращити взаємодію з місцевими громадами та сприяти розвитку інфраструктури.

Соціальна відповідальність будівельних підприємств полягає у дотриманні високих стандартів екологічної та соціальної безпеки на всіх етапах будівництва. Використання екологічно чистих матеріалів, впровадження енергоефективних технологій та мінімізація відходів є важливими складовими сучасного будівельного процесу. Крім того, будівельні підприємства можуть активно брати участь у соціальних проєктах, таких як покращення міської інфраструктури, благоустрій територій або створення нових робочих місць у регіонах присутності. Соціальна відповідальність передбачає також забезпечення гідних умов праці для співробітників, їхнього професійного розвитку та безпеки на робочому місці, що сприяє не тільки утриманню кваліфікованих кадрів, а й підвищенню загального рівня довіри до компанії.

Інвестиції в екологічні ініціативи та проєкти сталого розвитку можуть значно покращити репутацію будівельних підприємств на ринку. Сьогодні інвестори та партнери надають перевагу тим компаніям, які діють відповідально, враховують інтереси майбутніх поколінь та сприяють загальному добробуту суспільства, що не лише допомагає зміцнити позиції підприємства на ринку, але й відкриває нові можливості для співпраці та залучення капіталу.

Таким чином, соціальна відповідальність для будівельних підприємств – це стратегічний інструмент, який дозволяє гармонійно поєднувати бізнес-інтереси із

суспільними та екологічними потребами. Зосереджуючи зусилля на впровадженні сталих практик, будівельні компанії можуть не тільки мінімізувати вплив на довкілля, але й робити вагомий внесок у розвиток місцевих громад, створюючи нові можливості для людей та сприяючи сталому розвитку територій.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління соціальною відповідальністю ТОВ «Тектоніка Трейд».

Предметом дослідження є особливості удосконалення системи управління соціальною відповідальністю ТОВ «Тектоніка Трейд» як основи його сталого розвитку.

Об'єктом дослідження в даній роботі є процес формування системи управління соціальною відповідальністю на ТОВ «Тектоніка Трейд».

Для досягнення встановленої мети в кваліфікаційній роботі були встановлені наступні завдання:

дослідити особливості сталого розвитку підприємства в мінливому господарському середовищі;

виокремити напрями реалізації соціальної відповідальності малого підприємства;

визначити європейські підходи до формування ефективної системи соціальної відповідальності підприємства;

проаналізувати об'єкт та суб'єкт системи управління ТОВ «Тектоніка Трейд»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Тектоніка Трейд»;

оцінити існуючу систему соціальної відповідальності ТОВ «Тектоніка Трейд»;

запропонувати стратегічні напрями удосконалення системи управління соціальною відповідальністю ТОВ «Тектоніка Трейд»;

розробити план впровадження європейських стандартів соціальної відповідальності на ТОВ «Тектоніка Трейд»;

оцінити ефективність запропонованих заходів.

Теоретичною і методологічною основою для написання кваліфікаційної роботи були: Конституція України, Господарський Кодекс, Кодекс законів про працю, Закон України «Про господарські товариства» та інші, праці вітчизняних та закордонних фахівців з проблем впровадження соціальної відповідальності на підприємстві. З метою аналізу діяльності ТОВ «Тектоніка Трейд» використовувалися дані статистичної та бухгалтерської звітності підприємства, а також дані офіційного сайту. Інформаційною базою дослідження є нормативні, статистичні та фінансові документи, наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання, законодавчі та нормативні акти.

Практична значущість отриманих результатів полягає в розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління соціальною відповідальністю ТОВ «Тектоніка Трейд» як основи його сталого розвитку.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на міжнародній конференції:

Buriak Oleh, Kudinova Alina. Influence of socially responsible management on sustainable business development. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 07 листопада 2024 р.* Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024. С. 26-27.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та містить 11 рисунків, 11 таблиць. Повний обсяг дипломної роботи складає 88 сторінок. Список використаних джерел містить 59 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВИ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1 Особливості сталого розвитку підприємства в мінливому господарському середовищі

Імплементация Європейських стандартів звітності про сталий розвиток (European Sustainability Reporting Standards – ESRS) у корпоративну практику звітування може стати важливим кроком для сприяння сталому розвитку бізнесу та підвищення його соціальної відповідальності. В останньому щорічному звіті Європейської комісії щодо розширення для України 2023 містяться рекомендації розпочати переговори про вступ України до ЄС, зокрема включено поради щодо імплементации вимог Директиви ЄС 2022/2464 «Про корпоративну звітність зі сталого розвитку» у національну систему звітування. Отже, впровадження ESRS в українську практику звітування потребує детального аналізу цих вимог і їхньої адаптації у національне законодавство шляхом стандартизації, надання пояснень та методичних рекомендацій для формування звітності щодо сталого розвитку на корпоративному рівні.

Необхідно відмітити, що на сьогоднішній день таке явище як сталий розвиток підприємства зустрічається у вітчизняній науковій літературі та є предметом дослідження для багатьох вітчизняних та закордонних науковців.

Закордонні науковці та практики поділяють думку, що концепція сталого розвитку має визначатись як розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь реалізовувати власні потреби [1].

Вітчизняні науковці розширюють підходи та пропонують поглиблювати дослідження сталого розвитку підприємства у різних напрямках. Зокрема,

Слюсарева Л.В., Жмайлов В.М. під сталим розвитком підприємства розуміють системний і комплексний процес стратегічної трансформації суб'єкту господарювання, який включає в себе систему соціально-екологічних цінностей і здійснюється на основі впровадження відповідальних інновацій під дією конкурентного середовища й зовнішніх чинників [2].

Мельник Л.Г. вказує, що сталий розвиток забезпечується постійним виходом системи із рівноважного стану [3], на противагу цьому підходу Шевчук В.Я. навпаки вважає, що сталий розвиток є гармонійним процесом, який забезпечує збалансоване економічне зростання, задоволення потреб суспільства із збереження природо-ресурсного потенціалу [4].

Бурда А.І. визначає сталий розвиток підприємства як сукупність ресурсів і можливостей, що забезпечують його збалансований еколого-соціально-економічний розвиток [5].

Поліщук В.Г. розглядає сталий розвиток підприємства як процес постійного перетворення якісних та кількісних характеристик системи, спрямований на досягнення рівноваги між суспільством, економікою та довкіллям [6].

Степаненко Т.О. сталий розвиток підприємства визначає як концепцію управління підприємством, яка в умовах складності та багатофакторності зовнішнього середовища, обмеженості природних ресурсів, зростання ролі людського потенціалу передбачає вплив на нарощування економічного потенціалу підприємства та рівень соціального розвитку з одночасним забезпеченням природозберігальних технологій [7].

На основі опрацьованих літературних джерел [8-10] можливо визначити основні ознаки сталого розвитку підприємства.

В першу чергу, має бути забезпечена рівноважність та стійкість системи, тобто здатність системи зберігати свою структуру та функціональність за зміни параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Наступною ознакою є адаптивність та витривалість, тобто можливість системи відновлювати функціональні якості за відхилення умов зовнішнього середовища від оптимальних.

Важливою складовою є збалансованість якісних та кількісних показників зростання, що передбачає нарощення кількісних параметрів за одночасного збереження рівня якісних характеристик системи.

Наступною ознакою є стабільність, що передбачає довгострокове підтримання досягнутого рівня розвитку підприємства.

Сьогодні в умовах динамічного конкурентного середовища важливою ознакою є конкурентоспроможність, тобто комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає його здатність нарощувати конкурентні переваги ринкових умовах.

І звичайно наступною ознакою є екологічність, що вимагає дотримання норм безпеки та екологічних вимог до обладнання та технологічного процесу виробництва.

Підсумовуючи вищезазначене, варто відмітити, що важливою умовою сталого розвитку є гнучкість системи управління, тобто її здатність реагувати на зміни завдяки коригуванню набору управлінського впливу та спрямовувати систему до рівноважного стану з урахуванням усіх знак сталого розвитку.

Наступним завданням нашого дослідження є визначення складових частин сталого розвитку підприємства. Першою складовою виступає економічний розвиток, що передбачає нарощування економічних індикаторів: рівень впровадження інновацій у господарську діяльність, наявні фінансові ресурси, розроблені механізми реалізації економічного потенціалу, темпи приросту виробництва, рівень конкурентоспроможності та капіталовкладень, створена система управління ризиками тощо [11].

Наступною складовою виступає соціальний прогрес, що передбачає впровадження міжнародних соціальних стандартів, постійне звітування щодо проведених соціальних компаній, рівень навчання персоналу з реалізації корпоративної соціальної відповідальності, рівень заробітної платні, дотримання прав людини, інвестування в соціальні проєкти, допомога громадським організаціям та суспільству в цілому.

Останньою складовою виступає екологічна безпека, яка передбачає впровадження екологічних стандартів, ресурсощадних технологій, управління життєвим циклом продукту, зменшення шкідливих викидів, відтворення та раціональне використання природних ресурсів.

Відповідно концепція сталого розвитку підприємства повинна будуватись та реалізовуватись на основі таких принципів [12] (рис 1.1).

Особливої важливості при реалізації концепції сталого розвитку підприємства набуває розроблення методичного підходу до управління ним, адже цей процес управління має бути цілісним та системним, що дозволить реалізовувати ефект синергії. Пропонуються наступні етапи впровадження сталого розвитку на малому підприємстві.

Перший етап – діагностика поточного стану розвитку малого підприємства, яка полягає у проведенні аналізу поточного стану підприємства з огляду на його економічні, соціальні та екологічні аспекти. Для цього важливо:

- провести SWOT-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз;

- оцінити рівень використання ресурсів та впливу на довкілля (використання енергії, викиди, відходи);

- вивчити соціальні аспекти: умови праці, задоволеність працівників, відповідальність перед місцевими громадами;

- провести аналіз фінансових показників для оцінки поточного економічного стану. Цей етап надає вихідні дані для наступних кроків і допомагає визначити сфери, які потребують вдосконалення для досягнення сталого розвитку.

Другий етап – визначення місії розвитку малого підприємства, яка має відображати прагнення до сталого розвитку та гармонійно поєднувати три складові:

- Економічний компонент – забезпечення зростання підприємства за рахунок ефективного використання ресурсів, інновацій та підвищення конкурентоспроможності.

Соціальний компонент – забезпечення гідних умов праці, підвищення кваліфікації працівників, створення безпечного та здорового робочого середовища, а також підтримка місцевих громад.

принцип збалансованості	• забезпечення пропорційного розвитку економічної, соціальної та екологічної сфер
принцип цілеспрямованості	• наявність розвинутого науково-технічного та виробничого потенціалів, що забезпечують гармонізацію з оточуючим середовищем та припускають екологічну спрямованість соціально-економічного розвитку
принцип забезпечення стійкості	• урівноваженість природної, виробничої та соціально-економічної сфер
принцип адаптивності	• спроможність пристосовуватись до змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі та впливають на подальший розвиток в довгостроковій перспективі
принцип динамічності	• зміни в будь-якому параметрі діяльності приводять до змін в інших, що відображається в системі показників і дає можливість визначити стан системи в будь-який момент
принцип цілісності	• забезпечення пропорційності та збалансованості розвитку всіх сфер та елементів, а саме операційної, фінансової, інвестиційної сфер
принцип екологічної мотивації	• обумовлює корегування мотиваційних інструментів для досягнення цілей екологізації економіки

Рисунок 1.1 – Принципи реалізації концепції сталого розвитку на підприємстві

Екологічний компонент – впровадження заходів для мінімізації впливу на навколишнє середовище, наприклад, скорочення викидів, управління відходами та використання відновлюваних джерел енергії.

Місія має бути конкретною та відображати бачення підприємства щодо інтеграції цих аспектів у свою діяльність.

Третій етап – розроблення сценаріїв досягнення складників місії: цілей економічного, соціального та екологічного розвитку. На основі визначеної місії

розробляються сценарії для досягнення цілей економічного, соціального та екологічного розвитку і включає:

економічні цілі (зростання доходів, зниження витрат, впровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності використання ресурсів);

соціальні цілі (підвищення рівня задоволеності працівників, збільшення інвестицій у навчання та розвиток персоналу, створення умов для гендерної рівності та підтримки місцевої громади);

екологічні цілі (зменшення споживання енергії, перехід на відновлювані джерела енергії, зменшення викидів парникових газів, ефективне управління відходами).

Кожен сценарій повинен враховувати як короткострокові, так і довгострокові цілі та бути адаптованим до специфіки малого підприємства.

Четвертий етап – моделювання розвитку малого підприємства, яке полягає в розрахунку прогнозних показників реалізації сценаріїв розвитку та порівнянні їх із цільовими:

виконуються розрахунки прогнозних показників для кожного сценарію (наприклад, очікуваний прибуток, скорочення викидів, задоволеність працівників);

порівнюються прогнозні результати з цільовими показниками для оцінки досяжності та ефективності кожного сценарію.

Для моделювання можна використовувати різні інструменти, такі як фінансові моделі, екологічні та соціальні оцінки, що допоможе визначити, який сценарій має найбільший потенціал для впровадження [13].

П'ятий етап – після моделювання обирається найбільш ефективний напрям розвитку підприємства, який найбільше відповідає цілям сталого розвитку:

Економічно вигідний для підприємства.

Найменш шкідливий для довкілля.

Соціально корисний для працівників та громади.

Цей вибір повинен ґрунтуватися на об'єктивних показниках і враховувати ризики та можливості кожного з напрямів розвитку.

Шостий етап – вибір інструментів стимулювання сталого розвитку. Для впровадження сталого розвитку підприємство повинно обрати відповідні інструменти стимулювання, такі як:

Економічні інструменти (субсидії, податкові пільги, кредити для впровадження екологічних технологій).

Соціальні інструменти (програми підвищення кваліфікації працівників, соціальні пакети, бонуси за екологічні ініціативи).

Екологічні інструменти (інвестиції в «зелені» технології, енергозбереження, використання екологічно чистих матеріалів).

Малі підприємства можуть також шукати партнерські програми або гранти, які стимулюють сталі інновації.

Сьомий етап – безпосередня реалізація обраного напрямку розвитку і передбачає:

Впровадження обраних заходів: адаптація виробничих процесів, зміна політики управління персоналом, інтеграція екологічних стандартів.

Моніторинг і контроль: регулярна оцінка досягнень за допомогою КРІ (ключових показників ефективності), таких як економічна ефективність, екологічний вплив, соціальна відповідальність [14].

Коригування стратегії: у разі відхилень від цільових показників – вжиття заходів для корекції курсу.

Контроль і звітність дозволяють забезпечити довгострокову стійкість підприємства та адаптувати його стратегію до нових умов.

Відповідно можемо запропонувати узагальнену систему забезпечення сталого розвитку малого підприємства на рис. 1.2.

Реалізація стратегії сталого розвитку малого підприємства надасть йому низку важливих переваг, зокрема:

підвищення рівня конкурентоспроможності;

зростання рівня стійкості підприємства в довгостроковій перспективі та здатності протидіяти зовнішнім та внутрішнім ризикам;

зростання рівня фінансових результатів;

- зростання ефективності;
- дотримання високого рівня якісних показників;
- соціальна привабливість підприємства для працівників;
- позитивний вплив на екологічний розвиток країни;
- покращення іміджу малого підприємства;
- зростання рівня інноваційності та інвестиційної привабливості підприємства.

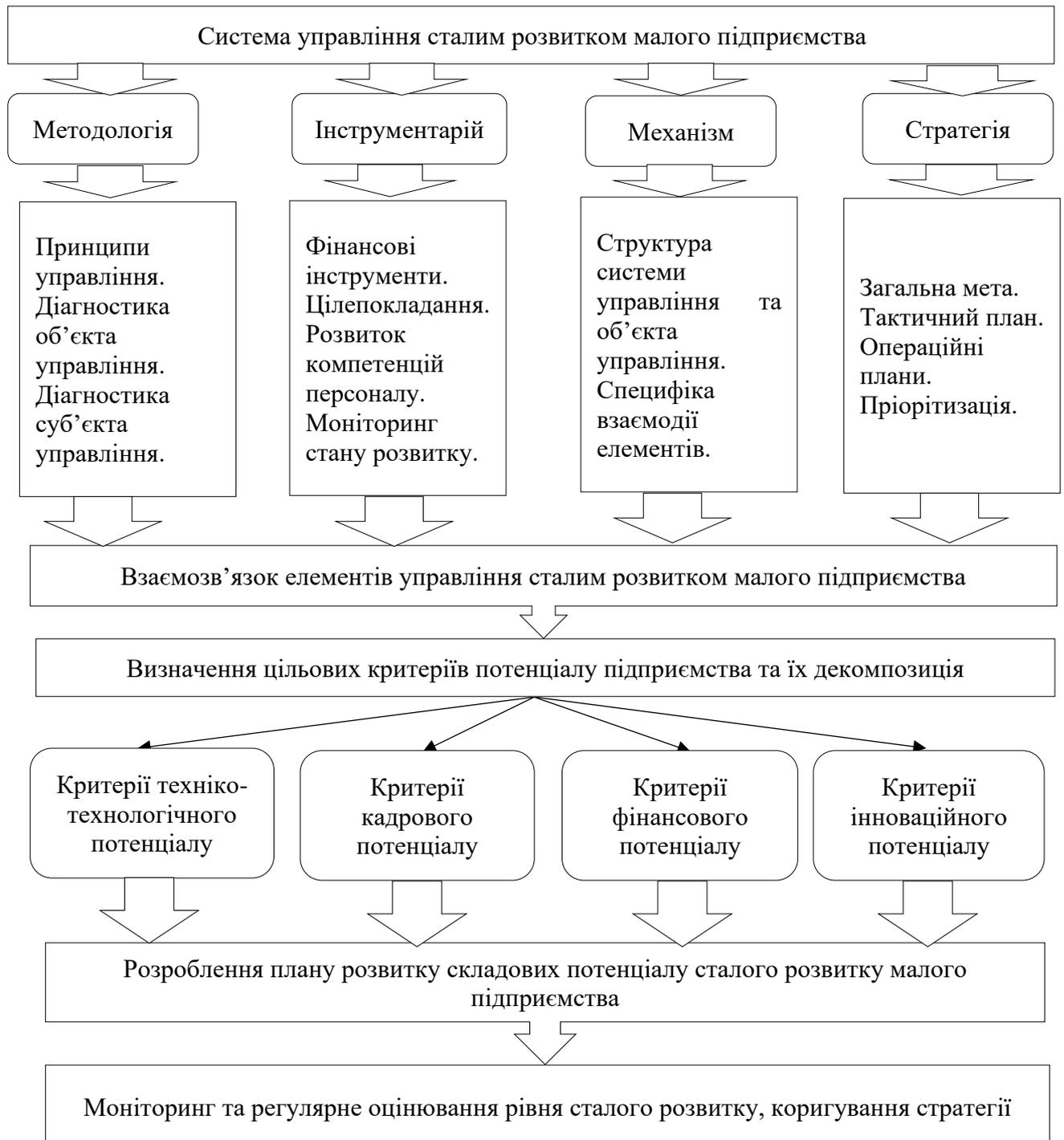


Рисунок 1.2 – Система забезпечення сталого розвитку малого підприємства

При аналізі та оцінці рівня сталого розвитку підприємства визначається перспективні шляхи покращення його господарської діяльності з урахуванням стану підприємства та наявних ресурсів для реалізації розроблених стратегій.

Варто зазначити, що впровадження концепції сталого розвитку надає малому підприємству ряд економічних, соціальних та екологічних переваг [15]:

- підвищення рівня управління підприємством;
- покращення соціальної репутації підприємства;
- нові ринкові можливості;
- ріст інвестиційної привабливості;
- підвищення ефективної діяльності в області сталого розвитку;
- інноваційний підхід до розробки товарів та послуг;
- мінімізація ризиків в області сталого розвитку;
- ріст ефективності розподілення ресурсів та скорочення витрат.

При впровадженні програм сталого розвитку малими підприємствами виникає низка специфічних проблем, що ускладнюють реалізацію цієї концепції.

Фінансова стійкість, адже однією з ключових проблем є залежність від платоспроможного попиту на продукцію. Малим підприємствам важко підтримувати стабільний дохід, оскільки їх прибутковість прямо пов'язана з економічною ситуацією в країні, рівнем життя та доходів населення. Зниження попиту або падіння конкурентоспроможності продукції може суттєво вплинути на фінансову стійкість підприємства.

Економічний контекст, так як рівень економічного розвитку країни та стадія економічного циклу також грають критичну роль. Наприклад, у період економічної кризи малі підприємства стикаються з такими проблемами, як масове банкрутство, падіння інвестиційної активності та зниження доходів населення. У таких умовах важко забезпечити належний рівень реалізації продукції та зберегти фінансову стійкість, оскільки ресурси для впровадження екологічних або соціальних ініціатив обмежені.

Обмежений доступ до фінансування, адже малі підприємства часто стикаються з обмеженими можливостями отримання фінансування для

впровадження заходів зі сталого розвитку. Інвестиції в екологічні технології або соціальні програми потребують значних витрат, що не завжди є реалістичним для малого бізнесу, особливо під час економічних труднощів. Відсутність доступу до дешевих кредитних ресурсів або державної підтримки може гальмувати процеси сталого розвитку.

Впровадження сталих практик, таких як екологічно чисте виробництво або соціальні ініціативи, може підвищити витрати підприємства. Для малих бізнесів, які часто мають обмежені ресурси, це може призвести до втрати конкурентоспроможності у порівнянні з великими компаніями, що мають більше можливостей для інвестицій в інновації [16].

Отже, в сучасних динамічних умовах, при наявності множинності ризиків і загроз, що можуть вплинути на діяльність господарюючого суб'єкта, забезпечення його сталого розвитку є одним із основних пріоритетів, що визначає ефективність бізнес-діяльності. Реалізація концепції сталого розвитку надає ряд переваг, таких як підвищення рівня організаційного управління та соціальної відповідальності, зростання інвестиційної привабливості, інноваційність у виробничих та управлінських процесах, мінімізація ризиків та скорочення витрат, а також створення нових конкурентних переваг. Підприємство, яке швидко адаптується під нові вимоги часу, впроваджує європейські стандарти, отримує покращення свого іміджу, має можливість виходити на міжнародні ринки збуту товарів. Проте варто звертати увагу і на проблеми, що можуть виникнути при реалізації концепції сталого розвитку, адже існує безліч факторів, які створюють значні виклики для малих підприємств у реалізації концепції сталого розвитку, що потребує ретельного планування, адаптації та пошуку додаткових ресурсів для подолання зазначених проблем.

1.2 Напрями реалізації соціальної відповідальності малого підприємства

Україна обрала для себе пріоритетним напрямком євроінтеграцію як в середньостроковій, так і в довгостроковій перспективі, саме тому український

бізнес при реалізації соціальної відповідальності повинен орієнтуватися на європейські стандарти. Згідно європейських норм та стандартів соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) має поширюватися на такі основні напрями діяльності підприємства, як дотримання прав людини, чинних вимог законодавства, ділової та корпоративної етики, захисту навколишнього природного середовища, постійної співпраці зі стейкхолдерами, дотримання міжнародних норм поведінки, забезпечувати прозорість та підзвітність своєї господарської діяльності [17].

В Україні через неоднозначність законодавства, бюрократичні процедури, малу підтримку з боку держави має місце нерозуміння цілісності концепції, апробованих практик та їх корисності. Соціальна відповідальність в більшості випадків продовжує бути орієнтованою на найближче коло стейкхолдерів – державу, власників і персонал, а ширше коло зацікавлених сторін як-то місцеві співтовариства, територіальні громади, регіони, постачальники, споживачі практично усунуті з цього процесу.

Такий перебіг подій спричинений через те, що основними рушійними силами процесів впровадження соціальної відповідальності є поки що незначна кількість саме великих компаній, корпорацій з іноземним капіталом, які проводячи первинне публічне розміщення акцій на міжнародних фондових біржах, вимушені сприймати умови потенційних акціонерів, підвищуючи таким чином вартість своїх акцій.

Згідно з опитуванням дослідницької компанії Factum Group Ukraine [18] близько 67% великих українських підприємств реструктурували свої бюджети та додали соціальну відповідальність як окремий пункт бюджету балансу. Найбільш значущою лишається допомога від українських підприємств, що працюють у сфері телекомунікацій та мобільного зв'язку (46%), від виробництва продуктів харчування/харчової промисловості (38%), логістики та доставки (34%), банківської сфери/фінансів (32%), компаній ІТ сектору (28%).

Принцип соціальної відповідальності в контексті будь-якого бізнесу означає, що зокрема мале підприємство функціонує для досягнення своїх фінансових цілей і крім цього допомагає суспільству. Ідея полягає в тому, що бізнес повинен

поєднувати прибуткові види діяльності з діяльністю, що приносить соціальну та екологічну користь суспільству. Тобто соціально відповідальна бізнесова структура не повинна працювати виключно для максимізації прибутку, а має приймати рішення та виконувати дії, які є прийнятними з точки зору цілей сталого розвитку суспільства [19].

Загалом же соціальна відповідальність означає, що окремі особи та компанії повинні діяти в найкращих інтересах навколишнього середовища та суспільства в цілому, що сприятиме встановленню етичного балансу між подвійними обов'язками прагнення до прибутку та користі для суспільства в цілому.

Соціальна відповідальність вимагає від кожного бізнесу поводитися етично та покращувати якість життя суспільства. Кожен бізнес повинен добровільно прийняти рішення – зробити свій внесок в краще суспільство і більш чисте довкілля або не робити цього. Тобто соціальна відповідальність виступає безпосередньо як механізм або модель управління бізнесом з метою досягнення відповідних результатів або точніше ідея полягає в тому, що підприємства повинні поєднувати прибуткові види діяльності з діяльністю, що приносить користь суспільству [20].

Станом на сьогодні ідеї соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) безпосередньо пов'язані з необхідністю забезпечення сталого розвитку, досягнення балансу інтересів між корпоративними, державними і громадськими інтересами. Найбільш простою для реалізації на малих підприємствах є соціальна відповідальність, що пов'язана з своєчасною оплатою праці, податків, створення нових робочих місць. Більш високий рівень відповідальності передбачає діяльність, спрямовану на підвищення кваліфікації співробітників, будівництво житла, повноцінний розвиток соціальної сфери. Відповідальність малого бізнесу може мати юридичну основу за рахунок механізму державного примушення, санкцій, контролю, або економічну, що реалізується в автоматичному режимі як відповідна реакція на імпульси з боку ринку. Соціально-трудова та екологічна складова соціальної відповідальності малого підприємства формується у відповідності з вимогами закону, діяльністю громадських організацій, соціально-

культурна і соціально-гуманітарна складова більше відноситься до благодійної діяльності.

Благодійна діяльність малого підприємства має подвійну спрямованість. По-перше, надання інформації про благодійну діяльність бізнесу у ЗМІ відіграє важливу роль у поліпшенні відносин із суспільством, саме тому благодійні заходи використовуються для розширення комунікативних стосунків, позитивного позиціонування перед громадськістю, створення привабливого іміджу. Зовнішня соціальна відповідальність малого підприємства включає, як правило, спонсорську та корпоративну благодійність, охорону навколишнього середовища, взаємодію з місцевими органами влади, особливо в кризових ситуаціях, відповідальність перед споживачами [21].

Проте, беручи до уваги великі підприємства варто зазначити, що внутрішнє освітлення благодійних акцій може бути навіть значніше, ніж зовнішнє, оскільки дозволяє поліпшити систему мікроклімату в колективі, створити у працівників відчуття власної захищеності, радикально змінити модель поведінки фірми і менталітет її працівників і менеджерів. Внутрішня соціальна відповідальність корпорацій реалізується у вигляді підвищення рівня безпеки праці, розміру заробітної плати, обов'язкове медичне страхування працівників, постійне підвищення професійної кваліфікації.

Дослідження показали, що в Україні соціальна відповідальність малого бізнесу має різні прояви, залежно від положення підприємства на ринку, рівня конкуренції, характеру взаємин з органами державної та місцевої влади.

Соціальна відповідальність малого бізнесу має свої унікальні особливості, пов'язані з обмеженими ресурсами та іншим масштабом діяльності, у порівнянні з великими компаніями. В першу чергу, малі підприємства найчастіше зосереджуються на локальних ринках і співпраці з місцевою громадою, що формує першу форму соціальної відповідальності, коли підприємство інтегрує соціальне партнерство в свій бізнес-план, орієнтуючись на довіру місцевих споживачів та соціальний вплив на локальному рівні. Такі компанії не завжди прагнуть виходу на

міжнародні ринки, але розуміють важливість соціальної відповідальності як інструменту для збереження та збільшення своєї репутації [22].

Друга форма реалізації соціальної відповідальності малими підприємствами може стосуватися взаємодії з місцевою владою, де підприємство отримує підтримку або пільги в обмін на активну участь у соціальних ініціативах. Наприклад, участь у місцевих благодійних акціях або екологічних програмах допомагає бізнесу отримати лояльність громади і місцевих органів влади. Хоча малі підприємства не завжди мають значні фінансові ресурси, вони можуть ефективно впливати на місцеву громаду через невеликі, але помітні соціальні ініціативи.

Третя форма соціальної відповідальності малого бізнесу може мати примусовий характер, коли підприємства зобов'язані виконувати певні вимоги держави щодо соціальної діяльності. Для малих підприємств це може стати додатковим навантаженням, але при грамотному підході такі заходи можуть сприяти зміцненню зв'язків з місцевою владою та громадою [23].

Четверта форма соціальної відповідальності, більш характерна для великих містоутворюючих підприємств, рідше зустрічається серед малих бізнесів. Однак невеликі локальні підприємства також можуть бути важливими гравцями в підтримці соціальної інфраструктури на місцях, особливо в малих містах, де вони можуть бути єдиними постачальниками товарів або послуг для населення.

У підсумку, малі підприємства зазвичай обирають ті форми соціальної відповідальності, які дозволяють їм бути ближчими до громади та забезпечують більш стійку підтримку від місцевого населення та влади [24].

Відповідно базовою умовою соціально відповідального бізнесу будь-якої форми власності та розміру є реалізація сумлінної ділової практики відносно основних груп стейкхолдерів. Яка з однієї сторони передбачає вчасне виконання податкових зобов'язань перед державою у повному обсязі, що безпосередньо впливає на формування дохідної частини місцевого бюджету, фінансування державних соціальних програм. А з іншого – прозорість бізнесових операцій, у тому числі розкриття інформації з фінансових та соціальних питань, верифікації

відповідної звітності незалежними аудиторськими компаніями, що сприятиме поступовому зниженню рівню тіньової економіки в країні, подоланню бюджетного дефіциту.

Для малих підприємств слід визначити найбільш вагомі форми прояву соціальної відповідальності (таблиця 1.1). Забезпечення такого управління, яке побудоване на принципах соціальної відповідальності, забезпечить підприємству інноваційну спрямованість розвитку, а процес постійного пошуку шляхів гармонізації інтересів власників щодо ціни, якості, безпеки та екологічності є безпосереднім каталізатором інновацій, у тому числі й пов'язаних із модернізацією виробничих потужностей.

Таблиця 1.1 – Найбільш популярні форми прояву соціальної відповідальності малими підприємствами

Форми прояву	%
Впровадження соціальних програм поліпшення умов праці власного персоналу	65,5
Навчання персоналу	63,2
Благодійна допомога	56,0
Застосування в політиці компанії принципів етичного та відповідального ставлення до споживачів	49,5
Участь у регіональних програмах розвитку	32,3
Реалізація екологічних програм	29,8
Політика дотримання прав акціонерів	20,8
Відкрите подання інформації про компанію	18,7

Вченими і практиками доведено, що у сучасному світі соціально відповідальна діяльність бізнесу є загальноприйнятою традицією, якої дотримується значна кількість великих, середніх і малих підприємств.

В Україні не тільки малі підприємства не мають визначеної стратегії соціальної відповідальності і перебувають на етапі дотримання законодавства, «точкових» добродійних проєктів, але й середнє підприємництво так само як великий бізнес здійснюють активну добродійну діяльність та використовують інструментарій зв'язків з громадськістю. Майже всі великі компанії з іноземним капіталом впроваджують проєкти підвищення ефективності бізнес-процесів із певними соціальними або екологічними перевагами.

Згідно з дослідженнями, що представлені у таблиці 1.2 в Україні зниження рівня оподаткування є найбільш вагомим стимулом для реалізації програм соціальної відповідальності малим бізнесом. Другу та третю позиції в рейтингу стимулів посідають, відповідно, зниження адміністративного тиску і програми від органів місцевої влади [25].

Таблиця 1.2 – Потенційні стимули для програм соціальної відповідальності бізнесу (% опитуваних)

Стимул	Малі підприємства	Середні підприємства	Великі підприємства
Зниження податків	73,3	80,2	73,5
Зниження адміністративного тиску	51,2	56,7	48,4
Пропозиції з боку місцевих органів влади щодо реалізації програм соціальної відповідальності	21,6	25,6	37,0
Розширення банку соціальних та інформаційних програм	14,9	18,1	17,9
Висвітлення у ЗМІ	17,2	14,5	15,7
Більш тісні зв'язки з неприбутковими організаціями	6,6	4,6	6,2

Соціальна відповідальність сприяє не лише покращенню іміджу малого підприємства, але й забезпечує конкурентну перевагу на довгострокову перспективу, вихід на нові ринки, зокрема міжнародні. До основних переваг, які дає впровадження соціальної відповідальності на малому можна віднести [26]:

поліпшення фінансових показників: дослідження показують, що навіть для малих бізнесів наявність соціально відповідальної політики може сприяти підвищенню фінансової ефективності, так як соціальна відповідальність будує довіру та лояльність споживачів, що безпосередньо впливає на збільшення доходів і стабільність підприємства [27];

поліпшення іміджу та репутації – для малих підприємств репутація на локальному ринку може відігравати вирішальну роль. Споживачі дедалі частіше звертають увагу не тільки на ціну та якість продукції, а й на те, як бізнес впливає

на місцеву громаду та довкілля. Позитивний імідж соціально відповідальної компанії допомагає виділятися серед конкурентів [28];

підвищення продажу та лояльність клієнтів, оскільки сьогодні клієнти частіше вибирають товари та послуги малих підприємств, які беруть участь у соціальних ініціативах або благодійних проєктах, що особливо важливо для малого бізнесу, оскільки кожен лояльний клієнт має більший вплив на загальні продажі;

залучення та утримання персоналу – навіть малі підприємства, що підтримують соціальну відповідальність, мають переваги у залученні кваліфікованих працівників. Така діяльність покращує робочу атмосферу та знижує плинність кадрів, що важливо для зменшення витрат на навчання та адаптацію нових працівників;

зменшення тиску з боку державних органів, так як відкритість і прозорість в діяльності малого підприємства, публікація інформації про соціальні програми та екологічні ініціативи можуть знизити увагу перевіряючих органів, зменшуючи регуляторний тиск, що дозволяє малому бізнесу зосередитися на розвитку та інноваціях [29].

Таким чином, навіть для малих підприємств соціальна відповідальність стає інструментом, який не тільки підвищує ефективність і репутацію, а й допомагає налагодити стосунки з громадою, працівниками та державними органами.

Кожне мале підприємство при формуванні стратегічних напрямків реалізації соціальної відповідальності самостійно визначає елементи необхідні для реалізації свої інтересів та інтересів зацікавлених груп учасників, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність та покращити результати фінансово-господарської діяльності (табл. 1.3).

Малим підприємствам слід приділяти увагу при формуванні своєї довгострокової стратегії діяльності таким напрямкам соціальної відповідальності:

високі стандарти якості товарів та послуг;

виконання зобов'язань перед співробітниками, постачальниками, партнерами;

задоволення потреб та інтересів всіх стейкхолдерів.

Таблиця 1.3 – Характеристика елементів соціальної відповідальності бізнесу в реалізації стратегії розвитку малого підприємства

Складові зовнішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності	Складові внутрішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності
Кредити (гранти) на благодійні цілі	Соціальні інвестиції
Фінансова і матеріальна допомога	Наукові і практичні розробки
Стипендіальні програми	Екологічна програма
Робота в асоціаціях над законодавчими ініціативами	Етичні та інші стандарти роботи
Курси перекваліфікації працівників	Кар'єрний ріст персоналу
Партнерські проекти з владою, навчальними установами	Прозорість та конкретність у наданні звітності
Волонтерська діяльність та діяльність громадських організацій	Стимулювання робітників (премії, надбавки, компенсації)
Корпоративна філантропія у формі підтримки соціально значущих подій	Соціальні пакети

Отже, реалізація соціальної відповідальності малими підприємствами має кілька ключових напрямів, які можуть значно підвищити їх конкурентоспроможність і стійкість на ринку. По-перше, малі підприємства можуть активно працювати над підтримкою місцевих громад, залучаючись до локальних соціальних або екологічних проєктів, що допомагатиме будувати довірчі стосунки зі споживачами та створювати позитивний імідж у регіоні [30].

По-друге, етичне ведення бізнесу і прозорість діяльності є важливими для формування довіри не лише серед клієнтів, але й серед державних органів. Для малого бізнесу відкритість щодо впливу на довкілля або дотримання трудових стандартів може стати додатковою перевагою у взаємодії з регуляторами та громадами.

Третім важливим напрямом є залучення та підтримка працівників. Підприємства, які забезпечують своїм працівникам хороші умови праці та можливості для розвитку, знижують плинність кадрів і підвищують продуктивність.

Нарешті, малі підприємства можуть отримати значну користь від участі в благодійності та партнерствах з іншими організаціями для реалізації соціальних

ініціатив, що не тільки підсилить репутацію, а й допоможе залучати нових клієнтів та партнерів і підвищити стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

1.3 Європейські підходи до формування ефективної системи соціальної відповідальності підприємства

У сучасному світі існує кілька моделей корпоративної соціальної відповідальності. Найбільш поширеними є моделі, що виникли у США, континентальній Європі та Японії (Азії). Відмінністю української ситуації від американської та європейських моделей є вагомий роль держави у формуванні соціальної місії бізнесу, що частково зумовлено впливом командної системи, успадкованої з радянських часів. Однак ключова національна особливість полягає в тому, що соціальна відповідальність на регіональному та державному рівнях часто зводиться до примусової участі бізнесу в різних соціальних та культурних програмах, які іноді стають осередком корупції. Хоча існують і добровільні соціальні ініціативи підприємців, вони нерідко мають політичний підтекст і активізуються перед виборами.

Соціально відповідальний бізнес є характерним для більшості країн із розвинутою економікою, де ринкові цінності та демократичні традиції мають глибоке коріння, а громадянське суспільство – високий рівень розвитку. Для України це явище поки що нове. Вивчення європейського досвіду свідчить про наявність спільних рис між Українською та європейською моделями соціальної відповідальності, адже європейські компанії прагнуть до колективної відповідальності, при цьому держава відіграє значну роль у регулюванні сфери СВБ, роблячи європейські компанії лідерами у цій сфері.

У таблиці відображено ключові відмінності між моделями соціальної відповідальності у США, континентальній Європі, Азії та Україні. Як показало дослідження серед найбільш поширених сфер соціальної відповідальності бізнесу серед країн ЄС можна назвати проблеми зайнятості, освіти та охорону здоров'я

[31]. Відмінними рисами європейської моделі соціальної відповідальності бізнесу є участь урядових структур в її розвитку, розвинена система підвищення кваліфікації та розвитку працівників, підвищений інтерес з боку ЗМІ, відкрита нефінансова звітність підприємств в області соціальної відповідальності бізнесу.

Таблиця 1.4 – Ключові відмінності між моделями соціальної відповідальності у США, континентальній Європі, Азії та Україні

Критерій	США	Континентальна Європа	Азія (Японія)	Україна
Роль держави	Держава майже не втручається, КСВ переважно добровільна ініціатива бізнесу.	Висока залученість держави, регуляція через законодавчі акти та державні програми підтримки.	Відносно сильний вплив держави, часто через культурні норми та соціальні очікування.	Значна роль держави, часто примусове залучення до соціальних проектів, особливо на регіональному рівні.
Фокус соціальної відповідальності	Переважно зосереджені на правах працівників, благодійності, екологічних ініціативах.	Орієнтовані на соціальну солідарність, захист довкілля, соціальний захист працівників.	Основна увага на корпоративній гармонії, турботі про співробітників та місцеві громади.	Часто зводиться до реалізації державних програм або участі у виборчих кампаніях, нерідко політично мотивованих.
Ключові драйвери	Популярність серед споживачів, інтереси інвесторів, тиск акціонерів і громадянського суспільства.	Традиційні ринкові цінності, державне регулювання, вимоги до прозорості та стійкості бізнесу.	Вплив традицій та культур, очікування з боку суспільства, колективна відповідальність.	Тиск з боку держави та місцевої влади, політичні чинники, прагнення до легітимізації бізнесу.
Мотивація бізнесу	Підвищення іміджу бренду, залучення клієнтів, зменшення ризиків, збільшення фінансових показників.	Забезпечення відповідності соціальним стандартам, поліпшення репутації та довіри на ринку.	Збереження соціальної гармонії, забезпечення стабільності в компанії та громаді, культурні зобов'язання.	Участь у політичних процесах, дотримання вимог влади, отримання вигід через соціальні програми.
Ставлення до екології	Високий акцент на екологічних стандартах, енергоефективність, сталий розвиток.	Високий рівень державного контролю за екологічною відповідальністю, жорсткі вимоги до бізнесу.	Часто орієнтовані на екологічні ініціативи, але більше в межах культурних та соціальних норм.	Екологічна відповідальність часто має формальний характер, хоча зростає зацікавленість через європейську інтеграцію.

Так як Україна взяла курс на євроінтеграцію, тому слід глибше проаналізувати особливості реалізації соціальної відповідальності в країнах ЄС та в нашій державі.

В першу чергу, слід визначити участь урядових структур в розвитку соціальної відповідальності бізнесу.

Інструментами підтримки в ЄС виступають:

директиви, які країни Європейського Союзу використовують при розробці національної політики з СВБ: План ЄС щодо захисту довкілля, що визначає головні напрями екологічної діяльності для країн-членів. Політика інтегрованого продукту (IPP) спрямована на моніторинг екологічного впливу виробничих процесів і впровадження найефективніших методів виробництва. Система екоменеджменту та аудиту (EMAS) рекомендує підходи до оцінки і звітності з екологічної відповідальності, стимулюючи екологічно дружній менеджмент у компаніях. Також діє Європейська ініціатива екологічної ефективності (EEEI), яка сприяє інтеграції екологічних принципів у промислові та економічні стратегії підприємств. Резолюція Європарламенту закликає до розробки єдиного корпоративного кодексу поведінки для європейських компаній, що працюють у країнах, що розвиваються. Окрім цього, Стратегія «Європа 2020» підкреслює важливість сталого та інклюзивного зростання в довгостроковій перспективі [32].

Інструментами підтримки реалізації соціальної відповідальності в Україні є: реформа оподаткування, яка передбачає зниження податкового навантаження на підприємства, що дозволяє їм ефективніше розвивати свої основні активи та накопичувати обігові кошти. Таким чином, у компаній з'являються додаткові ресурси, які можна спрямувати на реалізацію соціальних програм.

Удосконалення пенсійної системи, тобто оновлення пенсійного законодавства підвищує мотивацію працівників отримувати легальну заробітну плату, що формує партнерські стосунки між роботодавцем та працівником, адже працівники зацікавлені у своєму майбутньому фінансовому забезпеченні [33].

Інноваційні та наукомісткі проєкти – адже підтримка таких проєктів здійснюється через створення технопарків із пільговим оподаткуванням. Розвиток

цього напрямку сприяє збереженню наукового потенціалу країни та забезпеченню можливостей для збереження кваліфікованих наукових кадрів.

Наступним розвинутих напрямом в ЄС виступає система освіти співробітників, інструменти підтримки якої є різноманітні форми підвищення кваліфікації та перепідготовки. Професійне підвищення кваліфікації поділяється наступним чином:

- підвищення кваліфікації на підприємстві;
- підвищення кваліфікації для безробітних;
- індивідуальне підвищення кваліфікації.

У професійному підвищенні кваліфікації найбільшого значення надається заходам, що пов'язані з адаптацією персоналу до сучасних вимог до праці. Якщо професійну освіту переважна більшість майбутніх робітників здобуває у дуальній системі, то гарантоване професійне підвищення кваліфікації відбувається у різних освітніх сферах. Закладами, в яких здійснюється професійне підвищення кваліфікації є підприємства, професійні школи, технічні академії, вечірні школи, система заочного навчання, об'єднання роботодавців тощо [34].

В Україні такими інструментами підтримки виступає система управління післядипломною освітою, яка будується відповідно до законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», поєднує централізовані та децентралізовані форми керівництва фаховим зростанням спеціалістів на рівні регіонів, областей та районів, відповідно до потреб галузей.

Координацію післядипломної освіти здійснює Міністерство освіти і науки України. Воно співпрацює в цьому напрямі з галузевими міністерствами, відомствами, Академією наук України, галузевими академіями, які керують відповідними навчальними закладами й підрозділами, а також із мережею приватних закладів післядипломної освіти.

Усі заклади післядипломної освіти, незалежно від форми власності чи підпорядкування, зобов'язані забезпечувати якість освітніх послуг відповідно до державних стандартів. Контроль за відповідністю освітніх послуг стандартам

здійснюється Міністерством освіти і науки України разом із засновниками закладів через процедури ліцензування, атестації, акредитації та інспектування [35].

Зклади післядипломної освіти мають право створювати навчально-науково-виробничі комплекси, об'єднання, видавничі центри, філії, експериментальні (базові) заклади освіти, навчально-консультаційні пункти та інші структури. Вони також можуть бути частиною навчально-науково-виробничих комплексів.

На європейському рівні питання відкритої нефінансової звітності підприємств у сфері соціальної відповідальності координується урядом ЄС. Європейський парламент розробив низку концептуальних і стратегічних документів, спрямованих на розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Також визначено механізми співпраці між Європейською Комісією та бізнесом для просування сталого розвитку. Зокрема, було ухвалено кілька директив (наприклад, Директива 2013/34/ЄС і Директива 2014/95/ЄС) та рекомендацій до їх застосування, як-от Керівництво з нефінансової звітності (Повідомлення Європейської Комісії 2017/С 215/01), яке описує методологію підготовки таких звітів [36].

Публікація нефінансової звітності є важливим інструментом захисту прав споживачів. Це дозволяє клієнтам отримувати детальну інформацію про якість продукції та виробничі процеси, забезпечуючи можливість свідомого вибору без ризику втрати коштів.

Окрім цього, споживачам гарантується належний рівень якості продукції та відповідний сервіс як під час придбання товару, так і в період гарантійного обслуговування [37].

На сьогодні в Україні соціально відповідальних компаній дуже мало, а тому цінність їхнього досвіду в сфері нефінансової звітності досить незначна. На сучасному етапі економічного розвитку вітчизняні компанії у своїй діяльності розпочали складати соціальний звіт, який більше про соціальну та екологічну відповідальність і дає можливість проводити контроль та аналіз діяльності підприємства в сфері охорони навколишнього середовища та соціального забезпечення.

Проте варто зазначити, що у більшості українських компаніях нефінансові звіти мають ряд недоліків, що полягають в наданні загальної інформації без зазначення кількісних та вартісних нефінансових показників. У багатьох випадках показники що використовуються у соціальній звітності у сфері стійкого розвитку, переважно є вибірковими і несистемними, які не відповідають основним критеріям соціального та екологічного розвитку підприємств. Відсутня чітка стандартизована форма соціальної звітності, що ускладнює можливість порівняння між собою соціальних звітів компаній [38].

Проте варто зазначити і про позитивні зрушення у нефінансовому звітуванні. Так, міжнародна організація Corporate Register [39] публікує відомості про кількість підприємств світу, які офіційно подають звіти з корпоративної соціальної відповідальності. Динаміка кількості офіційно поданих звітів про корпоративну соціальну відповідальність в окремих країнах Європи (табл. 1.5).

В Україні за цей період було подано лише 900 звітів, але ці показники перевищують дані таких європейських країн як: Ісландія, Болгарія, Сербія, Словаччина. А серед колишніх радянських республік – Україна за кількістю організацій, які подали нефінансові звіти, займає лідируючі позиції, пропустивши вперед лише росію, яка значно перевищує її за розмірами. Незважаючи на це, можна стверджувати, що, у порівнянні з розвинутими країнами в Україна недостатній розвиток соціальної відповідальності як елементу стратегії розвитку бізнесу.

Таблиця 1.5 – Динаміка кількості офіційно поданих нефінансових звітів про соціальну відповідальність в окремих країнах Європи

Країна	2020	2021	2022	2023
Німеччина	3500	3700	3900	4100
Франція	3200	3400	3600	3800
Велика Британія	4000	4200	4400	4600
Італія	2800	3000	3200	3400
Іспанія	2700	2900	3100	3300
Україна	500	600	800	900

Варто зазначити, що в Німеччині, Франції, Великій Британії спостерігається стабільне зростання кількості поданих звітів про СВБ, оскільки вимоги до сталого розвитку стають жорсткішими, особливо після введення директив ЄС щодо обов'язкового звітування для великих компаній.

Що стосується Італії та Іспанії – видно поступове збільшення кількості звітів, що пов'язано з розвитком регуляторних рамок.

Хоча кількість поданих звітів в Україні менша ніж у розвинутих країн, але з кожним роком спостерігається позитивна динаміка завдяки зростанню усвідомлення важливості СВ серед українських компаній та адаптації до європейських стандартів.

Аналіз світового та вітчизняного досвіду реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу свідчить про значний потенціал і широкі перспективи для реалізації важливих соціальних проєктів, які можуть суттєво вплинути на розвиток національної економіки. Особливої уваги заслуговує вплив війни, що розпочалася у лютому 2022 року, на роль і трансформацію соціальної відповідальності українського бізнесу.

У зв'язку з воєнним станом значно змінилася структура витрат підприємств: частина ресурсів була спрямована на підтримку критично важливих напрямів, таких як забезпечення потреб Збройних Сил України, гуманітарна допомога, відновлення зруйнованої інфраструктури та підтримка власних працівників, які опинилися в складних життєвих обставинах. Водночас, основним чинником зростання витрат на соціальні ініціативи стала активна громадянська позиція власників, менеджменту та працівників компаній.

Український бізнес продемонстрував високу адаптивність та готовність до співпраці з державними структурами й волонтерськими організаціями для досягнення спільної мети – підтримки суспільства в умовах війни. Така взаємодія стала не лише викликом, а й можливістю для підприємств посилити свою репутацію та довіру серед споживачів, показуючи приклад відповідального ставлення до соціальних проблем.

Отже, в умовах сучасних викликів соціальна відповідальність бізнесу в Україні перетворилася на стратегічно важливий елемент діяльності, який сприяє зміцненню суспільної стійкості, формуванню національної єдності та створенню підґрунтя для економічного відновлення країни в майбутньому.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні основи удосконалення системи управління соціальною відповідальністю підприємства як основи його сталого розвитку, можна зробити наступні висновки:

1. Доведено, що при наявності множинності ризиків і загроз, які можуть вплинути на діяльність господарюючого суб'єкта, забезпечення його сталого розвитку є одним із основних пріоритетів, що визначає ефективність бізнес-діяльності. Реалізація концепції сталого розвитку надає ряд переваг, таких як підвищення рівня організаційного управління та соціальної відповідальності, зростання інвестиційної привабливості, інноваційність у виробничих та управлінських процесах, мінімізація ризиків та скорочення витрат, а також створення нових конкурентних переваг.

2. Виявлено, що реалізація соціальної відповідальності малими підприємствами має кілька ключових напрямів, які можуть значно підвищити їх конкурентоспроможність і стійкість на ринку: малі підприємства можуть активно працювати над підтримкою місцевих громад, залучаючись до локальних соціальних або екологічних проєктів, що допомагатиме будувати довірчі стосунки зі споживачами та створювати позитивний імідж у регіоні; етичне ведення бізнесу і прозорість діяльності є важливими для формування довіри не лише серед клієнтів, але й серед державних органів.

3. Аналіз світового та вітчизняного досвіду реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу свідчить про значний потенціал і широкі перспективи для реалізації важливих соціальних проєктів, які можуть суттєво вплинути на розвиток

національної економіки. У зв'язку з воєнним станом значно змінилася структура витрат підприємств: частина ресурсів була спрямована на підтримку критично важливих напрямів, таких як забезпечення потреб Збройних Сил України, гуманітарна допомога, відновлення зруйнованої інфраструктури та підтримка власних працівників, які опинилися в складних життєвих обставинах. Український бізнес продемонстрував високу адаптивність та готовність до співпраці з державними структурами й волонтерськими організаціями для досягнення спільної мети – підтримки суспільства в умовах війни. Така взаємодія стала не лише викликом, а й можливістю для підприємств посилити свою репутацію та довіру серед споживачів, показуючи приклад відповідального ставлення до соціальних проблем.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕКТОНІКА ТРЕЙД»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ТЕКТОНІКА ТРЕЙД»

ТОВ «Тектоніка Трейд» є невеликим підприємством, яке займається кількома напрямками діяльності в галузі будівництва та торгівлі. Ключовими видами діяльності є будівництво житлових і нежитлових будівель (клас 41.20 за КВЕД), оптова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами, а також вантажний автомобільний транспорт. На підприємстві працюють чотири особи, що обумовлює просту, але ефективну систему управління, орієнтовану на оперативність і гнучкість. У даному розділі розглянуто основні аспекти системи управління ТОВ «Тектоніка Трейд», її структуру, процеси прийняття рішень, функціональний розподіл обов'язків, а також механізми контролю та планування діяльності підприємства.

Управлінська структура ТОВ «Тектоніка Трейд» характеризується лінійною системою, оскільки підприємство невелике за чисельністю працівників. Лінійна структура передбачає, що всі працівники підпорядковуються безпосередньо керівнику підприємства, який одночасно виконує функції директора. Така організація дозволяє швидко приймати рішення та ефективно розподіляти ресурси, що є важливим для невеликого бізнесу, особливо у сфері будівництва та торгівлі, де потрібна висока гнучкість і швидка реакція на зміну зовнішнього середовища.

Основні посади на підприємстві розподіляються наступним чином:

Директор – відповідає за загальне керівництво компанією, стратегію розвитку, контроль за фінансовими потоками, укладання угод та загальний нагляд за процесом діяльності.

Менеджер з продажів – організовує та координує продаж будівельних матеріалів та санітарно-технічного обладнання як на оптовому, так і на роздрібному

рівнях. Він також відповідає за роботу з клієнтами, укладення договорів купівлі-продажу та підтримку відносин із постачальниками.

Менеджер з логістики та транспорту – відповідає за організацію вантажоперевезень, забезпечення своєчасної доставки товарів клієнтам, а також управління автотранспортними засобами підприємства. Його роль полягає у забезпеченні оптимізації маршрутів та мінімізації витрат на логістику.

Будівельник або майстер – відповідає за організацію і контроль за будівельними процесами на місцях, а також за виконання будівельних робіт відповідно до проєктної документації.

Оскільки підприємство має обмежену кількість працівників, часто відбувається поєднання кількох функцій в одній посаді. Наприклад, менеджер з продажів може виконувати частину адміністративних обов'язків, а директор – здійснювати нагляд за логістичними процесами.

Процес прийняття рішень на ТОВ «Тектоніка Трейд» має централізований характер, де ключова роль належить директору підприємства, що забезпечує швидкість і злагодженість в управлінні, а також є важливим фактором в умовах високої конкуренції на ринку будівельних послуг та матеріалів.

Директор визначає стратегічні цілі підприємства, здійснює управління фінансовими ресурсами, а також контролює ключові операції, такі як укладення угод з постачальниками та клієнтами, управління проєктами будівництва і розробка нових напрямків діяльності. Оскільки на підприємстві працює обмежена кількість осіб, внутрішні комунікації відбуваються швидко і без зайвої бюрократії. Кожен працівник відповідає за певний аспект діяльності, і рішення приймаються в тісній співпраці з директором.

Директор відповідає за стратегічний розвиток підприємства, планування та контроль фінансових потоків, управління ризиками та ухвалення ключових рішень щодо партнерів і клієнтів. Він також контролює будівельні проєкти та відповідає за розвиток бізнесу.

Менеджер з продажів займається організацією торговельної діяльності підприємства, встановлює контакти з новими постачальниками та покупцями,

координує процеси реалізації товарів, веде переговори щодо умов контрактів. Крім того, менеджер з продажів відповідає за маркетингову діяльність та просування товарів на ринку.

Менеджер з логістики контролює організацію вантажоперевезень, забезпечує ефективне використання транспортних засобів, оптимізує маршрути перевезення та координує доставку будівельних матеріалів до клієнтів, а також відповідає за підтримку транспортних засобів у належному технічному стані.

Будівельник або майстер керує виконанням будівельних робіт, забезпечує відповідність виконання робіт проєктній документації, контролює строки виконання робіт, якість матеріалів та організовує роботу на будівельному майданчику.

Незважаючи на централізованість, існує певна децентралізація оперативних рішень. Менеджер з продажів і логістики має достатньо повноважень для оперативного вирішення поточних питань, таких як погодження з клієнтами умов постачання або оптимізація маршрутів перевезень, що забезпечує підприємству гнучкість та адаптивність.

Завдяки чіткому розподілу обов'язків кожен працівник знає свою роль і зону відповідальності, що сприяє злагодженій роботі та досягненню результатів.

ТОВ «Тектоніка Трейд» приділяє значну увагу контролю якості виконання робіт та відповідності товарів стандартам. Оскільки підприємство займається будівництвом житлових і нежитлових будівель, відповідність будівельним нормам і стандартам є ключовим аспектом діяльності. Контроль за якістю будівельних матеріалів і виконанням робіт покладається на директора та будівельника, що зменшує ризик появи дефектів або невідповідності.

Планування на підприємстві також має вирішальне значення. Директор та менеджер з логістики складають плани вантажоперевезень і доставки товарів, враховуючи наявність будівельних матеріалів та інші чинники. Кожен новий проєкт або контракт обговорюється з працівниками, визначаються строки виконання та розподіляються ресурси. Планування фінансових потоків також належить до обов'язків директора, він контролює витрати та надходження, аналізує економічну ефективність проєктів і, за потреби, коригує стратегію підприємства.

Особливістю управління на ТОВ «Тектоніка Трейд» є необхідність працювати в умовах обмеженого персоналу, що створює певні виклики, проте одночасно сприяє швидкій адаптації та гнучкості в прийнятті рішень. У таких умовах важливо, щоб кожен працівник був багатофункціональним і міг виконувати кілька завдань одночасно.

Невеликий штат працівників і різноманітні сфери діяльності вимагають раціонального використання робочого часу. Гнучка організація робочого дня є важливим аспектом у діяльності ТОВ «Тектоніка Трейд». Працівники можуть адаптувати свій графік під актуальні задачі. Для підприємств малого бізнесу подібна організація праці є досить типовою, оскільки ефективне управління часом забезпечує більш оперативне виконання завдань.

Зокрема, працівники не мають чітко встановленого стандартного робочого графіка, який би обмежував їх виконання задач. Директор і працівники узгоджують робочий графік залежно від поточних завдань, таких як будівельні роботи, постачання матеріалів, перевезення вантажів тощо. Наприклад, будівельник може працювати більше годин під час активної фази проекту, а в періоди з меншою інтенсивністю зосередитися на технічному обслуговуванні інструментів чи підготовці до наступних етапів будівництва.

Гнучкість також стосується менеджерів з продажів і логістики. Замість фіксованого робочого дня вони можуть адаптувати свою діяльність залежно від потреб клієнтів та постачальників. Наприклад, менеджер з логістики може координувати доставку в будь-який час доби, забезпечуючи оперативну реакцію на потреби клієнтів.

На малому підприємстві, як ТОВ «Тектоніка Трейд», система мотивації грає важливу роль для підтримання працівників залученими та зацікавленими в результатах своєї роботи. Оскільки кількість працівників невелика, мотивація будується на індивідуальному підході до кожного співробітника, особистому заохоченні та тісній взаємодії між керівником та працівниками.

Основними елементами системи мотивації є:

Матеріальне заохочення. Заробітна плата на підприємстві залежить від виконаних завдань і результатів роботи. Оскільки обсяги замовлень можуть варіюватися, працівники можуть отримувати додаткові бонуси або премії за успішно виконані проекти чи збільшені обсяги продажів.

Нематеріальна мотивація. Підтримання дружніх і партнерських відносин у колективі є важливим аспектом нематеріальної мотивації. Невеликий штат дозволяє створити атмосферу взаємоповаги та взаємодопомоги, що позитивно впливає на продуктивність. Окрім того, можливість самостійного розподілу робочого часу також є стимулом для працівників.

Професійний розвиток. Оскільки підприємство займається різними сферами діяльності, працівники мають можливість отримувати нові знання та розвивати свої навички в різних напрямках. Наприклад, будівельники можуть вдосконалювати свої професійні навички через участь у різноманітних проектах, менеджери – розвивати навички ведення переговорів або управління логістикою.

Система мотивації також включає можливість кар'єрного зростання. Хоча підприємство невелике, працівники можуть брати на себе більше відповідальності та в майбутньому виконувати більш складні завдання.

В ТОВ «Тектоніка Трейд» робочий процес організований за принципом взаємодопомоги та координації між працівниками. Організація робочого процесу включає кілька ключових етапів:

Планування. На початку кожного нового проекту, будь то будівництво чи постачання будівельних матеріалів, працівники спільно обговорюють завдання і строки їх виконання. Директор, як основний координатор, ставить чіткі цілі, але водночас враховує думки та пропозиції кожного члена команди.

Реалізація. Після узгодження плану роботи кожен працівник виконує свої обов'язки. Наприклад, будівельник відповідає за виконання будівельних робіт, менеджер з продажів займається пошуком нових клієнтів та укладанням контрактів, а менеджер з логістики організовує доставку матеріалів та контролює роботу транспорту. Незважаючи на розподіл обов'язків, працівники активно співпрацюють між собою для досягнення спільних цілей.

Контроль і корекція. Директор постійно контролює виконання завдань, аналізує результати і, за необхідності, коригує плани. Зокрема, якщо виникають зміни у вимогах клієнтів чи з'являються непередбачені обставини, робочий процес оперативно змінюється для швидкого реагування.

Безпека праці є ключовим аспектом організації діяльності в ТОВ «Тектоніка Трейд», особливо у сфері будівництва. На підприємстві впроваджено базові заходи щодо забезпечення безпеки працівників, зокрема:

Інструктаж з техніки безпеки. Кожен працівник, особливо ті, хто залучений до будівельних робіт, проходить регулярний інструктаж з техніки безпеки. Це стосується як використання спеціалізованого обладнання, так і заходів безпеки на будівельних майданчиках.

Забезпечення засобами індивідуального захисту. Працівники будівельних робіт забезпечуються необхідними засобами індивідуального захисту, такими як каски, рукавички, спецодяг тощо. Ці засоби допомагають мінімізувати ризики травмування під час виконання робіт.

Контроль за дотриманням правил. Директор підприємства або відповідальна особа здійснює регулярний контроль за дотриманням правил техніки безпеки на робочих місцях, що включає перевірку відповідності робіт стандартам і вимогам безпеки, а також своєчасну підготовку звітів та документації.

У сфері вантажних перевезень також існують певні вимоги щодо безпеки, особливо стосовно експлуатації транспортних засобів. Менеджер з логістики відповідає за технічний стан вантажівок і організовує їх своєчасне технічне обслуговування, щоб уникнути аварійних ситуацій на дорозі.

ТОВ «Тектоніка Трейд» стикається з низкою викликів, пов'язаних з організацією праці та управлінням ресурсами. Одним із головних викликів є необхідність постійного розвитку навичок працівників і здатність ефективно реагувати на зростаючі вимоги клієнтів. Перспективи розвитку для підприємства полягають у розширенні бізнесу та залученні нових клієнтів, що вимагатиме додаткових інвестицій у працівників і технології.

Отже, організація праці на ТОВ «Тектоніка Трейд» є прикладом ефективного управління в умовах малого бізнесу. Попри обмежену кількість працівників, підприємство забезпечує високу продуктивність за рахунок чіткого розподілу обов'язків, гнучкого робочого графіка, ефективною системи мотивації та злагодженого робочого процесу. Такий підхід дозволяє успішно функціонувати у кількох сферах, забезпечуючи якісне обслуговування клієнтів і стабільний розвиток компанії.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Тектоніка Трейд»

Фінансовий аналіз є важливим інструментом для оцінки ефективності діяльності будь-якої компанії, зокрема й ТОВ «Тектоніка Трейд». Фінансовий аналіз базується на даних фінансової звітності компанії, включаючи баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів тощо.

Для ТОВ «Тектоніка Трейд» необхідно провести аналіз наступних ключових аспектів:

Рівень доходів і витрат, що генеруються основними видами діяльності.

Показники рентабельності.

Ефективність використання активів і оборотних коштів.

Платоспроможність і ліквідність компанії.

Коефіцієнти фінансової стійкості.

ТОВ «Тектоніка Трейд» займається різноманітними видами діяльності, що потребує комплексного підходу до фінансового аналізу. Наприклад, діяльність у будівельній галузі потребує великих інвестицій в основні засоби та матеріали, тоді як торгівля вимагає ефективного управління запасами та маркетингової стратегії. Аналіз кожного виду діяльності надасть можливість виявити ключові фінансові показники, що потребують вдосконалення.

Таблиця 2.1 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Тектоніка Трейд» за 2021-2023 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки			2023 до 2022		2023 до 2021	
		2021	2022	2023	Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	700,8	796	818,75	22,75	-97,14	117,95	16,83
Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	382,35	561,75	658,9	97,15	-82,71	276,55	72,33
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	129,35	85,05	53,95	-31,1	-136,57	-75,4	-58,29
Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	571,45	710,95	764,8	53,85	-92,43	193,35	33,83
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	4	4	3	-1	-125,00	-1	-25,00
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	5 591,70	2 194,70	1 986,60	-208,1	-109,48	-3605,1	-64,47
Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	5 146,30	1 921,70	1 712,00	-209,7	-110,91	-3434,3	-66,73
Операційні витрати	тис. грн.	133,8	143,7	150,6	6,9	-95,20	16,8	12,56
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	5 591,70	2 194,70	1 986,60	-208,1	-109,48	-3605,1	-64,47
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	311,6	126,6	111	-15,6	-112,32	-200,6	-64,38
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	255,5	103,3	91	-12,3	-111,91	-164,5	-64,38
Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	0,001	0,002	0,002	-0,0003	-115,81	0,00097508	125,45

Фондовіддача	грн./ грн.	9,01	2,70	2,24	-0,4645	-117,18	- 6,76719356	-75,14
Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	9,79	3,09	2,60	-0,4895	-115,86	- 7,18756622	-73,45
Коефіцієнт обіговості активів	обороти	7,98	2,76	2,43	-0,3308	-112,00	- 5,55264229	-69,59
Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	2,60	7,48	8,80	1,31897	-82,36	6,19680281	238,35
Рентабельність сукупного капіталу	%	44,46	15,90	13,56	-2,3473	x	- 30,9062184	x
Рентабельність власного капіталу	%	66,82	18,39	13,81	-4,5781	x	-53,012694	x

Аналіз доходів компанії є одним із ключових елементів фінансового аналізу, оскільки він відображає результативність діяльності компанії на ринку. ТОВ «Тектоніка Трейд» у період 2021–2023 років демонструє зниження чистого доходу, що, ймовірно, пов'язано з коливаннями на ринку будівельних матеріалів і зниженням будівельної активності у зв'язку з економічною кризою.

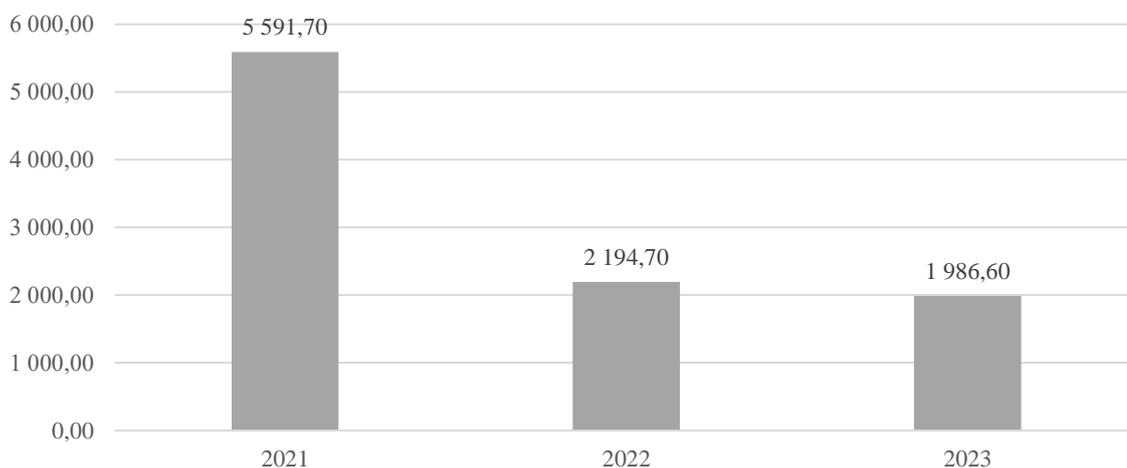


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу ТОВ «Тектоніка Трейд» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Так, аналіз показав, що чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році склав 5 591,7 тис. грн., у 2022 – 2 194,7 тис. грн., у 2023 – 1 986,6 тис. грн., що засвічує негативну тенденцію падіння доходів, особливо у 2022-2023 роках (-64,47% від 2021 року). Такий перебіг подій впливає на всі інші фінансові показники компанії, включаючи рентабельність. Варто переглянути стратегії продажів та маркетингу для збільшення доходу.

Витрати компанії також заслуговують на увагу. Операційні витрати зросли незначно, проте через зменшення обсягів реалізації продукції це зростання може мати негативний вплив на загальну рентабельність компанії. Особливу увагу варто приділити витратам на матеріали, оскільки будівельна галузь є матеріаломісткою, і будь-які коливання цін на сировину можуть суттєво впливати на собівартість продукції.

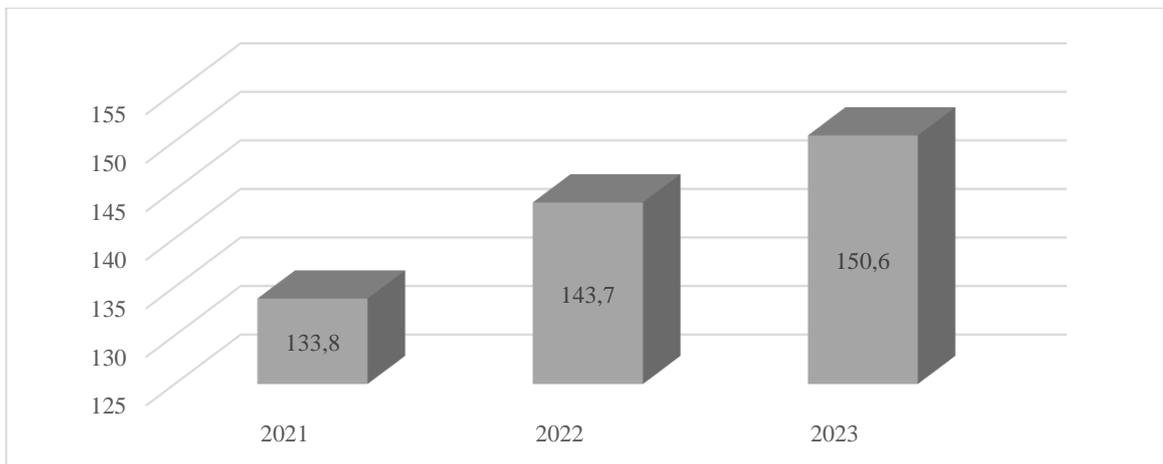


Рисунок 2.2 – Динаміка операційних витрат ТОВ «Тектоніка Трейд» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Так, операційні витрати у 2021 році склали 133,8 тис. грн., у 2023 – 150,6 тис. грн., тобто витрати незначно зросли (12,56%), що може вказувати на ефективний контроль витрат. Менеджменту підприємства слід звертати увагу на оптимізацію витрат, оскільки вони напряму впливають на рентабельність реалізації та прибуток.

Оцінка витрат на транспортні послуги також є важливою, оскільки ТОВ «Тектоніка Трейд» займається вантажними перевезеннями (49.41). Збільшення цін на паливо або технічне обслуговування автопарку може призводити до зростання операційних витрат. Компанії варто розглянути можливість впровадження заходів щодо економії палива або оптимізації транспортних маршрутів.

Рентабельність є показником ефективності використання капіталу для отримання прибутку. Для ТОВ «Тектоніка Трейд» спостерігається значне зниження показників рентабельності за аналізований період. Рентабельність власного капіталу знизилася до 13,81% у 2023 році порівняно з 66,82% у 2021 році, що свідчить про зменшення прибутковості бізнесу, що може бути наслідком зниження обсягів продажів, збільшення операційних витрат або недостатньої рентабельності активів.

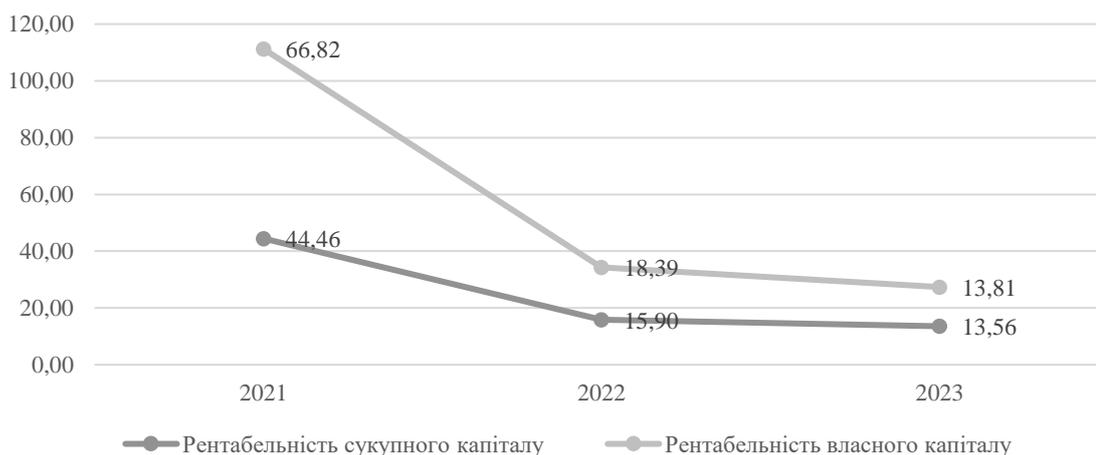


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Тектоніка Трейд» за 2021-2023 рр., %

Окрім цього, рентабельність сукупного капіталу також зазнала зниження, що вказує на необхідність перегляду стратегії управління активами компанії. Зниження рентабельності може бути пов'язане з недостатнім використанням основних засобів або збільшенням обігових коштів, що не використовуються ефективно.

Середня вартість сукупного капіталу змінювалась протягом досліджуваного періоду, так у 2021 році вона склала 700,8 тис. грн., у 2022 – 796 тис. грн., а у 2023 – 818,75 тис. грн. Прослідковується незначний приріст капіталу впродовж трьох років, темп зростання 16,83% від 2021 до 2023 років, що свідчить про стабільне, але повільне накопичення активів компанії. Потрібно розглянути можливість залучення додаткових інвестицій для прискорення зростання.

Оборотні активи компанії, до яких належать запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти, є важливим аспектом фінансової діяльності, оскільки вони забезпечують операційну діяльність компанії. У випадку ТОВ «Тектоніка Трейд» спостерігається зниження коефіцієнта обіговості активів, що свідчить про зменшення швидкості обігу капіталу, що може бути наслідком надлишкових запасів або проблем із погашенням дебіторської заборгованості.

Середні залишки оборотних засобів у 2021 році – 571,45 тис. грн., у 2022 році – 710,95 тис. грн., а у 2023 році – 764,8 тис. грн., що свідчить про збільшення запасів

або дебіторської заборгованості. Менеджменту підприємства слід оцінити ефективність управління запасами для зменшення оборотних засобів.

Адже ефективне управління запасами має велике значення для компанії, що займається торгівлею будівельними матеріалами. Зберігання великої кількості матеріалів може призвести до заморожування капіталу, який міг би бути використаний для інших інвестицій. З іншого боку, недостатні запаси можуть призвести до втрати потенційних клієнтів через неможливість виконання замовлень.

Показники ліквідності дозволяють оцінити здатність компанії виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання. Платоспроможність ТОВ «Тектоніка Трейд» оцінюється на основі коефіцієнтів покриття, що відображають співвідношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань. Зниження ліквідності може свідчити про проблеми з управлінням грошовими потоками або дебіторською заборгованістю.

Для компанії, яка займається вантажними перевезеннями та торгівлею, критично важливо підтримувати достатній рівень грошових коштів для покриття операційних витрат, таких як паливо, оренда складів або транспортні витрати. Зниження ліквідності може стати причиною фінансових труднощів і неможливості своєчасного виконання зобов'язань перед кредиторами.

Фінансова стійкість підприємства характеризує його здатність підтримувати свою діяльність у довгостроковій перспективі. Для оцінки фінансової стійкості аналізується структура капіталу компанії, співвідношення власних та залучених коштів. У ТОВ «Тектоніка Трейд» відбулося збільшення власного капіталу, що є позитивним сигналом для інвесторів і кредиторів. Так, середня вартість власного капіталу коливалась впродовж досліджуваних років, у 2021 вона складала 382,35 тис. грн., у 2022 – 561,75 тис. грн., а у 2023 – 658,9 тис. грн., що свідчить про значне зростання власного капіталу (72,33% за період 2021-2023 рр.) і вказує на посилення фінансової незалежності компанії. Менеджменту слід розглянути можливість реінвестування прибутку для подальшого збільшення власного капіталу.

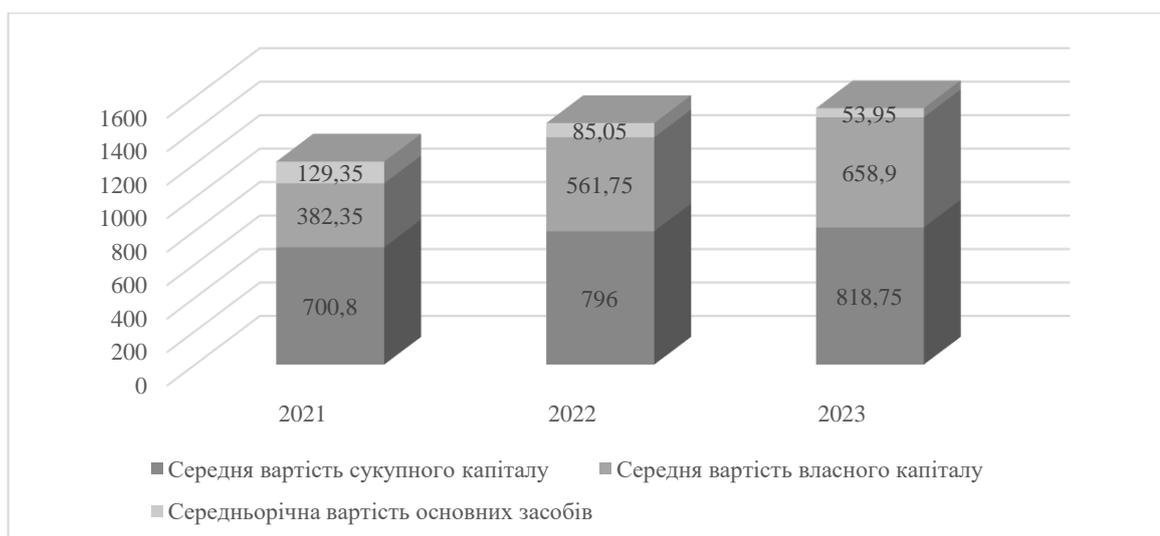


Рисунок 2.4 – Динаміка показників зміни капіталу ТОВ «Тектоніка Трейд» за 2021-2023 рр., %

Проте, зважаючи на значне зниження рентабельності, компанії варто розглянути можливість залучення додаткових інвестицій для модернізації основних засобів і розширення обсягів виробництва. Крім того, важливо підтримувати баланс між власним і залученим капіталом, щоб не потрапити у залежність від зовнішнього фінансування.

Будівельний сектор є однією з основних сфер діяльності ТОВ «Тектоніка Трейд». Ця діяльність вимагає значних інвестицій у техніку, обладнання, будівельні матеріали, а також робочу силу. Оцінка фінансових показників будівельної діяльності компанії свідчить про зниження обсягів реалізації продукції, що може бути наслідком економічної нестабільності або зниження попиту на будівельні послуги.

Зниження вартості основних засобів у 2023 році може свідчити про недостатню інвестиційну діяльність компанії або зношення техніки. Так, середньорічна вартість основних засобів у 2021 була 129,35 тис. грн., у 2022 – 85,05 тис. грн., а вже у 2023 – 53,95 тис. грн. Спостерігаємо значне скорочення вартості основних засобів (-58,29%), що вказує на зменшення інвестицій в інфраструктуру або знос. Для покращення показників будівельної діяльності компанії варто

розглянути можливість оновлення технічного парку та залучення нових контрактів у будівельній сфері.

Аналіз середньооблікової чисельності працівників показав, що у 2021-2022 на підприємстві працювало 4 особи, а вже у 2023 – 3 особи. Варто звернути увагу на зменшення чисельності працівників на 25% в 2023 році, оскільки такі зміни впливають на продуктивність праці, а також оцінити оптимізацію робочої сили та автоматизацію процесів.

Що стосується чистого прибутку, то у 2021 він складав 255,5 тис. грн., у 2023 – 91 тис. грн., що свідчить про наявність негативної тенденції до падіння чистого прибутку (-64,38%), що прямо впливає на загальну фінансову стійкість компанії. Керівництву слід звернути вагу на збільшенні доходів і зниженні витрат.

Торгівля будівельними матеріалами є важливою складовою діяльності ТОВ «Тектоніка Трейд». Проте зниження доходів у цьому секторі може бути наслідком погіршення економічної ситуації або конкуренції на ринку. Управління запасами та закупівля матеріалів мають ключове значення для забезпечення рентабельності цього напрямку діяльності.

Вантажні перевезення є критично важливими для логістики компанії, яка займається торгівлею будівельними матеріалами. Оптимізація маршрутів, зменшення витрат на паливо і технічне обслуговування транспорту може призвести до суттєвого зниження операційних витрат компанії. Важливо також забезпечити своєчасне технічне обслуговування автопарку для мінімізації простоїв і збоїв у транспортних процесах.

Отже, фінансовий аналіз ТОВ «Тектоніка Трейд» за період 2021-2023 років свідчить про кілька ключових проблем, що потребують вирішення для покращення фінансового стану підприємства. Зокрема, компанія зіткнулася зі зниженням доходів, рентабельності та ефективності використання активів. Зменшення показників рентабельності та обіговості активів може свідчити про необхідність впровадження змін у стратегію управління активами та запасами.

2.3 Оцінка існуючої системи соціальної відповідальності ТОВ «Тектоніка Трейд»

Для ТОВ «Тектоніка Трейд» пропонується наступна система оцінки рівня соціальної відповідальності, яка включає групу кількісних і якісних показників. Кількісними показниками визначаються:

показники соціальної відповідальності перед працівниками (які програми соціальної підтримки та соціального страхування надаються);

показники відповідальності перед суспільством (яка допомога надається громаді тощо);

показники екологічної відповідальності (екоменеджмент, рівень використання ресурсів, забруднення територій тощо).

Якісні показники характеризують наявність чи відсутність на підприємстві діючого колективного договору, спеціальної структури, відповідальної за реалізацію заходів соціальної відповідальності, а також практики складання соціальних звітів.

Можливе також застосування нормативно-індикативного підходу до оцінки соціальної відповідальності ТОВ «Тектоніка Трейд» і може включати наступні показники за напрямками:

напрямок екологічної відповідальності: коефіцієнти сплати екологічних зборів, достатність витрат на природоохоронні заходи, екологічна ємність продукції;

напрямок суспільної відповідальності – податкове навантаження, якість продукції, благодійна діяльність, працевлаштування осіб з інвалідністю, економічні втрати, інформаційна відкритість;

напрямок трудової відповідальності – рівень виробничого травматизму, фінансування заходів з охорони праці, відповідність умов праці санітарно-гігієнічним нормам, плинність кадрів;

напрямок економічної відповідальності – коефіцієнти зносу основних засобів, оборотності активів, рентабельності, а також показники ліквідності (поточна, швидка, абсолютна).

Таблиця 2.2 – Показники ліквідності ТОВ «Тектоніка Трейд» за 2021-2023

роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Оборотні активи	766,7	655,2	874,4
Запаси	237,2	142,1	98,8
Гроші та їх еквіваленти	140,9	133,9	128,6
Поточні зобов'язання	349,5	119,0	200,7
Поточна ліквідність	2,19	5,51	4,36
Швидка ліквідність	1,51	4,30	3,87
Абсолютна ліквідність	0,40	1,13	0,64

Поточна ліквідність ТОВ «Тектоніка Трейд» суттєво зросла в 2022 році до 5,51, що свідчить про значне збільшення оборотних активів порівняно із поточними зобов'язаннями. У 2023 році показник знизився до 4,36, але залишається на високому рівні, що означає достатню здатність покривати поточні зобов'язання.

Швидка ліквідність також показала зростання в 2022 році, що вказує на здатність ТОВ «Тектоніка Трейд» швидко розраховуватися з поточними боргами без врахування запасів. У 2023 році вона трохи зменшилася, але все ще перебуває на рівні, що перевищує норматив (3,87).

Абсолютна ліквідність значно зросла в 2022 році, досягнувши 1,13, що означає можливість ТОВ «Тектоніка Трейд» погасити понад 100% своїх поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів. У 2023 році цей показник знизився до 0,64, що свідчить про зменшення фінансового буферу для швидких виплат.

Розраховані показники демонструють загальне поліпшення ліквідності ТОВ «Тектоніка Трейд» у 2022 році та стабільний, хоча й дещо знижений, стан у 2023 році.

Якісні показники результатів функціонування системи соціальної відповідальності ТОВ «Тектоніка Трейд» можна об'єднати в наступні групи:

персонал: кількість працівників, що мають медичне страхування, кількість працівників, що отримали безкоштовну медичну допомогу та оздоровлення, рівень санітарно-гігієнічних умов праці, кількість працівників, охоплених соціальними пільгами, кількість працівників, що пройшли безкоштовну перепідготовку та перекваліфікацію, освітній рівень працівників, рівень розвитку організаційної

культури (визначається за результатами опитувань та анкетування), рівень інноваційної активності працівників, рівень прихильності працівників до компанії (визначається за результатами опитувань та анкетування), ефективність системи мотивації та рівень плинності кадрів;

бізнес: кількість та суми штрафів за угодам, наявність угод з конкурентами про співпрацю, тривалість співпраці з партнерами (кількість угод, що діють більше трьох років), кількість випадків травматизму на об'єктах (випадків), кількість та загальна сума інноваційних технологій, впроваджених за останній рік, рівень задоволеності клієнтів та відповідності послуг міжнародним стандартам, розмір кредиторської заборгованості, участь у грантових програмах;

суспільство: економія споживання природних ресурсів, повторне використання та утилізація відходів, протидія забрудненню навколишнього середовища, екологічна безпека перевезень та виробництва, зниження кількості аварій, участь у підтримці та розвитку інфраструктури територій, подяки та грамоти, отримані від органів влади за участь у благодійних заходах, участь у підтримці незахищених верств населення;

імідж: критерії, що свідчать про ставлення суспільства до діяльності ТОВ «Тектоніка Трейд» (обсяги діяльності, фінансові показники та результати опитувань).

Аналіз по показникам дає можливість визначити, що на ТОВ «Тектоніка Трейд» відсутня нефінансова звітність, а також окрема штатна посада фахівця, який би займався розробленням та реалізацією соціальних та екологічних ініціатив. Для такого малого підприємства таку функцію слід передати усім штатним одиницям, тобто кожен із працівників має слідкувати за дотриманням екологічних норм, реагувати на появу певних соціальних ініціатив та пропонувати колективу брати участь в них. Директору підприємства слід мотивувати працівників як своїм прикладом участі в різних соціальних та екологічних проєктах, так і проводити різні івенти, тренінги, заходи, які спрямовані на формування соціальної компетентності серед працівників, покращення клімату в колективі.

Ключовим документом, який би регулював та визначав напрями таких активностей має стати соціальний звіт, який дозволив усіх стейкгольдерам ознайомитись із діяльністю підприємства, а також покращував імідж ТОВ «Тектоніка Трейд» серед партнерів, замовників, постачальників, посередників. Якість такого звіту має відповідати міжнародним вимогам якості та принципам соціальної відповідальності (рисунок 2.5).

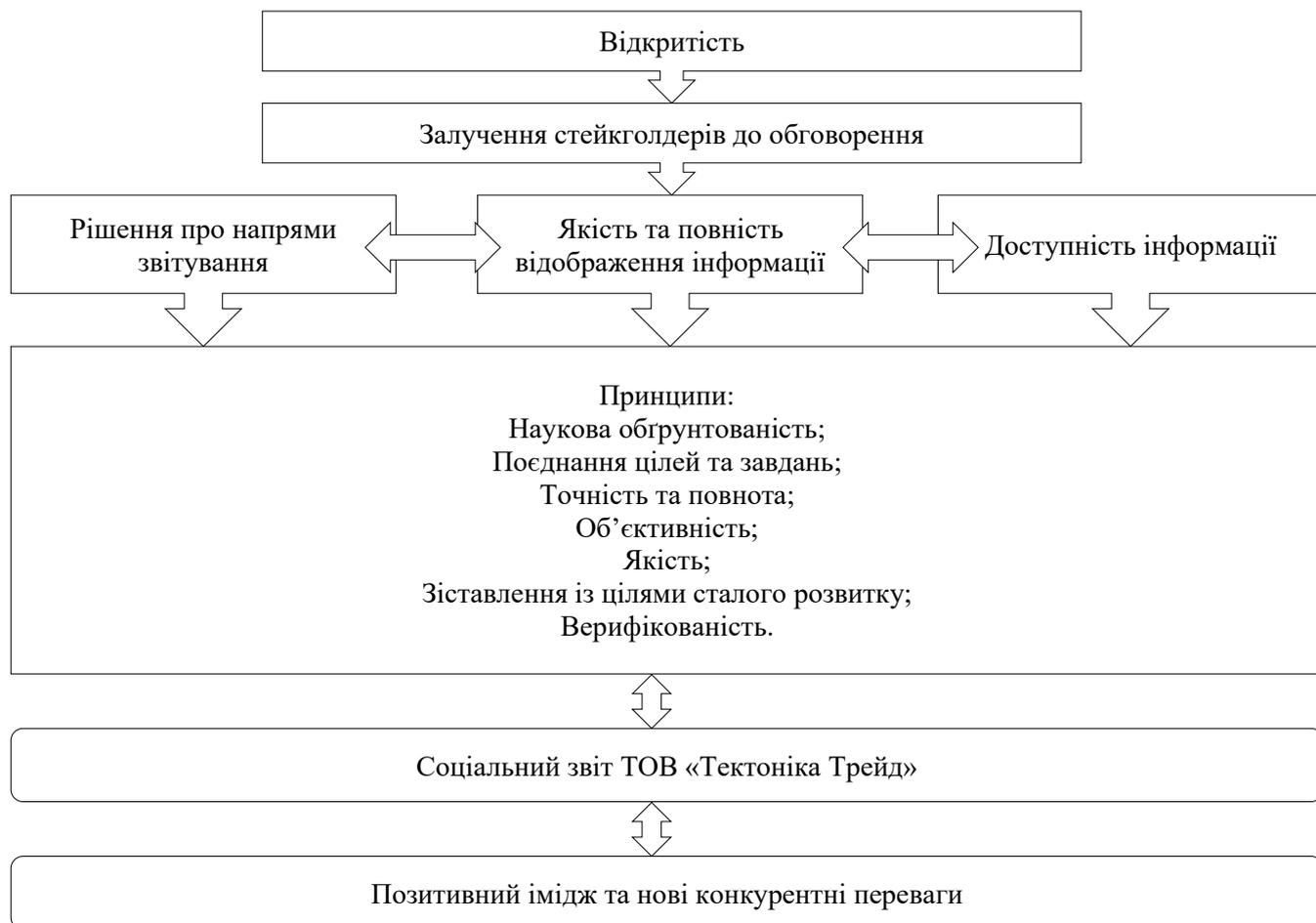


Рисунок 2.5 – Побудова соціального звіту на ТОВ «Тектоніка Трейд»

Проте варто одразу зазначити, що існує різниця між системою бухгалтерського і соціального обліку та звітності. Як відомо, основна мета бухгалтерського обліку полягає в наданні точних і своєчасних фінансових даних про діяльність підприємства, що включає інформацію про доходи, витрати, активи, зобов'язання та власний капітал. Призначена для фінансової звітності перед керівництвом, інвесторами, податковими органами, акціонерами та іншими

зацікавленими сторонами. Зосереджена на економічних аспектах діяльності, таких як прибутковість, платоспроможність, ліквідність.

Соціальний облік і звітність передбачає оцінку соціальних аспектів діяльності підприємства, його вплив на суспільство, працівників, довкілля та громади. Призначена для інформування про внесок компанії у соціальний добробут, дотримання етичних стандартів, екологічну відповідальність та стійкий розвиток. Орієнтована на соціальну відповідальність бізнесу, дотримання прав працівників, підтримку екологічних ініціатив, розвиток місцевих громад.

Основними об'єктами бухгалтерського обліку є фінансові показники: активи, зобов'язання, капітал, доходи, витрати, грошові потоки, прибутки та збитки.

Об'єктами соціальної звітності є соціальні показники, такі як рівень зайнятості, охорона здоров'я, умови праці, екологічні інвестиції, благодійність, соціальні програми для працівників і громади.

Бухгалтерський облік регулюється державними стандартами (наприклад, Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку) та міжнародними стандартами фінансової звітності.

Соціальний облік не має чітко встановлених міжнародних або національних стандартів, хоча можуть бути рекомендовані рамкові принципи, наприклад, за стандартами GRI (Global Reporting Initiative). Більш гнучкий та не обов'язковий для всіх компаній, проте він стає все більш популярним у великих підприємствах, які бажають демонструвати свою соціальну відповідальність.

Головні документи бухгалтерського обліку є баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал. Мета цих документів – показати фінансовий стан компанії на певну дату та її результати за певний період.

Основними результатами соціального обліку є соціальні звіти, де відображаються ініціативи підприємства в сфері соціальної відповідальності. Такі звіти можуть містити інформацію про вплив компанії на екологію, її соціальні проекти, етичні стандарти тощо.

Наступним кроком нашого дослідження є проведення SWOT-аналізу

діяльності ТОВ «Тектоніка Трейд» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «Тектоніка Трейд»

<p>Сильні сторони (Strengths):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Гнучкість та швидкість прийняття рішень. 2. Різноманітність напрямків діяльності (будівництво, торгівля, логістика). 3. Чітка мотиваційна система для працівників. 4. Високий рівень операційної гнучкості. 5. Лояльні стосунки з постачальниками та клієнтами. 6. Наявність стандартів та сертифікатів міжнародного зразка. 	<p>Слабкі сторони (Weaknesses):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Малий штат працівників. 2. Нестабільність фінансових показників. 3. Відсутність системи екологічного менеджменту. 4. Високе навантаження на працівників. 5. Обмежені можливості для залучення нових клієнтів через невеликі масштаби бізнесу.
<p>Можливості (Opportunities):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток екологічних ініціатив. 2. Залучення нових працівників та інвесторів. 3. Участь у соціальних ініціативах. 4. Розширення асортименту будівельних матеріалів. 5. Співпраця з місцевими будівельними компаніями та організаціями. 6. Взаємодія з ГО. 	<p>Загрози (Threats):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження попиту на будівельні послуги. 2. Конкуренція на ринку будівельних матеріалів і послуг. 3. Зростання вартості матеріалів і палива. 4. Нестабільність економічної ситуації. 5. Ризики, пов'язані з порушеннями термінів поставок через транспортні проблеми. 6. Валютні коливання. 7. Зниження купівельної спроможності населення. 8. Втрата матеріалів та ресурсів (чи вже побудованих об'єктів) через військові дії.

Проведений аналіз дав можливість виявити проблеми в існуючій системі соціальної відповідальності ТОВ «Тектоніка Трейд». По-перше – це незадовільна екологічна відповідальність. Підприємство працює в сфері будівництва та логістики, воно має значний вплив на довкілля. Проте з наявної інформації не видно чіткого підходу до зменшення цього впливу, наприклад, шляхом використання екологічних будівельних матеріалів або оптимізації витрат на транспортні послуги. Впровадження більш екологічно свідомих практик може значно підвищити соціальну відповідальність підприємства.

По-друге – незбалансоване навантаження на працівників, оскільки на підприємстві невеликий штат і зменшення кількості працівників до трьох осіб може призводити до підвищеного навантаження на залишених співробітників. Відсутність чіткої політики з охорони праці та безпеки на робочих місцях також створює ризики для підприємства і може негативно вплинути на здоров'я, добробут і мотивацію працівників.

По-третє – недостатня соціальна активність ТОВ «Тектоніка Трейд» в громаді. Відсутність соціальних ініціатив, таких як підтримка місцевих благодійних заходів або сприяння громадським проектам, може бути негативним чинником для іміджу підприємства.

По-четверте – невизначена система етичних стандартів, хоча компанія дотримується будівельних норм і стандартів, з наданої інформації не видно комплексної політики щодо етичних стандартів, яка стосується не тільки взаємодії з клієнтами і постачальниками, але й дотримання прав працівників, етичного поводження в бізнесі та прозорості ведення справ.

Отже, аналіз існуючої системи соціальної відповідальності на ТОВ «Тектоніка Трейд» показав, що існують певні проблеми в реалізації ним соціальної відповідальності. Доведено, що для підприємств сьогодні важливо орієнтуватись на сталий розвиток, як ключову умову покращення взаємодії із стейкхолдерами та отримання додаткових конкурентних переваг. Звичайно, що проекти, в яких можуть брати участь малі підприємства обмежені через низьку фінансову можливість інвестування у інноваційні проекти соціальної чи екологічної направленості, проте досвід європейських країн показує, що малі підприємства мають значний вплив на громаду, а також здійснюють не лише фінансову, але й нефінансову підтримку соціальних та екологічних ініціатив.

Висновки до розділу 2

Аналіз системи соціальної відповідальності ТОВ «Тектоніка Трейд» показав, що:

1. Організація праці на ТОВ «Тектоніка Трейд» є прикладом ефективного управління в умовах малого бізнесу. Попри обмежену кількість працівників, підприємство забезпечує високу продуктивність за рахунок чіткого розподілу обов'язків, гнучкого робочого графіка, ефективної системи мотивації та злагодженого робочого процесу. Такий підхід дозволяє успішно функціонувати у кількох сферах, забезпечуючи якісне обслуговування клієнтів і стабільний розвиток компанії.

2. Фінансовий стан ТОВ «Тектоніка Трейд» за період 2021-2023 років свідчить про кілька ключових проблем, що потребують вирішення для покращення фінансового стану підприємства. Зокрема, компанія зіткнулася зі зниженням доходів, рентабельності та ефективності використання активів. Зменшення показників рентабельності та обіговості активів може свідчити про необхідність впровадження змін у стратегії управління активами та запасами.

3. Аналіз існуючої системи соціальної відповідальності на ТОВ «Тектоніка Трейд» показав, що існують певні проблеми в реалізації ним соціальної відповідальності. Доведено, що для підприємств сьогодні важливо орієнтуватись на сталий розвиток, як ключову умову покращення взаємодії із стейкхолдерами та отримання додаткових конкурентних переваг. Звичайно, що проекти, в яких можуть брати участь малі підприємства обмежені через низьку фінансову можливість інвестування у інноваційні проекти соціальної чи екологічної направленості, проте досвід європейських країн показує, що малі підприємства мають значний вплив на громаду, а також здійснюють не лише фінансову, але й нефінансову підтримку соціальних та екологічних ініціатив.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ «ТЕКТОНІКА ТРЕЙД» ЯК ОСНОВИ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1 Стратегічні напрями удосконалення системи управління соціальною відповідальністю ТОВ «Тектоніка Трейд»

Поширення та реалізація серед підприємств України концепції сталого розвитку ставить перед необхідністю впровадження стратегічних напрямів удосконалення системи управління соціальною відповідальністю. Після проведеного аналізу діяльності ТОВ «Тектоніка Трейд» було виявлено, що підприємство не має розробленої стратегії чи документу, який би регулював напрями реалізації соціальної відповідальності, а також відсутня посада менеджера із соціальної відповідальності.

Звичайно, що мале будівельне підприємство як ТОВ «Тектоніка Трейд» матиме власну специфіку впровадження соціальних та екологічних ініціатив. Саме тому, щоб успішно запровадити соціальну відповідальність ТОВ «Тектоніка Трейд» має підходити до цього стратегічно.

Пропонується впроваджувати стратегію реалізації соціальної відповідальності ТОВ «Тектоніка Трейд» у декілька етапів, кожен з яких матиме тривалість один рік.

На першому етапі, який має назву «Впровадження соціальної відповідальності на ТОВ «Тектоніка Трейд»» і буде впроваджений протягом 2026 року пропонуються наступні заходи.

Січень 2026 року – проведення повного аналізу діяльності ТОВ «Тектоніка Трейд». На цьому етапі директор підприємства має визначити рівень сталого розвитку бізнесу за трьома напрямками: економічний розвиток, соціальний

розвиток, екологічний розвиток. Індикаторами на цьому етапі можуть слугувати наступні:

економічний розвиток – фінансові показники (показники рентабельності, обсяги реалізації, продуктивність праці, кількість замовлень, непередбачені втрати, обсяги залученого фінансування тощо), а також статистичні показники (динаміка кількості споживачів, динаміка виконання контрактних зобов'язань постачальниками, посередниками, валютні коливання тощо);

соціальний розвиток – наявна система мотивації праці, участь в соціальних проєктах, обсяги фінансування соціальних та екологічних ініціатив, кількість благодійних акцій та кампаній тощо;

екологічний розвиток – кількість наявних стандартів та сертифікатів якості, відповідність екологічним вимогам, вплив на навколишнє середовище, раціональне використання природних ресурсів тощо.

Лютий-березень 2026 року – відбувається постановка цілей та завдань у відповідності до проведеного аналізу. Директор ТОВ «Тектоніка Трейд» повинен узгодити соціальні та екологічні цілі з існуючою місією підприємства, баченням і цінностями, а також з очікуваннями та потребами усіх стейкхолдерів (клієнти, співробітники, постачальники та громада). Постановка цілей має бути здійснена з використанням SMART підходу (таблиця 3.1).

Усі зазначені цілі та завдання мають бути доведені до персоналу та узгоджені з їх баченням розвитку ТОВ «Тектоніка Трейд».

Також на цьому етапі обираються тренінги та семінари, які можуть відвідати працівники підприємства з метою підвищення їх обізнаності про концепцію сталого розвитку, соціальну відповідальність, екологічні ініціативи (екологічний менеджмент та аудит).

Пропонується, наприклад, пройти наступні курси:

Корпоративна соціальна відповідальність, який проводиться Мережею центрів інформаційної підтримки бізнесу і є безкоштовним:

<https://bisc.org.ua/opport/CSR-course.html>

Фахівець з КСВ (Корпоративна соціальна відповідальність), який проводиться Освітнім хабом і є безкоштовним: <https://eduhub.in.ua/courses/scorm-kurs-21-korporativna-socialna-vidpovidalnist>

Таблиця 3.1 – SMART цілі для сталого розвитку ТОВ «Тектоніка Трейд»

Ціль	S (Конкретна)	M (Вимірювана)	A (Досяжна)	R (Актуальна)	T (Обмежена в часі)
Зменшення енергоспоживання на об'єктах будівництва	Впровадити енергоефективні технології на всіх будівельних об'єктах компанії	Знизити енергоспоживання на 20% порівняно з попередніми проєктами	Використовувати нові енергоощадні матеріали та системи контролю енерговитрат	Зменшення енергоспоживання, що покращить екологічний вплив підприємства	До кінця 2028 року на всіх нових об'єктах будівництва
Скорочення відходів на будівельних майданчиках	Оптимізувати процеси поводження з відходами, збільшити частку переробки будівельних матеріалів	Досягти рівня переробки відходів на рівні 50%	Налагодити співпрацю з підрядниками з переробки матеріалів та навчити працівників сортувати відходи	Скорочення відходів зменшує навантаження на полігони та покращує імідж компанії	До кінця 2027 року
Підвищення рівня безпеки праці на будівельних майданчиках	Запровадити нову систему тренінгів з безпеки для працівників	Знизити кількість нещасних випадків на 30%	Залучити кваліфікованих експертів та провести регулярні тренінги з безпеки на робочих майданчиках	Безпечні умови праці підвищують продуктивність і знижують ризик для підприємства	До кінця 2026 року
Соціальні проєкти для місцевих громад	Реалізувати 3 соціальні проєкти у громадах	3 успішно завершені проєкти (наприклад, благоустрій території, облаштування парків)	Залучити місцеві громади та бізнес-партнерів для спільної реалізації проєктів	Підтримка громади зміцнює зв'язки з місцевим населенням і покращує соціальний імідж підприємства	До кінця 2026 року
Збільшення використання екологічно чистих будівельних матеріалів	Підвищити частку екологічних матеріалів на 30% у нових проєктах будівництва	Щонайменше 30% матеріалів повинні відповідати екологічним стандартам	Оцінити ринок та знайти надійних постачальників, які пропонують сертифіковані екоматеріали	Використання екологічних матеріалів відповідає вимогам сталого розвитку та підвищує конкурентоспроможність компанії	До кінця 2027 року

Корпоративна Соціальна Відповідальність, який проводиться Impactorium і є безкоштовним: <https://impactorium.org/uk/courses/korporativna-socialna-vidpovidalnl/>

Після закінчення курсів можна отримати сертифікат, який засвідчуватиме отримання кожним працівником ТОВ «Тектоніка Трейд» відповідних компетенцій.

Квітень-травень 2026 року – поширення інформації про цілі, плани, проекти.

Для того, щоб усі стейхолдери ТОВ «Тектоніка Трейд» ознайомились із поставленими завданнями, а також могли прийняти у майбутньому участь у різних заходах слід використовувати різні канали, такі як створити власний веб-сайт, соціальні мережі, щоб поділитися баченням, діями та результатами. Директор разом із командою має також пропонувати стейкхолдерам залишити свої відгуки і пропозиції і прислухатися до їхніх проблем та очікувань. Тим паче, що об'єднавшись із клієнтами чи посередниками можна взяти участь у більшій кількості благодійних акцій чи соціальних ініціатив.

Також слід відати під аутсорсинг розроблення форми соціального звіту, який буде щорічно вестися на підприємстві. Цей соціальний звіт буде уніфікувати наявну інформацію, дозволить наочно звітуватись про проведенні заходи, участь в компаніях та поширити свій вплив.

Червень-серпень 2026 року – початок реалізації плану із соціальної відповідальності. Для цього слід на ТОВ «Тектоніка Трейд» розподілити ресурси та відповідальність між усіма членами колективу. В першу чергу слід почати з маленьких кроків, таких як перехід на відновлювані джерела енергії, переробка матеріалів, пропонування гнучкої форми роботи або волонтерство. Варто також розглянути шляхи майбутньої співпраці ТОВ «Тектоніка Трейд» з неурядовими організаціями, громадськими асоціаціями, волонтерськими, тощо.

Вересень 2026 року – попередня оцінка прогресу і ефективності впровадження соціальної відповідальності. Для цього ТОВ «Тектоніка Трейд» може використовувати індикатори та показники, які були визначені на початку періоду. Також має бути постійний моніторинг відгуків стейкхолдерів, а також аналіз задоволеності і лояльності клієнтів.

Жовтень-грудень 2026 року – перше звітування та вдосконалення плану соціальної відповідальності ТОВ «Тектоніка Трейд». Директор має опублікувати звіт про соціальну відповідальність на сторінках підприємства в соціальних

мережах або на веб-сайті із представленням отриманих станом на цей звітний рік результатів, а також побудова плану на наступний період. Працівники ТОВ «Тектоніка Трейд» повинні використовувати цей звіт як основу для вдосконалення та встановити нові цілі як для себе, так і для всього підприємства. Звітуючи та покращуючи план із впровадження соціальної відповідальності ТОВ «Тектоніка Трейд» можна підвищити прозорість, підзвітність та залучити фінансування інновацій.

Наступний етап, який буде реалізований у 2027 році, матиме назву «Сталий розвиток ТОВ «Тектоніка Трейд»». Для подальшої реалізації соціальної відповідальності на підприємстві наступним етапом є приведення усіх цілей та завдань до цілей сталого розвитку, оскільки сьогодні кожному бізнесу слід визначати свій вплив на навколишнє середовище та виявляти можливі напрями забезпечення безперебійного функціонування (таблиця 3.2).

Розробка чітких цілей допоможе ТОВ «Тектоніка Трейд» розуміти можливі напрями реалізації сталих цілей у трьох основних сферах: економічній, соціальній та екологічній, і вносити свій внесок у сталий розвиток громади та регіону.

Останній етап, який буде реалізований у 2028 році, матиме назву «Соціальний та екологічний інфлюенсер ТОВ «Тектоніка Трейд»». Передбачається, що вже на цьому етапі процес реалізації соціальної відповідальності буде чітко визначений на всіх рівнях, від управлінця до звичайного працівника, відбуватиметься щорічне звітування про участь в екологічних та соціальних ініціативах, тому для подальшої реалізації соціальної відповідальності пропонується поглиблювати свою співпрацю разом з іншими стейкхолдерами, надихаючи їх своїм прикладом впроваджувати також різні соціальні та екологічні ініціативи.

На підприємстві відсутній свій сайт та сторінки в соціальних мережах, тому пропонується скористатись платформою для створення сайту безкоштовно від Google, а також відкрити сторінку в Instagram та Telegram.

Таблиця 3.2 – Сталий розвиток ТОВ «Тектоніка Трейд»

Група цілей	Ціль сталого розвитку	Можливі напрями реалізації
Економічні цілі	Сприяння економічному зростанню та забезпеченню зайнятості	- Створення нових робочих місць на будівельних об'єктах у місцевих громадах. - Залучення інноваційних технологій для підвищення продуктивності праці.
	Інвестиції в інфраструктуру	- Розвиток інфраструктурних проєктів (мости, дороги, громадські будівлі). - Модернізація будівельних процесів для забезпечення стійкої та довговічної інфраструктури.
	Стимулювання інновацій	- Використання новітніх будівельних технологій (3D-друк, модульне будівництво). - Впровадження цифрових рішень, таких як BIM (Building Information Modeling) для оптимізації процесів.
Соціальні цілі	Гідні умови праці та безпека на робочому місці	- Регулярне навчання з охорони праці та безпеки для працівників. - Забезпечення сучасного обладнання для захисту та безпеки на майданчиках. - Контроль дотримання трудових прав і норм.
	Підтримка місцевих громад	- Реалізація соціальних проєктів. - Забезпечення гідної заробітної плати для працівників. - Участь у програмі розвитку міської інфраструктури.
	Рівний доступ до можливостей	- Забезпечення рівних можливостей працевлаштування для чоловіків і жінок. - Підтримка професійного розвитку та кар'єрного росту.
Екологічні цілі	Зменшення впливу на кліматичні зміни	- Впровадження енергоефективних рішень на будівельних майданчиках (сонячні панелі, ізоляція). - Використання екологічних будівельних матеріалів з низьким вуглецевим слідом.
	Раціональне використання ресурсів	- Скорочення відходів та впровадження систем переробки будівельних матеріалів. - Оптимізація використання водних ресурсів під час будівництва (системи повторного використання води, збирання дощової води).
	Охорона довкілля та біорізноманіття	- Планування будівельних робіт з урахуванням екосистем і природних ландшафтів. - Підтримка біорізноманіття шляхом мінімізації впливу на природні середовища та відновлення пошкоджених територій.
	Сталий розвиток міст	- Створення енергоефективних і комфортних будівель та споруд. - Інтеграція зелених технологій у проєкти містобудування (парки, озеленені дахи, велодоріжки).

Варто зазначити, що для ТОВ «Тектоніка Трейд» найбільш цікавими формами такої соціальної взаємодії може стати:

підтримка місцевих благодійних організацій, щоб зробити внесок у розвиток громади;

впровадження екологічно чистих практик, мінімізація відходів, переробка та збереження енергії;

соціальний захист працівників на основі встановлення гнучкого графіку роботи, надання можливості розвитку навичок;

етичне постачання та управління ланцюгом постачання;

прозорість і підзвітність, коли підприємство відкрите щодо своєї ділової практики та інформує всіх стейкхолдерів, включаючи співробітників, споживачів і громаду, про ініціативи соціальної відповідальності;

волонтерська та благодійна діяльність, виступає чудовим способом налагодження стосунків поза офісом, одночасно справляючи позитивний соціальний вплив.

Також ТОВ «Тектоніка Трейд» слід уникати типових помилок при реалізації соціальної відповідальності, а саме:

намагання зробити занадто багато надто швидко, що може виснажити ресурси та призвести до вигорання;

відсутність узгодженості з основним бізнесом, якщо ініціативи здаються непов'язаними або неавтентичними, вони можуть заплутати клієнтів і співробітників;

невміння комунікувати;

ігнорування внеску співробітників;

непослідовність у зусиллях, оскільки деколи зусилля з соціальної відповідальності часто сприймаються як нещирі, як піар-компанія.

Отже, залучення працівників ТОВ «Тектоніка Трейд» має вирішальне значення для успіху реалізації стратегії впровадження соціальної відповідальності. Першочергово директору підприємства слід розробити та узгодити з працівниками стратегію соціальної відповідальності, яка буде орієнтована на забезпечення сталого розвитку бізнесу. Наступним кроком, є забезпечення соціального звітування про проведені заходи та можливі напрями реалізації цілей сталого розвитку ТОВ «Тектоніка Трейд». Також слід налагоджувати активну взаємодію між усіма стейкхолдерами з метою запровадження значущих соціальних та екологічних проєктів.

3.2 Розробка плану впровадження європейських стандартів соціальної відповідальності на ТОВ «Тектоніка Трейд»

ТОВ «Тектоніка Трейд» прагне відповідати сучасним стандартам ведення бізнесу, в тому числі й у сфері соціальної відповідальності. Досліджуючи досвід розвинутих країн світу, зокрема ЄС, слід зазначити про підвищення ролі соціальної відповідальності підприємства. Запровадження стандартів соціальної та екологічної відповідальності є важливою складовою успіху для підприємств будівельної сфери, де екологічні та соціальні аспекти діяльності мають прямий вплив на суспільство і довкілля. Оскільки ТОВ «Тектоніка Трейд» планує розширювати свою діяльність, інтеграція європейських стандартів соціальної відповідальності дозволить підвищити конкурентоспроможність і зміцнити довіру клієнтів та партнерів.

Для початку впровадження європейських стандартів соціальної відповідальності ТОВ «Тектоніка Трейд» слід зосередитися на трьох ключових напрямках: екологічна відповідальність, забезпечення гідних умов праці та взаємодія з місцевою громадою. Незважаючи на те, що в ТОВ «Тектоніка Трейд» працюють лише 3 особи, це не перешкоджає реалізації ініціатив, спрямованих на зменшення впливу на навколишнє середовище, створення безпечних умов праці та активну участь у житті громади. Першим кроком стане розробка плану дій, що включатиме основні принципи відповідальної поведінки відповідно до європейських вимог.

Одним із важливих аспектів плану є впровадження енергоефективних технологій та оптимізація використання ресурсів. Зважаючи на те, що будівельна галузь часто асоціюється з великим споживанням енергії та матеріалів, ТОВ «Тектоніка Трейд» має можливість використовувати екологічно чисті та енергоефективні рішення, а також мінімізувати утворення відходів. Крім того, це сприятиме економії ресурсів та зниженню витрат, що особливо актуально для малого бізнесу.

Ще одним важливим напрямком стане підвищення якості умов праці для працівників. У європейській практиці приділяється велика увага здоров'ю, безпеці та добробуту працівників. ТОВ «Тектоніка Трейд» пропонується створення механізмів захисту прав працівників, забезпечення навчання та професійного розвитку, а також впровадження принципів гендерної рівності та недискримінації.

Останнім, але не менш важливим, напрямком є взаємодія з місцевою громадою. ТОВ «Тектоніка Трейд» має не лише створювати робочі місця, але й брати участь у проектах, що покращують життя громади, наприклад, підтримувати місцеві благодійні організації, брати участь у екологічних акціях або навіть проводити консультації з клієнтами щодо нових будівельних проектів. Така взаємодія допоможе зміцнити репутацію підприємства як соціально відповідального бізнесу, що враховує інтереси суспільства.

Впровадження європейських стандартів соціальної відповідальності для ТОВ «Тектоніка Трейд» можна адаптувати через наступні ініціативи:

енергоефективність – зменшення споживання енергії через використання енергоефективних будівельних матеріалів та технологій, що передбачає модернізацію систем опалення, вентиляції та кондиціонування на об'єктах будівництва, що дозволить знизити енергоспоживання;

використання відновлюваних джерел енергії – використання зелених технологій, такі як сонячні панелі або інші відновлювані джерела енергії, як для власних потреб, так і на будівельних об'єктах, що сприятиме зменшенню негативного впливу на довкілля;

ефективне використання води – ТОВ «Тектоніка Трейд» може встановлювати водозберігаюче обладнання, а також розглядати можливості для переробки та повторного використання води;

зменшення викидів і відходів – мінімізація шкідливих викидів і зменшення кількості будівельних відходів, впроваджуючи стратегії переробки матеріалів і використання екологічно чистих технологій;

сприяння сталому транспорту – можна заохочувати використання електротранспорту, велосипедів або громадського транспорту для працівників, а

також сприяти розвитку інфраструктури для таких видів транспорту на об'єктах будівництва;

екологічне управління – використання цифрових технологій для оптимізації робочих процесів дозволить зменшити споживання паперу.

Таким чином, впровадження цих ініціатив допоможе ТОВ «Тектоніка Трейд» раціонально використовувати ресурси і мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище.

Пропонується для ТОВ «Тектоніка Трейд» впровадити концепцію «зеленого офісу», яка потребує фінансових, інфраструктурних та людських ресурсів для успішної реалізації екологічних практик (рисунок 3.1). Запропонована концепція спрямована на зниження негативного впливу офісної діяльності на довкілля через ефективне використання ресурсів та енергії і скорочення кількості відходів. Принципи зеленого офісу можуть бути впроваджені будь-якою компанією, незалежно від її сфери діяльності, фінансових можливостей чи кількості співробітників.

Дослідженням за напрямом «зелених офісів» займаються міжнародні організації, такі як Міжнародна організація зі стандартизації (ISO 14001), Європейська Комісія (EMAS), британська організація BRE Global (BREEAM), Greenpeace. В Україні у 2012 році концепція екологічного управління українськими офісними організаціями була формалізована в стандарті COY.OEM 08.036.067:2012 «Зелений офіс. Екологічні критерії та метод оцінювання життєвого циклу». Цей стандарт ґрунтується на передових практиках створення зелених офісів, з урахуванням вимог міжнародних систем оцінки будівель, таких як LEED, BREEAM, DGNB, і визначає конкретні критерії, яким має відповідати зелений офіс. Відповідність стандарту «Зелений офіс» оцінюється через екологічну сертифікацію за схемою ISO 14024, тоді як ISO 14001 встановлює механізм впровадження та підтримки ефективної системи екологічного менеджменту.

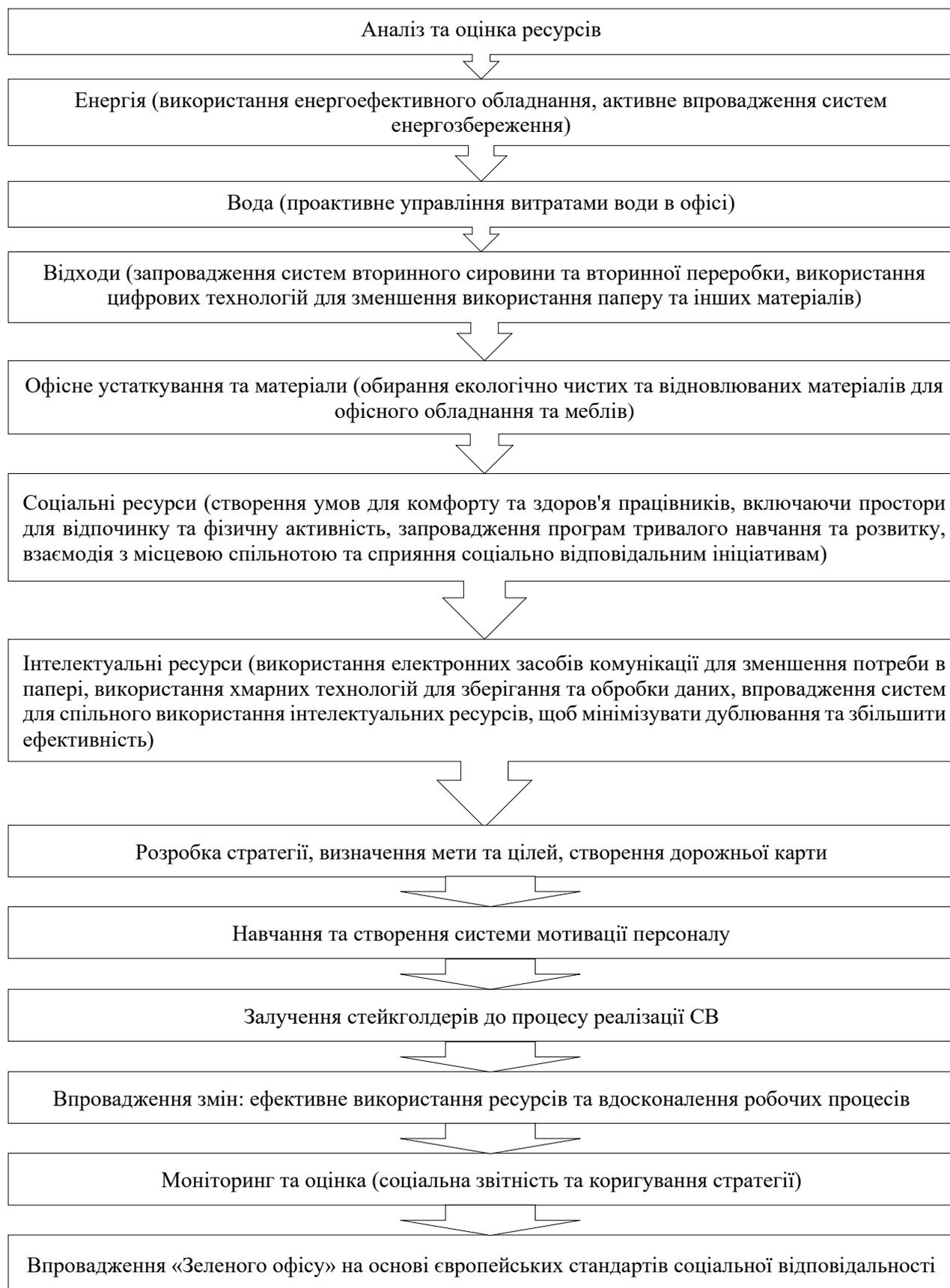


Рисунок 3.1 – Основні етапи впровадження принципів «зеленого офісу» на ТОВ «Тектоніка Трейд»

Екологічна сертифікація в рамках програми «Зелений офіс» охоплює такі аспекти, як ефективне управління матеріальними та природними ресурсами, енергозбереження, забезпечення якості робочого середовища, управління відходами та екологічні закупівлі товарів і послуг.

Інтеграція концепції «зеленого офісу» на ТОВ «Тектоніка Трейд» сприятиме не лише зміні ставлення працівників до охорони довкілля на роботі, але й поширенню цих практик у сімейному та соціальному середовищі. Окрім того, концепція екологічного офісу зосереджується на підвищенні комфорту робочих умов, покращенні якості внутрішнього середовища офісів та турботі про здоров'я співробітників, що позитивно впливає на їхню продуктивність та успіх компанії в цілому.

Скорочення споживання енергії та води дозволить ТОВ «Тектоніка Трейд» знизити витрати на комунальні послуги, а впровадження сучасних технологій зменшить витрати на обладнання та його обслуговування.

Як будівельне підприємство, ТОВ «Тектоніка Трейд» має можливість на своїх об'єктах при реалізації концепції «зеленого офісу» застосовувати екологічний дизайн, який ставить за мету задоволення людських потреб не порушуючи при цьому рівноваги навколишнього середовища, із дотриманням принципів екології 3R (reduce, reuse, recycle). Виходячи з вищезазначеного, можна виділити декілька провідних концепцій, що можуть бути використані при реалізації концепції «зеленого офісу» для клієнтів ТОВ «Тектоніка Трейд».

Концепція гармонійної інтеграції будівель у природне середовище є ключовим підходом, який ТОВ «Тектоніка Трейд» може пропонувати своїм клієнтам у будівельних проєктах. Такий підхід передбачає мінімальний вплив на природу як з естетичного, так і з практичного боку, що досягається через ретельне планування та інтеграцію будівель у природний ландшафт.

Наприклад, при проєктуванні офісних будівель, ТОВ «Тектоніка Трейд» може використовувати стратегії, що зменшують втручання в природну екосистему, зберігаючи зелений покрив і водночас створюючи комфортне середовище для замовника. Одним із рішень може бути підняття будівлі на рівень вище, щоб

зберегти природний ландшафт під нею, або використання архітектурних рішень для захисту природних об'єктів від негативних впливів міської інфраструктури.



Рисунок 3.2 – Приклад екологічного дизайну офісу при реалізації концепції «зелений офіс»

Крім того, ТОВ «Тектоніка Трейд» може пропонувати реалізацію внутрішніх інтер'єрів, які зливаються з природою через використання натуральних матеріалів, масштабне скління та озеленення. Наприклад, у проєктах офісів можна впроваджувати панорамне скло, що відкриває вид на навколишнє середовище, а також створювати відчуття єдності з природою через використання деревини, каменю та інших природних матеріалів. Такі рішення сприятимуть не лише естетичній привабливості будівлі, але й екологічній відповідальності, забезпечуючи комфортні умови для мешканців та збереження довкілля.

Концепція рециклінгу також є актуальним рішенням, яке ТОВ «Тектоніка Трейд» може запропонувати своїм клієнтам при проєктуванні та будівництві офісів. Цей підхід полягає в повторному використанні існуючих будівельних матеріалів та адаптації промислових приміщень для офісних просторів, що не лише економічно вигідно, але й екологічно відповідально.

Одним із прикладів є переобладнання старих промислових об'єктів для офісних потреб, як це зробила компанія Cuningham Group, відкривши новий офіс у відреставрованому складі. ТОВ «Тектоніка Трейд» може допомогти клієнтам перетворити занедбані будівлі на сучасні, енергоефективні офіси, зберігаючи архітектурні елементи минулого, водночас створюючи комфортне робоче середовище.



Рисунок 3.3 – Приклад екологічного дизайну при побудові енергоефективного офісу

Ще один аспект концепції рециклінгу – використання вторинної сировини для виготовлення меблів та декору, коли наприклад предмети інтер'єру створюються з перероблених матеріалів. ТОВ «Тектоніка Трейд» може застосовувати цей підхід для своїх клієнтів, пропонуючи оригінальні та екологічні рішення для офісних інтер'єрів.

Наступна концепція, яка може пропонуватися ТОВ «Тектоніка Трейд» для клієнтів – «концепція стилізації природних об'єктів», яка реалізується в дизайні інтер'єру «зеленого» офісу через асоціативний підхід. Прикладом успішного застосування цієї концепції є офіси My Money Park у Цюриху та Базелі, де в оздобленні використовуються стилізовані форми дерев. Імітація природних елементів у формоутворенні наочно продемонстрована в зоні відпочинку на першому поверсі головного офісу MTV Networks у Берліні. Лейтмотивом інтер'єру є стилізовані крони дерев, де футуристичні «дерев» з «кронами», що розташовані

над мінімалістичними столами, виконують функцію зонування та одночасно створюють унікальне просторове середовище.



Рисунок 3.4 – Приклад застосування «концепції стилізації природних об’єктів» у головному офісі MTV Networks у Берліні

Отже, запровадження європейських соціальних та екологічних практик на ТОВ «Тектоніка Трейд» сприятиме сталому розвитку, підвищать його екологічну відповідальність і покращить репутацію завдяки участі в соціально-екологічних ініціативах. Також популяризація серед замовників впровадження концепції «зеленого офісу» створить комфортне й здорове робоче середовище, що позитивно вплине на продуктивність і креативність працівників, а також допоможе залучати та утримувати талановитих фахівців завдяки відповідальній соціальній політиці та створенню комфортних умов праці.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для більш детальних розрахунків економічної ефективності запропонованих заходів на ТОВ «Тектоніка Трейд» варто провести ґрунтовний економічний аналіз кожного із запропонованих заходів на основі потенційних витрат і очікуваних

економічних вигод, спираючись на отримані дані та розрахунки другого розділу кваліфікаційної роботи.

В першу чергу, впроваджуючи систему соціальної відповідальності на ТОВ «Тектоніка Трейд» було визначено, що європейські стандарти передбачають поєднання соціальної, економічної та екологічної відповідальності, що сприятиме сталому розвитку підприємства. Саме тому, першочергово пропонується менеджменту ТОВ «Тектоніка Трейд» розглянути необхідність впровадження енергоефективних технологій як на своєму підприємстві, так і популяризувати ці заходи серед своїх клієнтів, які здійснюють замовлення на будівництво, реконструкцію будівель, офісів тощо.

Як було виявлено раніше, енергоефективність стала ключовим елементом стратегії сталого розвитку бізнесу, особливо в будівельній галузі, яка є однією з найбільш енерговитратних. Зменшення енергоспоживання за рахунок використання новітніх технологій не тільки знизить витрати, але й зменшить вплив на навколишнє середовище, що підвищить соціальну відповідальність ТОВ «Тектоніка Трейд».

Основні принципи економії енергії, такі як використання відновлюваних джерел енергії (сонячних панелей, теплоізоляції тощо), безпосередньо сприяють зниженню собівартості продукції та покращують конкурентоспроможність на ринку.

Для ТОВ «Тектоніка Трейд» пропонується проєкт із впровадження енергоефективних технологій, який передбачає короткострокові витрати на впровадження енергоефективних технологій до 1 500 тис. грн на 5 об'єктах.

Зниження витрат на енергоресурси на 20% може дати щорічну економію у 100 тис. грн. Такий підхід забезпечить екологічну сталу діяльність ТОВ «Тектоніка Трейд» і покращить його репутацію серед клієнтів. Тим паче, споживачі віддають перевагу компаніям, які дбають про екологію, що підвищить довіру до підприємства та призведе до збільшення замовлень у майбутньому.

Зменшення енерговитрат у довгостроковій перспективі призводить до зниження собівартості виробництва, що робить підприємство більш стійким до

коливань цін на енергоресурси. Ефективне управління енергоспоживанням також є важливим фактором у забезпеченні економічної стійкості бізнесу.

Метою цього проєкту для ТОВ «Тектоніка Трейд» є знизити енергоспоживання на 20% до кінця 2028 року. Розрахуємо можливі витрати при впровадженні проєкту:

Впровадження енергоощадних систем і матеріалів (наприклад, ізоляційні матеріали, системи управління енергоспоживанням). Орієнтовна сума на один будівельний об'єкт – 200 тис. грн. У 2024–2028 роках планується впровадження на 5 об'єктах.

Загальні витрати: $200 \text{ тис. грн} * 5 = 1\,000 \text{ тис. грн.}$

Монтаж і технічне обслуговування: 10% від вартості обладнання на кожен об'єкт.

Вартість: 100 тис. грн на об'єкт, загалом 500 тис. грн.

Разом: $1\,000 \text{ тис. грн} + 500 \text{ тис. грн} = 1\,500 \text{ тис. грн.}$

Поточні витрати на енергію за 2023 рік (орієнтовно): 500 тис. грн на рік.

Зниження на 20% дає економію 100 тис. грн щорічно.

Загальні витрати – 1 500 тис. грн.

Щорічна економія – 100 тис. грн.

Окупність: $1\,500 \text{ тис. грн} / 100 \text{ тис. грн} = 15 \text{ років.}$

Наступним пропонується ТОВ «Тектоніка Трейд» скороти відходи на будівельних майданчиках, адже цей напрям відповідає принципам екологічного управління та соціальної відповідальності, що не тільки допоможе оптимізувати виробничі процеси, але й зменшить тиск на довкілля. У багатьох країнах існують державні програми стимулювання переробки та скорочення відходів, що може стати додатковим фактором для розвитку компанії.

Сучасні підходи до управління відходами включають зменшення обсягів відходів, їх повторне використання, сортування та переробку. Ці заходи не тільки знижують витрати на утилізацію, але й можуть забезпечити додаткові доходи від продажу вторинної сировини.

Аналіз вартості реалізації цих заходів на ТОВ «Тектоніка Трейд» показав, що короткострокові витрати складатимуть 300 тис. грн на впровадження систем переробки та навчання працівників.

Підприємство отримає економію на утилізації відходів, яка складе 60 тис. грн на рік. Тим паче, що зниження витрат на утилізацію покращить прибутковість компанії і матиме позитивний вплив на довкілля через зменшення навантаження на сміттєзвалища. Такі заходи сприятимуть зростанню довіри до ТОВ «Тектоніка Трейд» з боку держави та громадськості.

Рациональне використання ресурсів і зменшення відходів знижує виробничі витрати і підвищує ефективність використання сировини, що не тільки допоможе зменшити екологічні ризики, але й зробить бізнес стійким до нових вимог щодо екологічної відповідальності.

Планується, що на ТОВ «Тектоніка Трейд» вдасться збільшити рівень переробки відходів до 50% до кінця 2027 року.

Орієнтовні витрати на організацію процесу переробки, навчання працівників, закупівля обладнання для сортування на один об'єкт – 100 тис. грн. Планується впровадження на 3 об'єктах.

Загальні витрати: $100 \text{ тис. грн} * 3 = 300 \text{ тис. грн}$.

Поточні витрати на утилізацію відходів: 200 тис. грн на рік.

Переробка зменшить ці витрати на 30%, що дасть економію до 60 тис. грн щорічно.

Загальні витрати – 300 тис. грн.

Щорічна економія – 60 тис. грн.

Окупність: $300 \text{ тис. грн} / 60 \text{ тис. грн} = 5 \text{ років}$.

Наступним кроком для реалізації пропонується ТОВ «Тектоніка Трейд» підвищити рівень безпеки праці, оскільки вона є критично важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства. Інвестиції у безпеку праці сприяють зменшенню ризиків для здоров'я працівників, а також знижують витрати, пов'язані з нещасними випадками, компенсаціями та простоем на виробництві. Крім того,

створення безпечних умов підвищує лояльність і мотивацію працівників, що позитивно впливає на продуктивність праці.

Короткострокові витрати на тренінги та впровадження нових стандартів безпеки для ТОВ «Тектоніка Трейд» складатимуть 90 тис. грн.

У довгостроковій перспективі ці заходи допоможуть знизити кількість нещасних випадків на 30% і зменшить витрати на компенсації, простої та інші витрати до 30 тис. грн на рік.

Підвищення рівня безпеки на робочих місцях покращить імідж ТОВ «Тектоніка Трейд» як роботодавця, що може сприяти залученню нових кваліфікованих працівників.

Інвестиції у безпеку праці безпосередньо знижують ризики та витрати, пов'язані з нещасними випадками, що призводить до підвищення продуктивності та забезпечення стабільної роботи компанії.

Для ТОВ «Тектоніка Трейд» пропонується зменшити кількість нещасних випадків на 30% до кінця 2026 року.

Вартість одного тренінгу на одного працівника – 10 тис. грн., загальні витрати на навчання 3 працівників за темами, що стосуються соціальної, екологічної відповідальності та екологічного аудиту складатимуть $30 \text{ тис. грн} * 3 = 90 \text{ тис. грн}$.

Поточні витрати на компенсації, простої та інші непрямі збитки через нещасні випадки оцінюються у 100 тис. грн на рік. Зменшення кількості нещасних випадків на 30% дасть економію 30 тис. грн на рік.

Загальні витрати – 90 тис. грн.

Щорічна економія – 30 тис. грн.

Окупність складатиме $90 \text{ тис. грн} / 30 \text{ тис. грн} = 3 \text{ роки}$.

Останнім кроком, пропонується для ТОВ «Тектоніка Трейд» реалізовувати соціальні проекти для місцевої громади. Такі соціальні проекти спрямовані на покращення стосунків між компанією та громадою, і є частиною соціальної відповідальності. Заходи можуть включати благодійність, освітні проекти або інвестиції в інфраструктуру, які дадуть змогу підвищити репутацію підприємства

та лояльність клієнтів, що може сприяти збільшенню замовлень і довгостроковій економічній вигоді.

Європейський досвід засвідчує, компанії, які активно беруть участь у соціальних ініціативах, сприймаються як більш відповідальні та надійні, що дозволяє зміцнити відносини з клієнтами та партнерами, а також відкриває доступ до нових ринків і можливостей для зростання.

Короткострокові витрати на реалізацію 3 соціальних проєктів ТОВ «Тектоніка Трейд» складуть 210 тис. грн.

Участь у цих проєктах підвищить репутації підприємства і може призвести до збільшення замовлень на 5%, або додаткового доходу в 100 тис. грн. на рік.

Варто не забувати, що залучення місцевої громади до проєктів покращує відносини з клієнтами та створює позитивний імідж підприємства. А участь у соціальних проєктах допомагає підвищити впізнаваність та репутацію компанії. Для ТОВ «Тектоніка Трейд» позитивними результатами стане збільшення лояльності клієнтів, залучення нових партнерів і покращення конкурентної позиції на ринку.

Пропонується ТОВ «Тектоніка Трейд» реалізувати 3 соціальні проєкти у місцевих громадах до кінця 2026 року.

Орієнтовна вартість на один проєкт — 70 тис. грн. Планується реалізація 3 проєктів, відповідно загальні витрати складуть: $70 \text{ тис. грн} * 3 = 210 \text{ тис. грн}$.

Поліпшення іміджу ТОВ «Тектоніка Трейд» завдяки участі в соціальних ініціативах може збільшити обсяги замовлень на 5%, що еквівалентно додатковому доходу в 100 тис. грн на рік (на основі чистого доходу від реалізації продукції у 2023 році — 1 986,6 тис. грн.).

Загальні витрати — 210 тис. грн.

Додатковий дохід — 100 тис. грн на рік.

Окупність: $210 \text{ тис. грн} / 100 \text{ тис. грн} = 2$ роки.

Для узагальнення суми витрат та розрахунку загального періоду окупності по всім заходам, пропонується провести аналіз у табличній формі.

Таблиця 3.3 – Загальна економічна ефективність запропонованих заходів для реалізації на ТОВ «Тектоніка Трейд»

Заходи	Витрати (тис. грн)	Економія/Дохід (тис. грн на рік)	Період окупності (роки)
Енергоефективні технології	1 500	100	15
Скорочення відходів	300	60	5
Підвищення безпеки праці	90	30	3
Соціальні проєкти	210	100	2
Загалом	2 100	290	~7,2

Отже, найшвидша окупність очікується від соціальних проєктів та заходів із підвищення безпеки праці, тоді як впровадження енергоефективних технологій потребує більше часу. Загальний період окупності для всіх заходів становить близько 7 років, але вони забезпечать стабільну економію та покращення іміджу ТОВ «Тектоніка Трейд» у майбутньому. Всі заходи є ефективними як у соціальному, так і в економічному аспектах, розрахунки показали, що вони підвищать не тільки фінансові показники компанії, але й її соціальну та екологічну відповідальність, що сприятиме сталому розвитку і зміцнить конкурентну позицію на ринку.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження запропоновано шляхи удосконалення системи управління соціальною відповідальністю ТОВ «Тектоніка Трейд» як основи його сталого розвитку:

1. Виявлено, що залучення працівників ТОВ «Тектоніка Трейд» має вирішальне значення для успіху реалізації стратегії впровадження соціальної відповідальності. Першочергово директору підприємства слід розробити та узгодити з працівниками стратегію соціальної відповідальності, яка буде орієнтована на забезпечення сталого розвитку бізнесу. Наступним кроком, є забезпечення соціального звітування про проведені заходи та можливі напрями реалізації цілей сталого розвитку ТОВ «Тектоніка Трейд». Доведено, що слід

здійснювати активну взаємодію із усіма стейкхолдерами підприємства з метою запровадження значущих соціальних та екологічних проєктів.

2. Запровадження європейських соціальних та екологічних практик на ТОВ «Тектоніка Трейд» сприятиме сталому розвитку, підвищать його екологічну відповідальність і покращить репутацію завдяки участі в соціально-екологічних ініціативах. Також впровадження концепції «зеленого офісу» як на самому підприємстві, так і подальша популяризація її серед замовників створить комфортне й здорове робоче середовище, що позитивно вплине на продуктивність і креативність працівників, а також допоможе залучати та утримувати талановитих фахівців завдяки відповідальній соціальній політиці та створенню комфортних умов праці.

3. Доведено, що найшвидша окупність очікується від соціальних проєктів та заходів із підвищення безпеки праці, тоді як впровадження енергоефективних технологій потребує більше часу. Загальний період окупності для всіх заходів становить близько 7 років, але вони забезпечать стабільну економію та покращення іміджу ТОВ «Тектоніка Трейд» у майбутньому. Всі заходи є ефективними як у соціальному, так і в економічному аспектах, розрахунки показали, що вони підвищать не тільки фінансові показники компанії, але й її соціальну та екологічну відповідальність, що сприятиме сталому розвитку і зміцнить конкурентні позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження у кваліфікаційній роботі на тему: «Управління соціальною відповідальністю підприємства як основи його сталого розвитку» дало можливість сформулювати наступні висновки:

1. Доведено, що при наявності множинності ризиків і загроз, які можуть вплинути на діяльність господарюючого суб'єкта, забезпечення його сталого розвитку є одним із основних пріоритетів, що визначає ефективність бізнес-діяльності. Реалізація концепції сталого розвитку надає ряд переваг, таких як підвищення рівня організаційного управління та соціальної відповідальності, зростання інвестиційної привабливості, інноваційність у виробничих та управлінських процесах, мінімізація ризиків та скорочення витрат, а також створення нових конкурентних переваг.

2. Виявлено, що реалізація соціальної відповідальності малими підприємствами має кілька ключових напрямів, які можуть значно підвищити їх конкурентоспроможність і стійкість на ринку: малі підприємства можуть активно працювати над підтримкою місцевих громад, залучаючись до локальних соціальних або екологічних проєктів, що допомагатиме будувати довірчі стосунки зі споживачами та створювати позитивний імідж у регіоні; етичне ведення бізнесу і прозорість діяльності є важливими для формування довіри не лише серед клієнтів, але й серед державних органів.

3. Аналіз світового та вітчизняного досвіду реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу свідчить про значний потенціал і широкі перспективи для реалізації важливих соціальних проєктів, які можуть суттєво вплинути на розвиток національної економіки. У зв'язку з воєнним станом значно змінилася структура витрат підприємств: частина ресурсів була спрямована на підтримку критично важливих напрямів, таких як забезпечення потреб Збройних Сил України, гуманітарна допомога, відновлення зруйнованої інфраструктури та підтримка власних працівників, які опинилися в складних життєвих обставинах. Український бізнес продемонстрував високу адаптивність та готовність до співпраці з державними структурами й волонтерськими організаціями для досягнення спільної

мети – підтримки суспільства в умовах війни. Така взаємодія стала не лише викликом, а й можливістю для підприємств посилити свою репутацію та довіру серед споживачів, показуючи приклад відповідального ставлення до соціальних проблем.

4. Організація праці на ТОВ «Тектоніка Трейд» є прикладом ефективного управління в умовах малого бізнесу. Попри обмежену кількість працівників, підприємство забезпечує високу продуктивність за рахунок чіткого розподілу обов'язків, гнучкого робочого графіка, ефективної системи мотивації та злагодженого робочого процесу. Такий підхід дозволяє успішно функціонувати у кількох сферах, забезпечуючи якісне обслуговування клієнтів і стабільний розвиток компанії.

5. Фінансовий стан ТОВ «Тектоніка Трейд» за період 2021-2023 років свідчить про кілька ключових проблем, що потребують вирішення для покращення фінансового стану підприємства. Зокрема, компанія зіткнулася зі зниженням доходів, рентабельності та ефективності використання активів. Зменшення показників рентабельності та обіговості активів може свідчити про необхідність впровадження змін у стратегії управління активами та запасами.

6. Аналіз існуючої системи соціальної відповідальності на ТОВ «Тектоніка Трейд» показав, що існують певні проблеми в реалізації ним соціальної відповідальності. Доведено, що для підприємств сьогодні важливо орієнтуватись на сталий розвиток, як ключову умову покращення взаємодії із стейкхолдерами та отримання додаткових конкурентних переваг. Звичайно, що проекти, в яких можуть брати участь малі підприємства обмежені через низьку фінансову можливість інвестувати у різні інноваційні проекти соціальної направленості, проте досвід європейських країн показує, що малі підприємства мають значний вплив на громаду, здійснюють не лише фінансову, але й нефінансову підтримку соціальних та екологічних ініціатив.

7. Виявлено, що залучення працівників ТОВ «Тектоніка Трейд» має вирішальне значення для успіху реалізації стратегії впровадження соціальної відповідальності. Першочергово директору підприємства слід розробити та

узгодити з працівниками стратегію соціальної відповідальності, яка буде орієнтована на забезпечення сталого розвитку бізнесу. Наступним кроком, є забезпечення соціального звітування про проведені заходи та можливі напрями реалізації цілей сталого розвитку ТОВ «Тектоніка Трейд». Доведено, що лише при активній взаємодії підприємства зі своїми стейкхолдерами можна бути активним учасником громади, запроваджувати значущі соціальні та екологічні проєкти.

8. Запровадження європейських соціальних та екологічних практик на ТОВ «Тектоніка Трейд» сприятиме сталому розвитку, підвищать його екологічну відповідальність і покращить репутацію завдяки участі в соціально-екологічних ініціативах. Також впровадження концепції «зеленого офісу» як на самому підприємстві, так і подальша популяризація її серед замовників створить комфортне й здорове робоче середовище, що позитивно вплине на продуктивність і креативність працівників, а також допоможе залучати та утримувати талановитих фахівців завдяки відповідальній соціальній політиці та створенню комфортних умов праці.

9. Доведено, що найшвидша окупність очікується від соціальних проєктів та заходів із підвищення безпеки праці, тоді як впровадження енергоефективних технологій потребує більше часу. Загальний період окупності для всіх заходів становить близько 7 років, але вони забезпечать стабільну економію та покращення іміджу ТОВ «Тектоніка Трейд» у майбутньому. Всі заходи є ефективними як у соціальному, так і в економічному аспектах, розрахунки показали, що вони підвищать не тільки фінансові показники компанії, але й її соціальну та екологічну відповідальність, що сприятиме сталому розвитку і зміцнить конкурентні позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Schwab K., Sala-i-Martin X., Greenhill R. The Global Competitiveness Report. 2011. World Economic Forum. P. 5–7.
2. Слюсарева Л.В., Жмайлов В.М. Сталий розвиток підприємств: дуалізм концептуальних підходів. 2019. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/3616>
3. Мельник Л.Г. Поняття про сталий розвиток. Суми : Університетська книга, 2007. 442 с.
4. Шевчук В.Я. Макроекономічні проблеми сталого розвитку. Київ : Геопринт, 2006. 200 с.
5. Оцінювання потенціалу сталого розвитку промислових підприємств: автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / А.І. Бурда; Нац. техн. ун-т України “Київ. політехн. ін-т”. Київ, 2008. 18 с.
6. Стимулювання сталого розвитку регіону: автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.05/ В.Г. Поліщук; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк, 2010. 24 с.
7. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. № 31(70). С. 136-141.
8. Agudelo M. A. L., Jóhannsdóttir L., Davídsdóttir B. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2019. № 4 (1). P. 1–23. DOI: 10.1186/s40991-018-0039-y.
9. Friedman M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In: Zimmerli, W.C., Holzinger, M., Richter, K. (eds) *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Springer, Berlin, Heidelberg. 2007. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14.
10. Karl Haller, Jim Lee, Jane Cheung. "Meet the 2020 consumers driving change". *IBM Institute for Business Value*. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/EXK4XKX8>.

11. Васюткіна Н. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект : монографія. Київ : Ліра-К, 2014. 334 с.
12. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33>
13. Podrecca, M., Sartor, M. and Nassimbeni, G. (2022), "United Nations Global Compact: Where are we going?". *Social Responsibility Journal*. Vol. 18 No. 5. Pp. 984-1003. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2020-0261>.
14. Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. "Creating Shared Value." *Harvard Business Review* 89, nos. 1-2 (January–February 2011): 62–77.
15. Вецко Т.М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2019. № 13. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/153856>
16. Лазоренко Т.В. Сталий розвиток як основа економічного зростання підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 90-91.
17. Комарова К.В., Ковальчук Н.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 25-30.
18. Factum Group. (n.d.). Factum Group Ukraine. URL: <https://factum-ua.com/>
19. Мурашко М.І. Концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу в Україні. 2009. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/9099>
20. Stoyko I., Sherstiuk R., Dolubovska O. Corporate social responsibility in Ukraine during the war and post-war periods. *Socio-Economic Problems and the State (electronic journal)*. 2022. Vol. 27, no. 2. Pp. 93-106. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22siiiip.pdf>
21. Букреева Д., Денисенко К. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>.

22. Ворончак І. Стратегії соціальної відповідальності бізнесу в умовах російсько-української війни. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 68-76. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.11>.
23. Краузе О. І., Піняк І. Л., Шпилик С. В. Соціальна відповідальність в контексті діджиталізації бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. №11. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8381>.
24. Головінов О.М. Соціальна відповідальність бізнесу: українські реалії і проблеми. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/88596>
25. Зінченко А.Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку. К. : Вид-во «Фарбований лист», 2010. 56 с.
26. Затейщикова О.О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 200-205.
27. Чайкіна А.О., Шакур І.В. Особливості формування стратегії соціально-економічного розвитку сучасного підприємства. *Економіка та Суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 185-190.
28. Саприкіна М.А. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : посібник. К. : Вид-во «Фарбований лист», 2011. 480 с.
29. Гоголя О.П. Соціальна відповідальність бізнесу. К. : Видавництво Національного університету біоресурсів та природокористування України, 2008. 79 с.
30. Резнік Н. Соціальна відповідальність бізнесу: сутнісно-теоретичні аспекти. *Журнал європейської економіки*. 2014. № 13(3). С. 296-303.
31. Кузьмін О.Є., Пирог О.В., Чернобай Л.І., Станасюк Н.С., Пасінович І.І. Основи корпоративної соціальної відповідальності: стратегії та ділові практики: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2021. 244 с.
32. Букрєва Д.Я., Денисенко К. (2022). Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*, (38).

33. Лозова О. В. Корпоративна соціальна відповідальність, як чинник формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії. Оксана Василівна Лозова. *Галицький економічний вісник*. Т.:ТНТУ,2023. Том 82. №3. С.118-127.

34. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України від 5 жовтня 2000 року № 2017-III. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>

35. Chaikina A., Bilovol R., Hvizdová E. Features of social responsibility integration into the enterprise's management strategy. *Perspectives*. 2017. Vol. 3, Issue 2. P. 92 – 101.

36. Мекшун Л., Волкова А. Особливості сучасного етапу розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 3(27). С. 64–71. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3\(27\)-64-71](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)-64-71).

37. Могильна Л., Ткаченко В. Міжнародні стандарти впровадження екологічних принципів соціальної відповідальності інноваційно активним бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-12>.

38. Communication from the European Commission. Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information) (2017/C215/01). 2017. URL: [http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=EN)

39. Панков Д. Проблемы развития финансового учета в условиях глобализации. Accountig & Audit System Integration into European Union Area. New challenges and opportunities. The Papers of International Conference, 6-7th October, 2005. P. 164–168.

40. Corporate Register. (n.d.). Corporate report search. URL: <https://corporateregister.com/report-search/>

41. Новіков Д. Концепція соціальної відповідальності бізнесу в аграрному секторі України. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 13. С. 89-93. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.17>.

42. Пітель Н.Я. Концептуальні складові екологічного менеджменту аграрного виробництва. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. № 29. С. 47–50.
43. Чайкіна А.О., Ревіна М.О. Впровадження екологічного менеджменту на підприємствах машинобудівної галузі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2019. Вип. 24. Ч. 3. С. 113–118.
44. Погуда Н. В. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №1.
45. Погуда Н.В., Павловська К.Ю. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств туризму. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7103>.
46. Поленкова М. В. Формування соціальної відповідальності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. *Проблеми економіки*. 2020. № 4(46). С. 195–200.
47. Руденко О.В., Кондратюк О.М., Горєва А.С. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, обліковий аспект та нефінансова звітність. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8385>.
48. Ситник Й., Юрченко Г. Актуалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-21>.
49. Чайкіна А.О., Мусієнко Ю.С. Problems and perspectives of environmental innovations implementation in an agricultural enterprise. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. Полтава: ПНТУ, 2022. Т. (3(86)). С. 45-55.
50. Соціально відповідальне інвестування для досягнення Цілей сталого розвитку: монографія/за заг. ред. О. Л. Пластуна. Суми: ВВП «Мрія», 2023. 160 с.
51. Станасюк Н.С., Пасінович І.І., Мурза В.М. Тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності та методологічні аспекти її оцінювання.

Сучасні питання економіки і права: збірник наукових праць. Київ: КиМУ, 2020. Випуск 2(12). С. 31–43.

52. Стоянець Н. В., Ткаченко В. В. Корпоративна соціальна відповідальність та прибутковість компаній: концепція модеруючої ролі репутації фірми та доступу до капіталу. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2023. Вип. 1 (93). С. 46-51.

53. Супрун Н. Екологічна відповідальність бізнесу як форма реалізації стратегії сталого розвитку. 2020. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cdcd79c1-7987-4bb4-93c1-e5e7f2a2d97a/content>.

54. Урусова З. П., Зачепило Д. А., Зеленова А. А. Впровадження соціальної відповідальності в компаніях. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 182–186. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.182.

55. Харун О. А., Грицина Л. А. Розвиток соціальної відповідальності за умов поглиблення євроінтеграційних процесів. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2021. № 6. Т. 1. С. 225–231. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6-35.

56. Харчук В. Ю., Чернобай Л. І., Рябічина Ю. С. Корпоративна соціальна відповідальність вітчизняних компаній: особливості імплементації та розкриття інформації. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 103-110. DOI: 10.36477/2522-1256-2021-28-16.

57. Янковська Л., Євстахевич А. Л. Методика інтеграції менеджменту соціальної відповідальності у систему менеджменту підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2020. Випуск 26. С. 92-98. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/310>.

58. Чайкіна А.О. Теоретичні аспекти реалізації соціальної відповідальності малими та середніми підприємствами. *Modern Technologies in Economy and Management. Collective Scientific Monograph*. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019. P. 421–432. ISBN 978-83-946765-4-4

59. Чайкіна А.О., Устенко О.С. Європейський досвід впровадження SMART-підходу на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 42. С. 211-216.
URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/42-2020>

ДОДАТКИ