

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 «бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
на тему: «Соціальна відповідальність менеджменту як чинник сталого  
розвитку підприємства»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Калашник Єлизавета Дмитрівна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., Чайкіна А. О. \_\_\_\_\_

Полтава – 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. 6	
1.1. Сутність, зміст та принципи соціальної відповідальності підприємства .....	6
1.2. Моделі та міжнародні стандарти соціальної відповідальності підприємства .....	14
1.3 Вплив соціально відповідального менеджменту на сталий розвиток бізнесу.....	21
Висновки до розділу 1 .....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПП «ЛАННА-АГРО».....	30
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПП «Ланна-Агро» ...	30
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Ланна-Агро» .....	40
2.3. Аналіз процесу реалізації соціальної відповідальності менеджментом ПП «Ланна-Агро».....	50
Висновки до розділу 2 .....	60
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПП «ЛАННА-АГРО» .....	63
3.1 Забезпечення сталого розвитку ПП «Ланна-Агро» на засадах корпоративної соціальної відповідальності .....	63
3.2 Шляхи підвищення рівня соціальної відповідальності менеджменту ПП «Ланна-Агро».....	74
Висновки до розділу 3 .....	84
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	98

## ВСТУП

Нині концепція сталого розвитку набуває все більшого значення для підприємств різних галузей та масштабів діяльності. Соціально-відповідальне ведення бізнесу стає невід'ємною складовою успішної стратегії розвитку компаній у довгостроковій перспективі. Впровадження принципів соціальної відповідальності дозволяє підприємствам не лише мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та суспільство, а й отримувати низку переваг, таких як підвищення репутації, залучення інвестицій, утримання кваліфікованих кадрів тощо.

Особливої актуальності набуває соціальна відповідальність менеджменту сільськогосподарських підприємств, діяльність яких безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів та взаємодією із місцевими громадами. Рациональне використання земельних угідь, впровадження екологічних технологій виробництва, забезпечення гідних умов праці для працівників та участь у соціальних проєктах є ключовими напрямками соціальної відповідальності у цій галузі.

Приватне підприємство «Ланна-Агро» є одним із провідних сільськогосподарських підприємств Полтавської області, що здійснює комплексну діяльність у рослинництві, тваринництві та переробці сільськогосподарської продукції. Тривала історія та успішний досвід роботи компанії створюють підґрунтя для дослідження впливу соціально-відповідальних практик менеджменту та забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення шляхів забезпечення сталого розвитку ПП «Ланна-Агро» на основі впровадження соціальної відповідальності менеджменту.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

розкрити сутність, зміст та основні принципи концепції соціальної відповідальності підприємства;

дослідити існуючі моделі корпоративної соціальної відповідальності та проаналізувати міжнародні стандарти в цій сфері;

визначити роль та вплив соціально-відповідального менеджменту на забезпечення сталого розвитку бізнесу;

провести аналіз об'єкта і суб'єкта системи управління ПП «Ланна-Агро»;  
здійснити аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства;

оцінити поточний стан реалізації практик соціальної відповідальності менеджментом ПП «Ланна-Агро»;

обґрунтувати значення корпоративної соціальної відповідальності для забезпечення сталого розвитку ПП «Ланна-Агро»;

розробити практичні рекомендації щодо підвищення рівня соціальної відповідальності менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством.

Предметом дослідження виступає управління сталим розвитком ПП «Ланна-Агро» на основі впровадження соціальної відповідальності менеджменту.

Теоретична база роботи містить наукові публікації, економічну літературу, наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері корпоративної соціальної відповідальності, а також фінансова звітність та відкриті джерела інформації про діяльність ПП «Ланна-Агро».

У процесі виконання дослідження використовувалися загально-наукові та спеціальні методи: системного аналізу, порівняння, узагальнення, табличні та графічні методи тощо.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Калашник Є.Д., Ляшенко П.В., Чайкіна А.О. Розвиток соціального підприємництва в Україні. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»*, 28 жовтня 2021 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 96-97.

Калашник Є., Фіголь Т., Чайкіна А.О. Необхідність впровадження соціальної відповідальності на підприємствах України. *Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану»*, 09 червня 2022 р. *Полтава*: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 63-64.

Калашник Є., Карпенко В., Чайкіна А.О. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни в Україні. *Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»*, 03 листопада 2022 р. *Полтава*: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С.44-46.

Калашник Є., Чайкіна А.О. Соціальна відповідальність бізнесу в період воєнного стану. *Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій»*, 15 червня 2023 р. *Полтава*: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 62-63.

Kalashnyk Yelyzaveta, Chaikina Alina. Achievement of sustainable development goals during the war in Ukraine. *Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»*, 09 листопада 2023 р. *Полтава*: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С.38-40.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Бібліографічний список складається з 54 літературних джерел. Обсяг роботи – 94 сторінки. Робота містить 17 таблиць, 13 рисунків, 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність, зміст та принципи соціальної відповідальності підприємства

У сучасному бізнес-середовищі спостерігається зростаюча важливість концепції соціальної відповідальності. Проте, на жаль, більшість вітчизняних компаній досі не усвідомлюють її значення та не інтегрують відповідні практики у свою повсякденну діяльність. Втім, останнім часом ця тема набуває все більшої актуальності, що пояснюється низкою факторів.

Повномасштабна війна РФ проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, кардинально змінила ситуацію та підвищила значущість соціальної відповідальності бізнесу як ніколи раніше. Чимало компаній долучилися до гуманітарної, волонтерської та благодійної діяльності, допомагаючи Збройним Силам, тимчасово переміщеним особам та постраждалим цивільним. [34]

Війна в Україні підкреслила важливість соціальної відповідальності бізнесу та показала, що компанії можуть відігравати вирішальну роль у підтримці суспільства в кризових умовах. Активна участь бізнесу в гуманітарних, волонтерських та благодійних проєктах допомагає зберегти соціальну стабільність, підтримує моральний дух населення та сприяє спільній боротьбі за свободу і незалежність країни. Це демонструє, що соціальна відповідальність бізнесу є не лише етичною вимогою, але й практичним внеском у забезпечення стійкості та процвітання суспільства. [18]

Втім, останнім часом тема соціальної відповідальності бізнесу набуває все більшої актуальності не лише через війну, а й з інших причин. Передусім, ведення бізнесу в Україні трансформується, орієнтуючись на європейські стандарти та підходи. [17] Вихід на нові ринки та посилення конкуренції

змушують компанії переосмислювати свою стратегію та методи роботи. У цьому контексті соціальна відповідальність стає не просто модним трендом, а необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку та формування позитивного іміджу в очах споживачів, партнерів і суспільства загалом. [15]

Соціальна відповідальність бізнесу охоплює широкий спектр зобов'язань, які компанія бере на себе перед різними зацікавленими сторонами. Ці зобов'язання стосуються не лише економічних показників, але й етичних, екологічних та соціальних аспектів діяльності компанії. [4] Розглянемо основні складові соціальної відповідальності бізнесу (рис.1.1), що забезпечують всебічну турботу про суспільство.

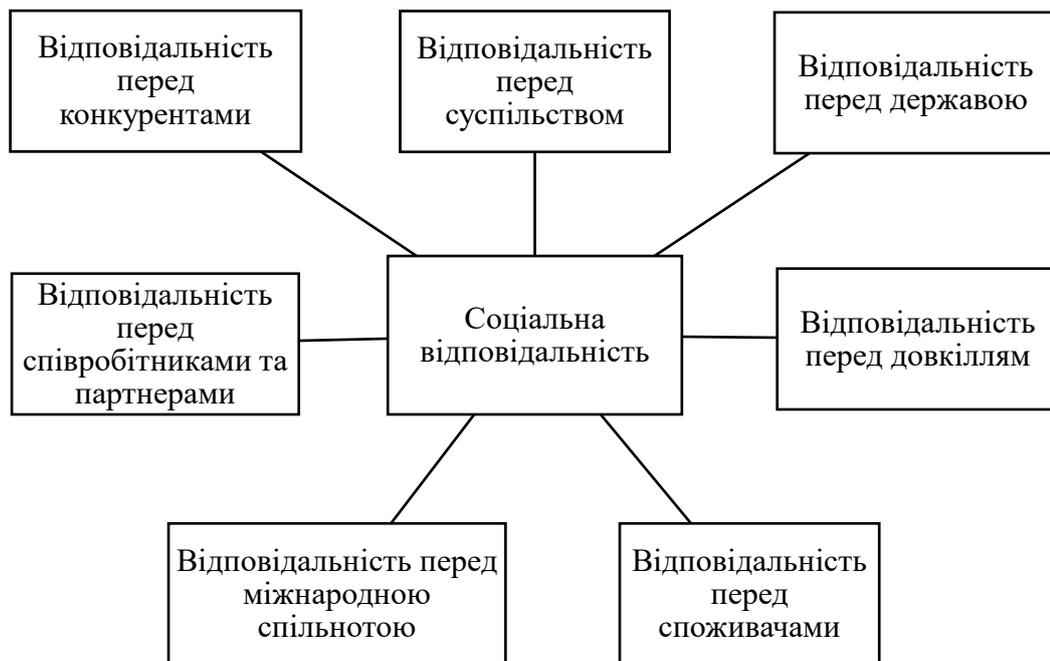


Рисунок 1.1 – Складові соціальної відповідальності бізнесу [21]

По-перше, відповідальність перед суспільством включає підтримку місцевих громад та участь у благодійних проектах. Це може виражатися через спонсорство освітніх, культурних та спортивних заходів, а також участь у вирішенні соціальних проблем, таких як безробіття або житлові умови. Компанії можуть ініціювати програми волонтерства серед своїх працівників або

спрямовувати частину прибутку на благодійні цілі, сприяючи таким чином загальному добробуту суспільства.

Крім того, важливим аспектом є відповідальність перед державою. Вона полягає в дотриманні всіх законодавчих вимог і норм, своєчасній сплаті податків та інших обов'язкових платежів. Компанії повинні діяти в межах закону, забезпечувати правове поле для своєї діяльності та сприяти економічному розвитку країни. До цього також входить боротьба з корупцією та підтримка урядових ініціатив, спрямованих на розвиток бізнесу та суспільства.

Зокрема, відповідальність перед довкіллям включає мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. Це означає раціональне використання природних ресурсів, впровадження екологічно чистих технологій, зниження рівня викидів та відходів. Компанії повинні брати участь у природоохоронних заходах і програмах, спрямованих на збереження біорізноманіття та поліпшення екологічної ситуації. [49]

Ще один важливий аспект – відповідальність перед споживачами, що означає забезпечення високої якості та безпеки продукції або послуг. Компанії повинні бути чесними у своїх комунікаціях, дотримуватися обіцянок і підтримувати високі стандарти обслуговування. Це також включає захист прав споживачів, надання гарантій та своєчасне

Крім того, відповідальність перед міжнародною спільнотою передбачає дотримання міжнародних стандартів та норм у сфері бізнесу, прав людини та екології. Компанії, які ведуть діяльність на глобальному рівні, повинні сприяти розвитку світової економіки, дотримуватися етичних принципів та сприяти зміцненню міжнародних відносин. Це також включає участь у глобальних ініціативах та партнерствах, спрямованих на сталий [47]

Важливою складовою є також відповідальність перед співробітниками та партнерами, що включає забезпечення гідних умов праці, справедливої оплати, можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання. [28] Компанії повинні створювати безпечні та комфортні умови праці, дотримуватися прав працівників, підтримувати рівні можливості та сприяти різноманітності в

колективі. Партнери також мають бути впевнені в чесності та надійності компанії, у взаємовигідній співпраці.

Нарешті, відповідальність перед конкурентами полягає в дотриманні принципів чесної конкуренції та етичної поведінки на ринку. Компанії повинні поважати права та інтереси своїх конкурентів, уникати недобросовісної конкуренції, не використовувати незаконні або неетичні методи для досягнення переваг. Взаємоповага та чесність сприяють здоровому бізнес-середовищу та розвитку ринку.

Таким чином, варто зазначити, що соціальна відповідальність - це не просто разові благодійні акції чи несистемні заходи. Йдеться про комплексний та системний підхід, який передбачає інтеграцію соціальних і екологічних принципів у всі бізнес-процеси компанії: від стратегічного планування до операційної діяльності та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. [27]

Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та суспільство, але й створювати додаткову цінність для всіх стейкхолдерів - споживачів, працівників, партнерів, місцевих громад та суспільства в цілому. Це сприяє сталому розвитку бізнесу, зміцненню довіри з боку громадськості та формуванню позитивного іміджу соціально-відповідальної компанії. [22, 29]

Соціальна відповідальність бізнесу має багатопланову структуру [19]:

на базовому рівні бізнес зобов'язаний виконувати договірні зобов'язання, такі як своєчасна сплата податків, виплата заробітної плати, а також, за можливості, створення нових робочих місць;

другий рівень передбачає забезпечення працівників не лише належними умовами праці, а й покращенням умов їхнього життя, що включає підвищення кваліфікації, профілактичне лікування, розвиток соціальних послуг тощо;

найвищий рівень соціальної відповідальності включає участь у благодійних ініціативах.

Спочатку панівною була точка зору, що соціальна відповідальність бізнесу обмежується лише максимізацією прибутків акціонерів. Відомий економіст

Мілтон Фрідман у своїй статті «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits» (1970) [5] стверджував, що єдиною соціальною відповідальністю бізнесу є максимізація прибутку акціонерів у рамках закону. Він вважав, що соціальні питання повинні вирішуватися державою і неприбутковими організаціями, а не бізнесом. Однак насправді сучасні підходи до соціальної відповідальності бізнесу є набагато ширшими. Наприклад, Майкл Портер і Марк Крамер запропонували концепцію «Створення спільної цінності» (Creating Shared Value) [11]. Вони стверджували, що бізнеси можуть підвищувати свою конкурентоспроможність і одночасно покращувати соціально-економічні умови в громадах, де вони функціонують. Замість того, щоб розглядати соціальні проблеми як витрати, компанії можуть перетворювати їх на можливості для зростання і інновацій. Цей підхід підкреслює, що вирішення соціальних питань може стати джерелом нових стратегічних можливостей та підвищення ефективності бізнесу, що, у свою чергу, сприяє сталому розвитку суспільства.

Таким чином, сучасні організації існують не лише задля отримання прибутку, а й для створення загальної користі для суспільства. Їхня діяльність має ґрунтуватися на збалансуванні економічних, екологічних та соціальних аспектів, що формують основу соціальної відповідальності (рис. 1.2). [37]

Економічний аспект включає традиційні фінансові цілі підприємства, такі як отримання прибутку, створення економічної цінності для акціонерів, забезпечення стійкості та зростання в довгостроковій перспективі. Проте, соціально відповідальне підприємство досягає цих цілей етичним і відповідальним шляхом, дотримуючись високих стандартів корпоративного управління, ділової етики та прозорості. [23]

З екологічної точки зору, соціальна відповідальність передбачає зменшення негативного впливу на довкілля. Це включає ефективне використання ресурсів, скорочення викидів, впровадження екологічно безпечних технологій та участь у природоохоронних заходах і програмах. [45]

У соціальному плані відповідальність означає піклування про добробут працівників, дотримання їхніх прав і забезпечення безпечних умов праці. Крім

того, це включає взаємодію з місцевими громадами, участь у благодійних та соціальних проєктах, повагу до прав людини в ланцюжках постачання і дотримання етичних норм бізнесу.

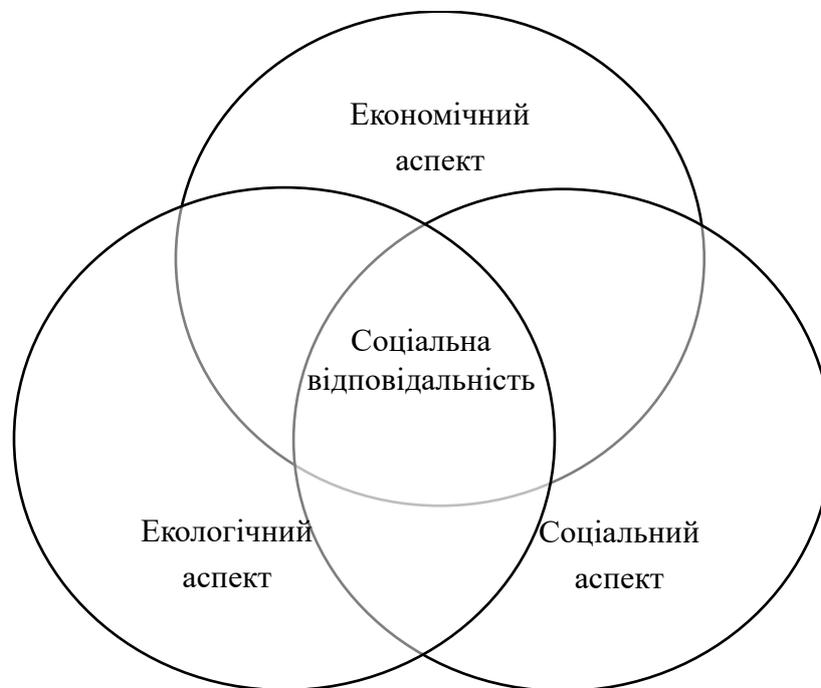


Рисунок 1.2 – Основні аспекти соціальної відповідальності бізнесу [26]

Таким чином, соціальна відповідальність організації полягає в досягненні рівноваги між економічними інтересами, екологічними вимогами та соціальними потребами працівників, споживачів, місцевих громад і суспільства загалом.

Успішна реалізація концепції соціальної відповідальності на підприємстві вимагає інтегрованого та стратегічного підходу до управління. Вона має бути невід'ємною частиною бізнес-стратегії, корпоративної культури та щоденних операцій, а не розглядатися як другорядна чи окрема ініціатива. [46]

Отже, сутність соціальної відповідальності підприємства полягає в його здатності інтегрувати економічні, екологічні та соціальні цілі в єдину стратегію сталого розвитку, створюючи позитивний вплив як на власну діяльність, так і на суспільство та навколишнє середовище в цілому. [40]

Концепція соціальної відповідальності бізнесу базується на основних принципах, що допомагають компаніям інтегрувати етичні міркування,

екологічні ініціативи та соціальні зобов'язання у свою діяльність, стратегічне планування та взаємодію із зацікавленими сторонами. Ці принципи сприяють сталому розвитку бізнесу, створенню довгострокової цінності для всіх стейкхолдерів, мінімізації негативного впливу на довкілля, дотриманню прав людини та процвітанню суспільства. Серед ключових принципів соціальної відповідальності, на яких має ґрунтуватися діяльність сучасних компаній, визначають сталий розвиток, підзвітність та прозорість (таблиця 1.1). [38]

Таблиця 1.1 – Ключові принципи соціальної відповідальності бізнесу [38]

Принцип	Опис
Сталий розвиток	Включає управління економічною, соціальною та екологічною діяльністю компанії з метою оптимізації ризиків та забезпечення довгострокової стабільності.
Підзвітність	Це передбачає визнання компанією впливу своєї діяльності на навколишнє середовище та суспільство і необхідність брати за це відповідальність. Компанія повинна звітувати про свої дії та їх наслідки, забезпечуючи зрозумілість, цільову спрямованість, достовірність оцінок, об'єктивність та порівнюваність наданих даних.
Прозорість	Означає, що вплив діяльності компанії може бути відкрито з'ясований через звітність, без приховування жодних фактів. Це включає відкритість у комунікаціях та звітності, що дозволяє зацікавленим сторонам отримувати повну та правдиву інформацію про діяльність компанії.

Інтегруючи етичні норми, екологічні ініціативи та соціальні зобов'язання у свою операційну діяльність, бізнес може сприяти сталому розвитку суспільства, покращенню якості життя людей, захисту довкілля та дотриманню прав людини. [41] Водночас така відповідальна та прозора діяльність підвищує довіру з боку громадськості, репутацію компанії та забезпечує стійкість й успішність підприємства у довгостроковій перспективі.

Реалізація соціальної відповідальності відбувається як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні діяльності організації (табл.1.2), та охоплює широкий

спектр заходів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку, зміцнення репутації та формування довіри до компанії з боку всіх зацікавлених сторін – співробітників, споживачів, партнерів, громад та суспільства загалом. [43]

Таблиця 1.2 – Реалізація соціальної відповідальності у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства [43]

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Створення належних робочих умов, безпечного виробничого середовища та дотримання норм охорони праці для персоналу	Відповідність екологічним стандартам і зменшення негативного впливу на довкілля
Запровадження програм професійного зростання, навчання та кар'єрного розвитку працівників	Впровадження заходів з енергозбереження та ефективного використання ресурсів
Забезпечення рівних можливостей, недопущення дискримінації в колективі	Підтримка місцевих громад та участь у благодійних ініціативах
Гарантування гідної оплати праці та соціальних пільг для співробітників	Дотримання принципів чесної ділової практики, добросовісної конкуренції та протидія корупції
Залучення працівників до прийняття рішень, що впливають на діяльність компанії	Забезпечення якості та безпеки продукції та послуг для споживачів
Розвиток корпоративної культури та командної роботи	Відкритість та прозорість діяльності, звітування перед громадськістю
Підтримка балансу між роботою та особистим життям працівників	Сприяння розвитку місцевої економіки та підтримка малого бізнесу

Реалізуючи ці заходи, підприємство демонструє свою відповідальність перед працівниками, споживачами, партнерами, громадами та суспільством загалом. Це сприяє формуванню позитивного іміджу, зміцненню довіри та залученню висококваліфікованих кадрів.

Отже, соціальна відповідальність є важливим елементом стійкого розвитку, що допомагає створювати гармонійні відносини між бізнесом, суспільством та природою. Вона спонукає організації до впровадження етичних практик у свою діяльність, зокрема до прозорості та чесності у взаєминах із зацікавленими сторонами, турботи про добробут працівників, підтримки місцевих громад і збереження природних ресурсів. [2, 36] Компанії, що дотримуються принципів соціальної відповідальності, сприяють підвищенню

рівня довіри з боку споживачів, зміцненню своєї репутації та зменшенню ризиків, пов'язаних з екологічними та соціальними проблемами. В результаті, соціальна відповідальність сприяє не лише покращенню якості життя, але й економічній стабільності та конкурентоспроможності організацій на ринку.

## 1.2. Моделі та міжнародні стандарти соціальної відповідальності підприємства

Міжнародні моделі соціальної відповідальності бізнесу представляють собою систему стандартів, принципів і практик, які спрямовані на забезпечення етичної, екологічної та соціальної стійкості підприємств у глобальному контексті. Ці моделі включають різноманітні підходи до управління впливом бізнесу на суспільство та довкілля, сприяючи не лише економічному зростанню, але й підвищенню якості життя, захисту прав людини та збереженню природних ресурсів.

У різних країнах і регіонах світу сформувалися власні підходи до впровадження концепції соціальної відповідальності бізнесу. Ці підходи, або моделі, відображають культурні, правові та економічні особливості відповідних держав. Специфічні риси суспільства, законодавчі норми та рівень економічного розвитку зумовили формування різних поглядів втілення ідей соціально-відповідального бізнесу. [14]

Японська модель соціальної відповідальності бізнесу акцентує на соціальній згуртованості на рівні компанії та індустріальної групи, підтримуючи культурні традиції. Держава активно бере участь у стратегічному плануванні компаній. Управління бізнесом орієнтоване на гармонію з суспільством і навколишнім світом, а працівники розглядаються як члени «корпоративної сім'ї». Компанії підтримують своїх співробітників протягом усього життя, забезпечуючи фінансову допомогу на різних етапах життя, включаючи житло, освіту дітей та пенсії. Глибока інтеграція соціальної відповідальності у корпоративну культуру та бізнес-стратегії компаній характеризує японську

модель. Значна увага приділяється розвитку персоналу, забезпеченню стабільних робочих місць та високих стандартів умов праці. Японські компанії також активно залучені до соціальних і культурних програм на підтримку місцевих громад та охорони довкілля.

Європейська модель базується на тісній співпраці між бізнесом, урядом та громадянським суспільством. Вона характеризується високим рівнем державного регулювання, зокрема суворим дотриманням законодавчих норм у сферах праці та екології. Більшість соціальних проблем розглядаються як етична відповідальність, а не як добровільна ініціатива компаній. Компанії активно беруть участь у соціальних проєктах, спрямованих на підтримку вразливих верств населення, а також підтримують інновації та сталий розвиток.

Британська модель відрізняється високим рівнем корпоративного волонтерства та фокусом на етичних бізнес-практиках. Компанії заохочують залучення співробітників до волонтерських програм, дотримуються високих етичних стандартів і прозоро звітують про свою діяльність у сфері соціальної відповідальності. Особлива увага приділяється підтримці місцевих громад.

Американська модель соціальної відповідальності бізнесу характеризується ініціативністю компаній в соціальній сфері та фокусом на благодійність і філантропію. Державне регулювання обмежується базовими правами громадян, тоді як бізнес відіграє значну роль у соціальній підтримці через корпоративні фонди, що фінансують різноманітні соціальні програми, освіту, пенсійні та страхові схеми для персоналу. Одночасно підприємства самостійно розробляють і реалізують програми соціальної відповідальності відповідно до власних цінностей та маркетингових стратегій, виділяючи значні кошти на благодійні проєкти та заохочення співробітників до волонтерства.

Таким чином, класичні моделі СВБ відображають різні підходи до інтеграції соціальної відповідальності в бізнес-практики, враховуючи культурні, правові та економічні реалії різних країн. Водночас вони демонструють загальне прагнення компаній балансувати фінансові цілі з позитивним впливом на суспільство та навколишнє середовище.

Основні відмінності між моделями полягають у рівні державного регулювання, підходах до соціальних програм та благодійності, а також у ставленні до працівників і корпоративній культурі. Американська модель базується на саморегулюванні та мінімальному державному втручанні, з великим акцентом на добровільні ініціативи бізнесу. Європейська модель характеризується високим рівнем державного регулювання та дотриманням законодавчих норм, менше покладаючись на добровільну участь бізнесу. Британська модель відрізняється високим рівнем корпоративного волонтерства та етичними бізнес-практиками, з акцентом на прозорості та підтримці місцевих громад. Японська модель поєднує державне планування з корпоративною культурою, акцентуючи на довготривалих соціальних зобов'язаннях перед працівниками. Благодійність у США активно підтримується бізнесом, тоді як у Європі вона менш популярна через високий податковий тягар. У Японії працівники розглядаються як члени корпоративної сім'ї, що забезпечує високий рівень підтримки протягом всього життя, тоді як у Європі соціальні гарантії закріплені законодавчо.

Незважаючи на існуючі відмінності між моделями корпоративної соціальної відповідальності у різних країнах та регіонах світу, можна виокремити низку спільних тенденцій і ключових елементів, які присутні у переважній більшості підходів.

По-перше, компанії все частіше усвідомлюють важливість етичної поведінки, чесності та прозорості у своїх діях, що сприяє побудові довіри з боку споживачів, інвесторів та інших зацікавлених сторін. По-друге, багато моделей наголошують на повазі до прав людини та забезпеченні гідних умов праці для співробітників, включно з безпечним робочим середовищем, справедливою оплатою та можливостями для розвитку.

Крім того, охорона навколишнього середовища є невід'ємною частиною концепції СВБ у більшості країн, і компанії активно впроваджують ініціативи зі зменшення викидів, раціонального використання ресурсів та переходу на відновлювані джерела енергії. [31] Ефективна реалізація СВБ також передбачає

постійний діалог та взаємодію з різними групами стейкхолдерів, такими як співробітники, клієнти, постачальники, місцеві громади та неурядові організації. Це допомагає компаніям краще розуміти очікування та потреби зацікавлених сторін. [12]

Деякі моделі соціальної відповідальності бізнесу також підкреслюють важливість інновацій та технологій, що сприяють сталому розвитку та вирішенню соціальних і екологічних проблем. Вони акцентують увагу на впровадженні новітніх технологічних рішень, які дозволяють ефективніше використовувати ресурси, знижувати негативний вплив на довкілля та підвищувати якість життя суспільства. Хоча класичні моделі СВБ формувалися історично в певних регіонах і культурних контекстах, багато сучасних компаній застосовують гібридні підходи, інтегруючи різні елементи відповідно до своїх унікальних цінностей та стратегій. Такий підхід дозволяє їм адаптуватися до глобальних викликів, зберігаючи при цьому локальну актуальність.

Загалом, концепція корпоративної соціальної відповідальності продовжує еволюціонувати, адаптуючись до нових глобальних викликів та зростаючих очікувань суспільства щодо ролі бізнесу в сталому розвитку та вирішенні соціальних і екологічних проблем. [25] Незважаючи на відмінності в підходах, компанії все частіше усвідомлюють необхідність балансувати фінансові цілі з позитивним впливом на суспільство та навколишнє середовище.

При аналізі моделей соціальної відповідальності бізнесу важливо враховувати як їхні позитивні аспекти, так і негативні. Кожна модель має свої позитивні та негативні риси (таблиця 1.3), які слід узгоджувати з потребами конкретного бізнесу та його середовища. Лише за умови глибокого розуміння сукупності позитивних і негативних чинників різних моделей соціальної відповідальності керівництво компаній зможе обрати найбільш доцільний і ефективний підхід до розробки та реалізації соціально відповідальних ініціатив, програм та стратегій в рамках свого підприємства.

Таблиця 1.3 – Основні риси моделей соціальної відповідальності [14]

Модель	Позитивні риси	Негативні риси
Азіатська (японська) модель	глибока інтеграція у корпоративну культуру та стратегії; значна увага до розвитку персоналу та створення стабільних робочих місць; орієнтація на довгостроковий розвиток компанії.	поділений фокус на соціальні та культурні програми, що може викликати втрату концентрації; значні витрати на реалізацію та утримання програм; недостатня прозорість інформації про діяльність; недостатня увага приділяється питанням збереження прибутку.
Європейська модель	тісна співпраця між бізнесом, урядом та суспільством; високий рівень державного регулювання та дотримання законодавчих норм; активна участь у соціальних проєктах та підтримці вразливих верств населення; залучення партнерів для спільного фінансування соціальних проєктів.	потребує багато часу та ресурсів для виконання складних державних вимог; ризик залежності від державної політики та законодавства, що може змінюватися з часом; може призвести до високого оподаткування та обмежень у сфері бізнесу для забезпечення фінансування соціальних програм
Британська модель	високий рівень корпоративного волонтерства сприяє активному залученню працівників до соціальних ініціатив та покращує корпоративну культуру; прозорість звітності про соціальну відповідальність підвищує рівень довіри та підтримку з боку громадськості; активна підтримка місцевих громад сприяє сталому розвитку регіонів та покращує соціальну інфраструктуру.	високі витрати на реалізацію соціальних програм можуть зменшувати фінансову ефективність компаній; суворі етичні стандарти можуть обмежувати гнучкість бізнес-стратегій та інноваційних підходів; високий рівень звітності та прозорості може збільшувати адміністративні витрати та вимоги до управлінського контролю; можливість конфлікту між короткостроковими фінансовими цілями та довгостроковими соціальними зобов'язаннями компанії.
Американська модель	значна кількість ініціатив та підходів, спрямованих на пошук нових рішень та інновацій; здатність пристосовуватися до конкурентного середовища та реагувати на зміни швидко; орієнтація на підвищення прибутковості компанії у короткостроковому періоді; гнучкість та можливість швидко реагувати на суспільні потреби.	відсутність державного регулювання може призводити до недостатньої прозорості та звітності щодо реалізації соціальних програм; відсутність єдиного стандарту може призводити до нерівномірного рівня соціальної відповідальності серед різних компаній та галузей; фокус на благодійність може відволікати увагу від інших важливих аспектів соціальної відповідальності, таких як екологічна стійкість та права працівників.

Кожна модель має свої унікальні особливості, які визначають підходи компаній до реалізації соціальних ініціатив і можуть слугувати орієнтиром для вибору стратегії соціальної відповідальності. Вибір моделі соціальної відповідальності має базуватися на специфіці підприємства, його ресурсах та довгострокових цілях. Адаптація елементів різних моделей може стати ключем до створення ефективної стратегії соціальної відповідальності, яка відповідає як внутрішнім потребам підприємства, так і зовнішнім вимогам ринку та суспільства.

Соціальна відповідальність бізнесу є важливим аспектом, який регулюється на різних рівнях, як національному, так і міжнародному. На міжнародному рівні існують різноманітні стандарти та керівні принципи, розроблені впливовими організаціями, такими як ООН та Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР). Ці стандарти визначають рамки та принципи, які допомагають компаніям орієнтуватися у сфері соціальної відповідальності. [32]

Загалом існує безліч стандартів, які націлені на різні аспекти соціальної відповідальності бізнесу, але розглянемо три найвідоміші, що відіграють ключову роль у встановленні загальноприйнятих норм і вимог, сприяючи підвищенню прозорості та етичної поведінки компаній на міжнародному рівні:

Глобальний договір ООН [10], який визначає 10 принципів у сферах прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією;

Керівні принципи ОЕСР [1], які надають рекомендації щодо відповідальної ділової поведінки у таких сферах, як розкриття інформації, трудові відносини, екологія, захист прав споживачів та боротьба з корупцією;

стандарт ISO 26000 [7], який є охоплює різні аспекти, включаючи права людини, трудові практики, навколишнє середовище, чесні операційні практики та взаємодію з місцевими громадами.

У таблиці 1.4 розглянемо основний зміст кожного з цих стандартів, щоб краще зрозуміти їхню роль у впровадженні соціальної відповідальності бізнесу.

Таблиця 1.4 – Характеристика міжнародних стандартів соціальної відповідальності бізнесу [1, 7, 10]

Стандарт	Основні положення	Зміст
Глобальний договір ООН	Права людини, трудові відносини, охорона навколишнього середовища, боротьба з корупцією	Визначає 10 принципів, що стосуються дотримання прав людини, забезпечення справедливих умов праці, екологічної відповідальності та протидії корупції. Наприклад, підтримка захисту прав людини, скасування дитячої праці, застосування екологічно чистих технологій, боротьба з усіма формами корупції.
Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств [8]	Розкриття інформації, трудові відносини, навколишнє середовище, боротьба з корупцією, захист прав споживачів, наука і технології, конкуренція, оподаткування	Рекомендації щодо відповідальної ділової поведінки, які охоплюють прозорість та обов'язкове розкриття корпоративної інформації, дотримання прав працівників, мінімізацію негативного впливу на довкілля, антикорупційні заходи, забезпечення безпеки та якості продукції, підтримку науково-технічного прогресу, дотримання антимонопольного законодавства та справедливе оподаткування.
ISO 26000	Організаційне управління, права людини, трудові відносини, навколишнє середовище, чесні операційні практики, захист споживачів, взаємодія з місцевими громадами	Міжнародний стандарт, який надає керівництво щодо інтеграції соціальної відповідальності у бізнес. Включає принципи етичного ведення бізнесу, захисту прав людини, забезпечення гідних умов праці та безпеки, захисту довкілля, боротьби з корупцією, забезпечення якості продукції, взаємодії з місцевими громадами та сприяння їх розвитку.

Інтеграція цих міжнародних стандартів під час реалізації соціальної відповідальності надає компаніям численні переваги, такі як покращення репутації, залучення інвесторів, збільшення лояльності споживачів, підвищення

продуктивності праці та конкурентоспроможності на ринку. Проте, впровадження цих стандартів також вимагає значних зусиль та ресурсів, включаючи навчання персоналу, адаптацію внутрішніх процесів та регулярний моніторинг дотримання норм.

Дотримання міжнародних стандартів є невід'ємною частиною при реалізації соціальної відповідальності в бізнесі, оскільки вони забезпечують чіткі керівні принципи та рамки для компаній, які прагнуть діяти етично та відповідально. Впровадження таких стандартів, як Глобальний договір ООН, Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств та ISO 26000, допомагає компаніям систематично підходити до питань прав людини, охорони праці, екологічної стійкості та боротьби з корупцією. Це не лише сприяє покращенню внутрішніх процесів та підвищенню репутації, але й дозволяє компаніям відповідати очікуванням споживачів, інвесторів та суспільства в цілому. Відповідність міжнародним стандартам демонструє прозорість та відповідальність бізнесу, що є ключовим фактором для сталого розвитку та довгострокового успіху на глобальному ринку.

### 1.3 Вплив соціально відповідального менеджменту на сталий розвиток бізнесу

Сучасний бізнес-світ стикається з новими викликами та вимогами, які виходять за рамки традиційних економічних показників. Сьогодні компанії не можуть зосереджуватися виключно на максимізації прибутку, адже їхня діяльність має прямий вплив на навколишнє середовище, суспільство та добробут майбутніх поколінь. У цьому контексті соціально відповідальний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку бізнесу. [16]

Питання соціальної відповідальності бізнесу набуває все більшої актуальності для сучасних підприємств, незалежно від їхнього розміру, галузі чи географічного розташування. [20] Ряд факторів зумовлюють зростаючу важливість цього аспекту в діяльності організацій.

Одним із ключових наслідків соціально відповідальної поведінки є зміцнення репутації та підвищення лояльності споживачів. У сучасному ринку, де інформація поширюється швидко, споживачі стають все більш обізнаними та вимогливими щодо етичних стандартів компаній. Вони віддають перевагу компаніям, які демонструють турботу про суспільство та навколишнє середовище, що свідчить про відповідальне ставлення підприємства до широкого кола зацікавлених сторін. Це формує довіру серед споживачів та допомагає залучити нових клієнтів, які цінують соціальну відповідальність бізнесу. [24]

Перш за все, соціально відповідальна поведінка допомагає компаніям будувати сильну та позитивну репутацію. Коли підприємство активно бере участь у соціальних та екологічних ініціативах, це підвищує її видимість у суспільстві та позитивно впливає на її імідж. Наприклад, компанії, які підтримують благодійні проєкти, зменшують викиди шкідливих речовин або використовують екологічно чисті матеріали, зазвичай отримують більше уваги з боку медіа та громадськості. Це не тільки підвищує обізнаність про бренд, але й асоціює його з позитивними цінностями та етичними стандартами. [30]

Лояльність споживачів є ще одним важливим аспектом. Клієнти, які бачать, що компанія дбає про суспільство та навколишнє середовище, відчують себе більш пов'язаними з таким брендом. Вони частіше стають постійними покупцями і діляться рекомендаціями зі своїми друзями та родиною. Наприклад, дослідження показують, що споживачі готові платити більше за продукти та послуги компаній, які демонструють високий рівень участі у вирішенні соціальних питань громади. Це означає, що соціально відповідальний менеджмент може прямо впливати на збільшення продажів та доходності.

Крім того, позитивна репутація та висока лояльність споживачів допомагають компаніям витримувати кризові ситуації. У разі виникнення проблем або скандалів, компанії з сильною репутацією та високим рівнем довіри з боку споживачів можуть розраховувати на більшу підтримку та розуміння. Наприклад, якщо підприємство, відоме своїми екологічними ініціативами, зіштовхнеться з екологічною катастрофою, споживачі можуть бути більш

схильні пробачити її помилки та підтримати подальші зусилля щодо вирішення проблеми.

Дослідження IBM Institute for Business Value у співпраці з National Retail Federation (2020) під назвою «Meet the 2020 consumers driving change» [6] виявило важливі тренди у вподобаннях споживачів, які все частіше орієнтуються на соціальну відповідальність бізнесу. Цей аналіз розкриває причини, чому сучасні споживачі обирають соціально відповідальні підприємства, та що це означає для самих компаній.

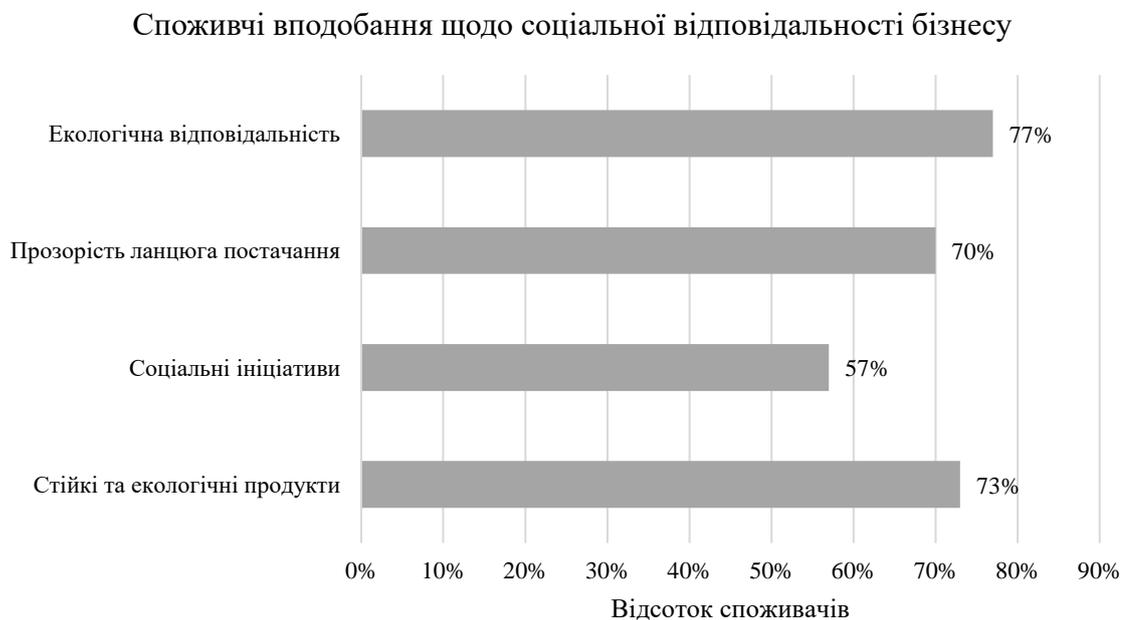


Рисунок 1.3 – Споживчі вподобання щодо соціальної відповідальності бізнесу

Одним з найважливіших аспектів для споживачів є екологічна відповідальність компаній. За результатами дослідження, 77% споживачів вважають важливим, щоб компанії вживали заходів для захисту довкілля. Споживачі прагнуть зменшити свій вплив на довкілля і віддають перевагу брендам, які роблять те саме. Це може включати використання екологічно чистих матеріалів, зменшення викидів вуглекислого газу та впровадження програм збереження енергії.

Прозорість ланцюга постачання також є значущою для сучасних споживачів, що підтверджується даними, де 70% опитаних заявили, що вони обирають бренди, які є прозорими у своєму ланцюгу постачання. Споживачі хочуть бути впевненими, що продукти, які вони купують, вироблені в етичних умовах. Це включає прозорість щодо походження матеріалів, умов праці та справедливої оплати праці на всіх етапах виробництва.

Соціальні ініціативи компаній також мають велике значення. 57% споживачів підтримують бренди, які реалізують соціальні програми. Це може включати підтримку освіти, охорони здоров'я, розвиток місцевих спільнот та допомогу вразливим групам населення. Споживачі очікують, що компанії активно беруть участь у вирішенні соціальних проблем.

Крім того, 73% споживачів віддають перевагу брендам, які пропонують стійкі або екологічні продукти. Зростає попит на продукти, виготовлені з урахуванням принципів стійкості, такі як органічні, перероблені або біорозкладні матеріали, а також продукти, які мінімізують вплив на довкілля протягом усього життєвого циклу.

Таким чином, дослідження IBM Institute for Business Value та National Retail Federation підкреслює важливість соціальної відповідальності для сучасного бізнесу. Споживачі все більше орієнтуються на екологічні та етичні аспекти при виборі брендів, що створює нові виклики та можливості для підприємств. Компанії, які здатні адаптуватися до цих трендів, можуть очікувати на підвищення лояльності клієнтів, зростання продажів та покращення своєї репутації.

Однак, існують і певні ризики, пов'язані з управлінням репутацією та споживацькою лояльністю у контексті соціальної відповідальності. Компанії можуть зіштовхнутися з підозрами імітації соціально-відповідальної поведінки, тобто ситуаціями, коли підприємства роблять показові заяви про свою екологічну та соціальну відповідальність, але насправді не вживають реальних дій для поліпшення ситуації. Якщо споживачі або ЗМІ виявлять, що компанія лише створює видимість відповідальної поведінки, це може серйозно нашкодити

її репутації та викликати негативну реакцію з боку громадськості.

Соціально відповідальний менеджмент також відіграє важливу роль у залученні та утриманні талановитих співробітників, що, в свою чергу, позитивно впливає на розвиток підприємства. Багато професіоналів, особливо серед молодого покоління, надають перевагу роботодавцям, які реалізують екологічні та соціальні програми, спрямовані на сталий розвиток. Цей аспект робить організацію більш привабливою для потенційних працівників та допомагає утримувати кращих фахівців, які поділяють цінності соціальної відповідальності. [9, 13]

Компанії, які активно беруть участь у соціальних та екологічних ініціативах, сприймаються як прогресивні та етичні, що приваблює кандидатів, які прагнуть працювати в організаціях з високими моральними стандартами. Наприклад, підприємства, що підтримують сталий розвиток, інвестують у зелені технології або беруть участь у соціальних проєктах, частіше отримують позитивні відгуки в медіа та на платформах для пошуку роботи, а також мають доступ до ширшого кола талановитих кандидатів.

Наприклад, у дослідженні «2022 Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey» [3], опитавши понад 23000 респондентів з 45 країн, були виявлені такі ключові висновки:

63% покоління Z і 57% міленіалів заявили, що їхнє ставлення до роботодавця значною мірою визначається зусиллями компанії щодо збереження довкілля, етичної поведінки та боротьби з дискримінацією.

49% покоління Z і 48% міленіалів повідомили, що вже відмовлялись від роботи або змінювали роботодавця через розбіжності з етичними принципами організації.

Крім того, наявність соціально відповідальних програм сприяє підвищенню мотивації та задоволення працівників. Співробітники, які бачать, що їхня компанія дбає про навколишнє середовище та суспільство, відчують себе більш залученими та мотивованими. Вони пишаються своєю роботою і відчують, що їхні зусилля мають значення не тільки для компанії, але й для

ширшого суспільства. Це може призводити до підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та створення позитивної робочої атмосфери. Як бонус, це допомагає створити згуртований колектив, де працівники відчують себе частиною спільної мети і готові докладати зусиль для досягнення загальних цілей.



Рисунок 1.4 – Фактори мотивації та задоволення працівників у соціально-відповідальній компанії [9]

Соціально відповідальний менеджмент може допомогти компаніям знизити ризики, пов'язані з трудовими конфліктами та правовими питаннями. Дотримання прав працівників, забезпечення безпечних умов праці та підтримка професійного розвитку знижують імовірність виникнення суперечок та судових позовів. Це сприяє стабільності та довгостроковій стійкості бізнесу. [44]

Більше того, ефективне впровадження екологічних практик та соціальних програм може мати значний вплив на операційні витрати та ризики компанії, що становить важливу перевагу для її сталого розвитку.

По-перше, раціональне використання ресурсів та впровадження енергоефективних технологій дозволяють підприємствам знизити витрати на енергію та матеріали. [33] Наприклад, перехід на використання відновлюваних

джерел енергії або впровадження систем енергоефективності може допомогти зменшити споживання електроенергії та води. Це приводить до значних економій на комунальних платежах та операційних витратах компанії в цілому.

По-друге, використання повторної переробки відходів дозволяє компаніям знизити витрати на утилізацію та сміттєзвалище. Шляхом впровадження програм вторинного використання або переробки відходів в сировину для виробництва нових продуктів, підприємства можуть не лише заощадити кошти на закупівлі нових матеріалів, але й знизити витрати на обробку відходів. [39]

Соціально відповідальний менеджмент відкриває перед підприємствами кращий доступ до фінансування та сприяє залученню інвесторів, що є ключовим чинником для їх сталого розвитку та прибутковості у майбутньому. [42]

Підприємства, які відповідно до своїх соціальних та екологічних цілей впроваджують ефективні практики та програми, можуть бути більш привабливими для інвесторів. Інвестори все частіше оцінюють потенційні інвестиції не лише за фінансовими показниками, але й за екологічними, соціальними та управлінськими аспектами. [48] Підприємства, які активно впроваджують соціально відповідальні практики, можуть привертати інвесторів, які поділяють їхні цінності та бачать великий потенціал для сталого розвитку.

Таким чином, соціально-відповідальний підхід до ведення бізнесу, який базується на етичних принципах, турботі про екологію та врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін, забезпечує компанії міцнішу репутацію, лояльність споживачів, кращі можливості для залучення талантів, оптимізацію витрат, зниження ризиків, доступ до фінансування, а також посилює її стійкість до кризових ситуацій. Усі ці фактори створюють сприятливе підґрунтя для сталого розвитку та процвітання організації в довгостроковій перспективі.

## Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних засад соціальної відповідальності менеджменту як чинника сталого розвитку підприємства дало можливість сформулювати наступні висновки:

1. Соціальна відповідальність підприємства є важливим чинником його сталого розвитку та процвітання в сучасному бізнес-середовищі. Ця концепція передбачає інтеграцію економічних, екологічних та соціальних цілей в єдину стратегію компанії.

Реалізація соціальної відповідальності відбувається шляхом дотримання принципів сталого розвитку, підзвітності, прозорості, етичної поведінки та турботи про добробут усіх зацікавлених сторін – працівників, споживачів, партнерів, місцевих громад та суспільства загалом.

Соціально відповідальна діяльність компанії включає забезпечення гідних умов праці, екологічної безпеки, участь у благодійних проектах, підтримку місцевих громад, чесну ділову практику. Така відповідальна поведінка сприяє формуванню позитивного іміджу, зміцненню репутації, залученню кваліфікованих кадрів, зменшенню ризиків та забезпеченню стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі. Отже, соціальна відповідальність є невід'ємною складовою сучасного менеджменту, що дозволяє підприємствам створювати додаткову цінність та досягати гармонійного розвитку у взаємодії з суспільством і навколишнім середовищем.

2. Існують різні міжнародні моделі та підходи до реалізації соціальної відповідальності бізнесу, які сформувалися під впливом культурних, правових та економічних особливостей конкретних регіонів. Азіатська (японська) модель акцентує на соціальній згуртованості та інтеграції соціальної відповідальності в корпоративну культуру. Європейська модель характеризується високим рівнем державного регулювання та співпраці між бізнесом, урядом і громадянським суспільством. Британська модель відрізняється високим рівнем корпоративного волонтерства, етичними бізнес-практиками та прозорістю. Американська модель

базується на ініціативності компаній та фокусі на благодійність і філантропію.

Незважаючи на відмінності, існують спільні тенденції у більшості моделей, такі як етична поведінка, прозорість, повага до прав людини, забезпечення гідних умов праці, охорона навколишнього середовища, ефективна взаємодія із стейкхолдерами та впровадження інновацій для сталого розвитку. Компанії часто поєднують елементи різних моделей відповідно до своїх цінностей та стратегій.

На міжнародному рівні діють впливові стандарти соціальної відповідальності бізнесу, такі як Глобальний договір ООН, Керівні принципи ОЕСР та ISO 26000. Вони встановлюють рамки та принципи у сферах прав людини, трудових відносин, екології, боротьби з корупцією, захисту споживачів тощо. Дотримання цих стандартів допомагає компаніям системно інтегрувати соціальну відповідальність у свою діяльність, покращувати репутацію, залучати інвесторів та підвищувати конкурентоспроможність на глобальному ринку.

3. Соціально відповідальний менеджмент має ключове значення для забезпечення сталого розвитку бізнесу. Він зміцнює репутацію компанії, підвищує лояльність споживачів та допомагає залучити нових клієнтів, які цінують соціальну відповідальність. Крім того, соціально відповідальні компанії мають більше шансів утримати талановитих співробітників та підвищити їхню мотивацію та задоволеність роботою.

Впровадження екологічних практик та соціальних програм може сприяти оптимізації операційних витрат, наприклад, за рахунок зменшення споживання енергії, води та ефективного управління відходами. Це, в свою чергу, покращує прибутковість компанії та стійкість її розвитку. Соціально відповідальні компанії стають більш привабливими для інвесторів, оскільки дотримуються високих стандартів в екологічній, соціальній та управлінській сферах. Це відкриває кращий доступ до фінансування та сприяє залученню додаткових інвестицій для подальшого розвитку бізнесу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПП «ЛАННА-АГРО»

#### 2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПП «Ланна-Агро»

ПП «Ланна – Агро» є прикладом впровадження інноваційних технологій у сучасне сільське господарство. Підприємство зосереджене на вирощуванні стратегічно важливих сільськогосподарських культур, включаючи цукровий буряк та сою. Крім того, вони займаються вирощуванням озимої пшениці, ячменю, кукурудзи та соняшнику, диверсифікуючи свою діяльність у рослинницькій галузі. Одним із пріоритетних напрямків роботи «Ланна – Агро» є тваринництво, зокрема молочне скотарство. Завдяки новим фермам, сучасному обладнанню, кваліфікованому персоналу та впровадженню новітніх ефективних технологій, у господарстві утримується більше 2 тисяч голів великої рогатої худоби, з яких майже тисяча - дійні корови.

Компанія була заснована у 1919 році і на сьогодні є одним із провідних аграрних підприємств області. Розташоване за адресою: 39541 Полтавська область, Полтавський район, селище Ланна, вулиця Миру будинок 5.

За організаційно-правовою формою «Ланна – Агро» є приватним підприємством.

ПП «Ланна-Агро» було засноване з метою концентрації та раціонального використання різних видів ресурсів для здійснення диверсифікованої господарської діяльності в агропромисловому секторі. Основними цілями створення підприємства визначено: акумулювання фінансових, економічних, матеріальних, трудових та інтелектуальних активів для організації виробництва сільськогосподарської продукції в рослинницькій, тваринницькій та переробній галузях. Серед ключових завдань – розвиток багатопрофільного

агровиробництва, орієнтованого на максимізацію прибутку та вирішення соціально-економічних питань в інтересах підприємства та його засновників.

Завдяки наявності значного земельного фонду, який включає в себе понад 30 гектарів садів, та власного цукрового заводу, «Ланна – Агро» має можливість забезпечувати стійкий розвиток і досягати високих результатів у своїй діяльності. Велика кількість земель дозволяє компанії вирощувати різноманітні культури, які відповідають найвищим стандартам якості та екологічної чистоти. Підприємство здійснює діяльність у кількох ключових напрямках:

рослинництво: вирощування зернових культур, олійних та технічних рослин;

тваринництво: розведення великої рогатої худоби для виробництва молока та м'яса, зокрема свинарство, вівчарство та конярство;

садівництво: вирощування та реалізація фруктів і ягід, таких як яблука, груші, вишні, черешні, абрикоси, сливи, малина, смородина, полуниця;

цукрове виробництво: функціонує власний цукровий завод, здатний переробляти 2000 тонн цукрових буряків на добу та виробляти 325 тонн цукру;

складські приміщення для зберігання овочів, фруктів, а також охолоджувальні камери для молока;

сучасна високопродуктивна техніка для збирання та обробки врожаїв;

хлібопекарське виробництво: наявна потужна пекарня з новітнім обладнанням для випікання хліба та хлібобулочних виробів;

олійня для вироблення рослинних олій.

борошномельний комплекс для переробки зерна та виготовлення борошна, круп із подальшою реалізацією.

Площа сільськогосподарських угідь складає 5478 га, в тому числі ріллі – 4868 га, з них зернові займають – 2471 га, технічні – 2134 га, кормові культури – 1000 га.

Компанія має розгалужену структуру, що включає кілька відділень та підрозділів. Головний офіс знаходиться в селищі Ланна, де також розташований цукровий завод та основні виробничі потужності. Крім того, «Ланна-Агро» має

відділки у селах Куми, Коржиха, Чалівка та Львівське, де зосереджені земельні угіддя та тваринницькі ферми.

Поголів'я великої рогатої худоби в господарстві складає 2520 голів, з яких 1130 – корови. Також у господарстві налічується 383 свиней, 187 овець та 33 коні. Для забезпечення виробничого процесу в господарстві є 70 тракторів імпортного та вітчизняного виробництва, 4 зернозбиральних комбайни, 2 бурякозбиральних та 2 силосозбиральних комбайни.

ПП «Ланна – Агро» реалізує вироблену продукцію (зерно, цукор, молоко, м'ясо, фрукти, овочі, хліб тощо) як оптовим, так і роздрібним покупцям.

«Ланна-Агро» приділяє велику увагу якості та безпеці своєї продукції на всіх етапах виробництва та реалізації відповідно до чинних стандартів.

Штат компанії складається з висококваліфікованих працівників, які завдяки своєму професіоналізму та досвіду забезпечують успішну реалізацію всіх напрямків діяльності. Кожен працівник, від агрономів до техніків і менеджерів, відіграє важливу роль у підтримці високих стандартів виробництва та управління.

Директор є вищим керівником в організації і відповідає за встановлення стратегічних цілей та напрямків розвитку компанії, а також забезпечення взаємодії з ключовими стейкхолдерами. Йому безпосередньо підпорядковані керівники основних напрямків: фінансового (головний бухгалтер, фінансовий директор), виробничого (директори з рослинництва, тваринництва, переробки), комерційного, кадрового та безпеки. Допоміжні підрозділи (юридичний, інженерний, логістика, маркетинг) забезпечують підтримку основної діяльності. Кожен керівник відповідає за свій функціональний напрямок, звітуючи напряму директору, що забезпечує ефективне управління та швидке прийняття рішень.

Дана організаційна структура (рис. 2.1) є лінійно-функціонального типу. Кожен підрозділ має свою сферу діяльності та підпорядковується відповідному керівнику. Такі структури забезпечують централізоване керівництво, чіткий розподіл обов'язків та контроль, проте можуть бути менш гнучкими до змін порівняно з більш адаптивними організаційними структурами.

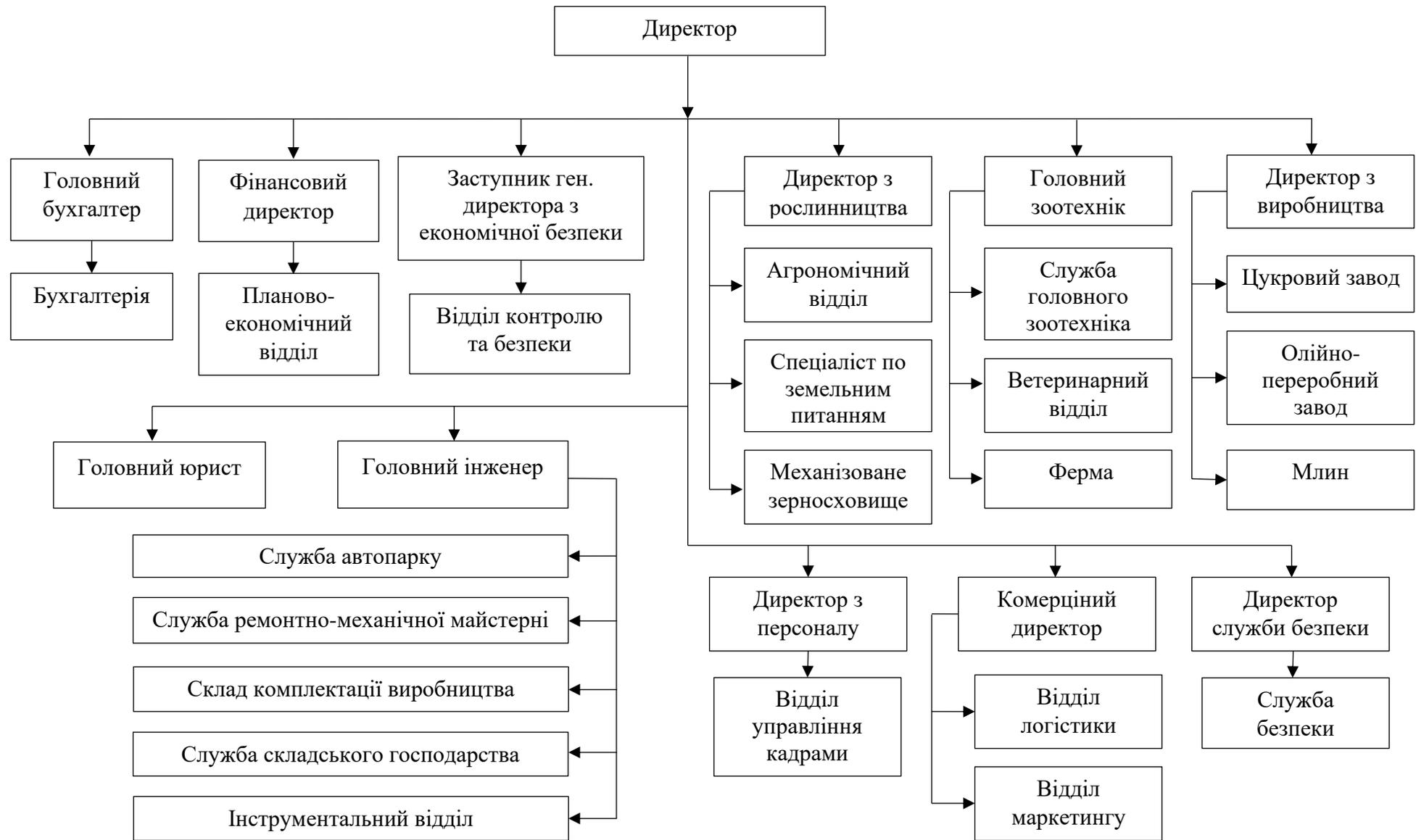


Рисунок 2.1 – Організація структура ПП «Ланна-Агро»

Проведемо SWOT-аналіз для підприємства (табл. 2.1), що передбачає детальне оцінювання його сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз. Цей метод аналізу є потужним інструментом для комплексної оцінки стану та перспектив розвитку агрофірми. SWOT-аналіз дозволяє не тільки виявити внутрішні переваги та недоліки компанії, але й оцінити зовнішні фактори, які можуть впливати на її діяльність, допомагаючи розробити стратегію для досягнення успіху.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ПП «Ланна-Агро»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Висока якість сільськогосподарської продукції. Розширена інфраструктура та обладнання для сільськогосподарської діяльності. Доступ до земельних ресурсів та інших природних ресурсів. Досвідний та кваліфікований персонал. Ефективне управління ланцюгом постачання та логістикою.</p>	<p>Висока залежність від погодних умов і природних катастроф. Недостатня автоматизація та використання інформаційних технологій. Високі витрати на енергію та воду. Відсутність маркетингових стратегій та слабкий бренд.</p>
Можливості	Загрози
<p>Збільшення попиту на органічну продукцію та сталий розвиток. Розвиток нових ринків збуту і експортних можливостей. Використання субсидій та фінансової підтримки від держави. Впровадження нових технологій для підвищення ефективності та продуктивності. Розвиток агротуризму та прямих продаж фермерських продуктів.</p>	<p>Зміни в законодавстві, регуляторний тиск та зміни у сільськогосподарських субсидіях. Зростання конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції. Ризики пов'язані зі зміною клімату та негативними погодними умовами. Поширення хвороб та шкідників, що впливають на урожайність. Зміни у споживчих смаках та попиті на продукцію.</p>

На основі проведеного SWOT-аналізу агрофірми, можна зробити низку важливих висновків щодо стану та перспектив розвитку ПП «Ланна – Агро».

ПП «Ланна – Агро» демонструє значну кількість сильних сторін, які сприяють її успіху. Однією з головних переваг є висока якість сільськогосподарської продукції, що забезпечується за рахунок впровадження сучасних агротехнологій та строгого контролю якості на всіх етапах виробництва. Компанія володіє розширеною інфраструктурою, яка включає власний цукровий завод, млин, олійницю та пекарню, що дозволяє їй контролювати весь виробничий процес і мінімізувати залежність від зовнішніх

постачальників. Доступ до значних земельних ресурсів є ще однією сильною стороною підприємства, що забезпечує стабільну врожайність і можливість для розширення посівних площ. Досвідчений персонал, який постійно підвищує свою кваліфікацію, є основою для успішного впровадження новітніх технологій та ефективного ведення бізнесу.

Водночас, агрофірма також стикається з певними слабкими сторонами, які потребують уваги для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Однією з ключових проблем є недостатня автоматизація виробничих процесів та обмежене використання інформаційних технологій, що може знижувати продуктивність і призводити до збільшення витрат. Високі витрати на енергію та воду є ще однією значною слабкістю, яка впливає на собівартість продукції та загальну фінансову стабільність компанії. Відсутність чіткої маркетингової стратегії також може обмежувати здатність компанії до залучення нових клієнтів та розширення ринків збуту.

Проте, ПП «Ланна – Агро» має значний потенціал для подальшого розвитку та успіху. Зростання попиту на органічну продукцію відкриває нові можливості для компанії, що може стати ключовим напрямком розвитку. Розвиток нових ринків збуту, включаючи експортні можливості, також може сприяти збільшенню доходів та розширенню бізнесу. Використання державних субсидій та грантів для впровадження інноваційних технологій може допомогти знизити витрати і підвищити ефективність виробництва. Інвестування у новітні агротехнології, зокрема біотехнології, може сприяти підвищенню врожайності та покращенню якості продукції.

Однак, підприємство також стикається з низкою загроз, які можуть негативно вплинути на його прибутковість та стабільність. Зміни в законодавстві, зокрема у сфері аграрної політики та оподаткування, можуть створювати додаткові ризики для компанії. Зростання конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції може призвести до зниження ринкових часток та прибутків. Ризики, пов'язані зі змінами клімату, такі як посухи чи надмірні опади, можуть впливати на врожайність та стабільність виробництва.

Поширення хвороб та шкідників серед рослин та тварин також може призвести до значних втрат.

Загалом, SWOT-аналіз показує, що ПП «Ланна – Агро» має значний потенціал для успіху, але для досягнення стійкого розвитку необхідно зосередитися на подоланні слабких сторін, використанні наявних можливостей та ефективному управлінні загрозами. Розробка стратегії, яка враховує ці аспекти, буде ключовим фактором у забезпеченні довгострокового розвитку та збереженні конкурентної переваги компанії.

Проаналізуємо та виконаємо розрахунки для визначення характеристики та динаміки працівників на ПП «Ланна – Агро» (табл. 2.2). Дана інформація допомагає компанії та керівництву аналізувати тенденції у розвитку та оцінювати ефективність управління робочою силою, а також розробляти стратегії залучення та утримання кадрів.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПП «Ланна – Агро» за категоріями зайнятих у 2020 - 2022 рр.

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2022 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
Управлінський персонал	35	9,0	39	9,5	41	9,3	0,3	-0,2
у тому числі:								
керівники	11	2,8	10	2,4	10	2,2	-0,6	-0,2
спеціалісти	14	3,7	16	3,9	16	3,6	-0,1	-0,3
технічні працівники	10	2,5	13	3,2	15	3,5	1	0,3
Виробничий персонал	350	90,9	369	90,4	396	90,6	-0,3	0,2
Разом	385	100	408	100	437	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	9	-	9	-	7	-	-2	-2

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу відображають склад та розподіл працівників на підприємстві за різними критеріями. Як видно з таблиці 2.2 на підприємстві загальна кількість працівників з кожним роком збільшується, що може бути пов'язане зі збільшенням виробництва або наданням послуг підприємством для задоволення зростаючого попиту на ринку. Більшу частину складає виробничий персонал, управлінський персонал, до якого належать керівники, спеціалісти та технічні працівники, становить близько 9%.

Розглянемо характеристику та динаміку вікової структури персоналу підприємства (табл. 2.3). Дана характеристика відображає розподіл працівників підприємства за віковими категоріями. Ця інформація є важливою для аналізу ресурсного потенціалу компанії та розробки стратегій управління персоналом.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ПП «Ланна – Агро» за 2020 - 2022 рр.

Вікові категорії	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2022 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
Молодь віком 15-24 років	98	25,4	114	27,9	127	29,0	3,6	1,1
25-49 років	185	48,0	192	47,0	201	45,9	-2,1	-1,1
50-59 років	54	14,0	55	13,4	58	13,2	-0,8	-0,2
60-65 років	32	8,3	32	7,8	38	8,6	0,3	0,8
Пенсійного віку	16	4,1	15	3,6	13	2,9	-1,2	-0,7
Разом	385	100	408	100	437	100	x	x

Як бачимо з таблиці 2.3 переважна кількість працівників на підприємстві віком 25-49 років, що становить близько 46-48% від загальної кількості. Також переважає молодь віком 15-24 років, відсоток яких з кожним роком зростає. Однак кількість працівників пенсійного віку систематично зменшується, що пояснюється їх виходженням на пенсію. Отже, підприємство має досить різноманітну вікову структуру персоналу, що може стати перевагою, але вимагає

уваги до планування кадрової політики, забезпечення плавного переходу між поколіннями та розвитку потенціалу робітників різного віку.

Проаналізуємо характеристику персоналу за статтю (табл. 2.4), що відображає розподіл працівників підприємства за статевою ознакою. Це дозволяє визначити гендерну структуру робочої сили підприємства, виявити, чи є гендерний дисбаланс, і оцінити рівень гендерної рівності на даному підприємстві. Гендерний баланс у штаті є важливим показником для будь-якої організації, оскільки він відображає рівень різноманітності та інклюзивності в робочому середовищі.

Таблиця 2.4 – Характеристика персоналу ПП «Ланна – Агро» за статтю за 2020 - 2022 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2022 р. від	
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021
Чоловіки	192	204	232	49,88	50,0	53,09	+3,22	+3,09
Жінки	193	204	205	50,13	50,0	46,91	-3,22	-3,09
Разом	385	408	437	100	100	100	x	x

Згідно з таблицею 2.4 на підприємстві спостерігається майже рівна кількість чоловіків та жінок, що вказує на позитивний показник в рівній представленості статей у кадровому складі. Це свідчить про більшу інклюзивність та рівність у наймі працівників та може сприяти різноманітній групові динаміці та інноваціям. Проте важливо відзначити, що за останній рік зафіксоване зростання кількості працівників чоловічої статі на 3%, що може викликати увагу та необхідність подальшого вивчення цього динамічного змінного показника. Наприклад, потрібно розглянути, чи є зростання кількості чоловіків наслідком зміни у вимогах до посади, якій надають перевагу чоловіки, чи це пов'язано з іншими факторами, такими як специфіка робіт, що виконуються на підприємстві, або зміна політики найму.

Розглянемо структуру та склад фонду заробітної плати ПП «Ланна – Агро» (табл. 2.5). Такий аналіз може вказувати на ефективність системи оплати праці, рівень мотивації працівників та загальну політику підприємства щодо винагороди за працю.

Таблиця 2.5 – Структура та склад фонду заробітної плати ПП «Ланна – Агро» за 2020 - 2022 рр.

/ у тис. грн.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -) 2022 р. від			
	2020		2021		2022		2021 р.		2022 р.	
	сума	%	сума	%	сума	%	сума	%	сума	%
Фонд заробітної плати всього	15168,1	100	17538,1	100	18889,9	100	3721,8	-	1351,8	-
в тому числі:	11720,3	77,2	13306,3	75,8	13835,2	73,2	2114,9	-4,0	528,9	-2,6
1.1 Фонд основної заробітної плати										
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	1729,6	11,4	1808,7	10,3	1252,4	6,6	-477,2	-1,1	-556,3	-3,7
з нього:										
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	289,3	1,9	302,8	1,7	220,5	1,1	-68,8	-0,2	-82,3	-0,6
- премії за виробничі результати	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3 Інші виплати	2361,1	15,5	2875,7	16,3	4834,2	25,5	2473,1	10,0	1958,5	9,2

Аналізуючи дані щодо фонду заробітної плати, можна зробити наступні висновки. Протягом трьох років загальний фонд заробітної плати зрос на значну суму, а саме на 3721,8 тис. грн, що може свідчити про збільшення обсягу фінансування для виплат праці працівникам. Основна заробітна плата залишається основною частиною фонду, проте спостерігається зниження її частки з 77,2% у 2020 році до 73,2% у 2022 році. Частка додаткової зарплати, яка

включає надбавки та доплати, скоротилася з 11,4% до 6,6. Це може вказувати на реорганізацію системи доплат та надбавок. Частка інших виплат значно зросла, з 15,5% у 2020 році до 25,5% у 2022 році. За абсолютним приростом цей показник склав 2473,1 тис. грн. Це може свідчити про нові форми винагороди, бонусів чи інших видів компенсацій, що стали більш значущими в структурі фонду заробітної плати. Узагальнюючи, можна сказати, що компанія збільшила фонд заробітної плати, акцентуючи увагу на зростанні фонду основної зарплати та перегляді структури додаткової зарплати в бік інших виплат.

Провівши аналіз характеристики працівників на ПП «Ланна – Агро», можна зробити висновок, що підприємство має різноманітний склад працівників з різних вікових категорій та статевих груп. Це може стати перевагою для компанії, оскільки різні категорії працівників можуть вносити свої унікальні знання та досвід у розвиток бізнесу. В цілому, аналіз характеристики та динаміки загальної структури персоналу допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони компанії з позиції людських ресурсів. Враховуючи отримані дані, підприємство може розробити ефективну кадрову політику, спрямовану на підтримку розвитку та успішності організації.

## 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Ланна-Агро»

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності - це процес оцінки фінансових та економічних показників підприємства з метою з'ясування його фінансової стійкості, прибутковості, ефективності використання ресурсів, конкурентоспроможності та перспектив розвитку. Він є надзвичайно важливий для будь-якого підприємства і організації. Декілька причин, чому цей аналіз завжди актуальний:

Фінансовий аналіз дозволяє зрозуміти поточний стан фінансової діяльності підприємства, визначити його платоспроможність, ліквідність та стійкість до фінансових ризиків.

Результати аналізу надають базу для планування та прийняття стратегічних та тактичних рішень щодо розвитку підприємства, інвестицій, розподілу ресурсів та управління ризиками.

Аналіз допомагає виявляти проблемні аспекти діяльності підприємства та впроваджувати необхідні заходи для їх вирішення та покращення ефективності.

Аналіз допомагає розробити оптимальну фінансову політику підприємства, включаючи управління активами та пасивами, залучення та використання фінансових ресурсів.

Отже, фінансово-економічний аналіз є невід'ємною частиною управління будь-яким підприємством та визначає його стійкість, ефективність та конкурентоспроможність на ринку. Цей аналіз слід проводити регулярно для ефективного управління ресурсами та досягнення поставлених цілей.

Розпочати аналіз слід з оцінювання основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства в динаміці за останні три роки (табл. 3.1). Проаналізуємо дані, визначимо основні зміни фінансово-економічних показників окремих років та узагальнимо висновки щодо перспектив розвитку господарської діяльності підприємства.

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства» базується на даних річної фінансової звітності, зокрема:

форма № 1 «Баланс»;

форма № 2 «Звіт про фінансові результати»;

форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів»;

форма № 4 «Звіт про власний капітал»;

форма № 5 «Примітки до фінансової звітності»;

форма №1-ПВ «Звіт з праці»;

форма № 1-підприємництво «Структурне обстеження підприємства»;

форма № 11-ОЗ (річна) «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію (знос)».

Проведемо аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства ПП «Ланна – Агро» в динаміці за останні два роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Фінансово-економічні показники діяльності підприємства ПП «Ланна – Агро» за 2021 - 2022 рр.

Показники	Од. вимір у	Джерела інформації, розрахунк	Роки			Відхилення			
			2020	2021	2022	2022 до 2020 рр.		2022 до 2021 рр.	
						абсолютне	темп приросту, %	абсолютне	темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100- 100	9=6-5	10=6/5*100- 100
<b>1. Капітал підприємства</b>									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	399933	460003,5	523012,5	123079,5	30,76	63009	13,70
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	387574	441712	495210	107636	27,77	53498	12,11
<b>2. Ресурси підприємства</b>									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	218276,5	240047	266615,5	48339	22,15	26568,5	11,07
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	121	121	121	0	0	0	0
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	форма 1 «Баланс»	275360,5	333053,5	385849	110488,5	40,13	52795,5	15,85
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1- підприємниц., форма 1-ПВ	385	437	451	66	17,14	14	3,20
<b>3. Економічні показники</b>									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	252609	300949	250675	-1934	-0,77	-50274	-16,71

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2. Операційні витрати	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	236297	258027	271772	35475	15,01	13745	5,33
3.3. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	189941	189331	151131	-38810	-20,43	-38200	-20,18
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	форма 1-ПВ	15168,1	17538,1	18889,9	3721,8	24,54	1351,8	7,71
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	3283,14	3799,58	3490,37	207,23	1,06	-309,21	-8,14
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	62668	111618	99544	36876	58,84	-12074	-10,82
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	27672	70950	59564	31892	115,25	-11386	-16,05
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподатк.	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	32200	75898	60519	28319	87,95	-15379	-20,26
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	форма 2 «Звіт про фінансові результати»	32200	75898	60519	28319	87,95	-15379	-20,26
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		сума зносу/первісна вартість ОЗ Ф1	0,52	0,57	0,59	0,07	13,46	0,02	3,51

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.2. Коефіцієнт оновлення основних засобів		введені ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на кінець року (форма 1)	0,11	0,07	0,13	0,02	18,18	0,06	85,71
5.3. Коефіцієнт вибуття основних засобів		вибуло ОЗ (форма 5) / первісна вартість ОЗ на початок року (форма 1)	0,0015	0,0026	0,0007	-0,0008	-53,33	-0,0019	-73,08
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	0,92	0,90	0,65	-0,27	-29,35	-0,25	-27,78
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.4	392	400	554	162	41,33	155	38,75
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,16	0,24	0,19	0,03	18,75	-0,05	-20,83
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	8,05	16,50	11,57	3,52	43,73	-4,93	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	8,31	17,18	12,22	3,91	47,05	-4,96	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	14,57	27,50	21,92	7,35	50,45	-5,58	X

Під час фінансово-економічного аналізу результатів господарської діяльності підприємства були розглянуті та проаналізовані фінансові звіти та показники, що відображають його фінансову роботу та результативність.

Був проведений аналіз балансу та звіту про прибутки та збитки. Оцінка фінансового становища підприємства дозволила встановити рівень активів, зобов'язань та власного капіталу, а також визначити зміни в цих показниках протягом визначеного періоду. Значення різних показників ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості були проаналізовані для оцінки фінансової роботи підприємства.

Розглянуто показники ресурсів підприємства, аналіз яких дав змогу отримати об'єктивну оцінку наявності та ефективного використання різних видів ресурсів.

Досліджено фінансові результати підприємства, зокрема показники прибутку, валової та чистої прибутковості. Оцінка прибутковості дозволила встановити ефективність господарської діяльності та здатність підприємства до заробітку та збереження прибутку.

Були проаналізовані показники ефективності використання ресурсів та оборотності активів, такі як коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт обіговості оборотних засобів, середній період обороту оборотних засобів, тощо. Цей аналіз дав змогу визначити ефективність використання активів підприємства та швидкість обороту ресурсів.

Крім того, проаналізовано показники рентабельності, такі як рентабельність сукупного капіталу, рентабельність продукції, рентабельність власного капіталу. Цей аналіз дав змогу визначити ефективність виробничих та фінансових процесів.

Загалом, аналіз результатів господарської діяльності підприємства дав змогу отримати об'єктивну оцінку його фінансового стану, ефективності та ризиків. Висновки та рекомендації, отримані з аналізу, можуть бути використані для прийняття рішень щодо фінансового управління, планування та стратегічного розвитку підприємства.

Аналізуючи фінансово-економічні показники діяльності ПП «Ланна-Агро» за 2020-2022 роки, можна побачити, що підприємство зіткнулося з різними викликами, але змогло адаптуватися та зберегти прибутковість своєї діяльності.

У 2020 році, коли розпочалася пандемія коронавірусної хвороби COVID-19, ПП «Ланна-Агро», як і багато інших підприємств, зазнало негативного впливу на свою діяльність. Керівництву довелося вживати термінових заходів для збереження фінансової стабільності компанії. Середня вартість сукупного та власного капіталу зросла лише незначними темпами через обмеження, падіння попиту та ринкову невизначеність під час локдаунів.

Проте керівництво виявило гнучкість та передбачливість, вчасно адаптувавшись до нових реалій. Саме тому, незважаючи на вкрай складні зовнішні обставини, ПП «Ланна-Агро» змогло суттєво нарощувати свої ресурси та капітал у 2022 році. Так, середня вартість сукупного капіталу зросла на 30,76% з 399933 тис. грн у 2020 році до 523012,5 тис. грн у 2022 році, а власного - на 27,77% з 387574 тис. грн до 495210 тис. грн відповідно, що свідчить про активні інвестиції в розвиток та модернізацію виробництва в умовах повномасштабної війни РФ проти України (рис.2.2).

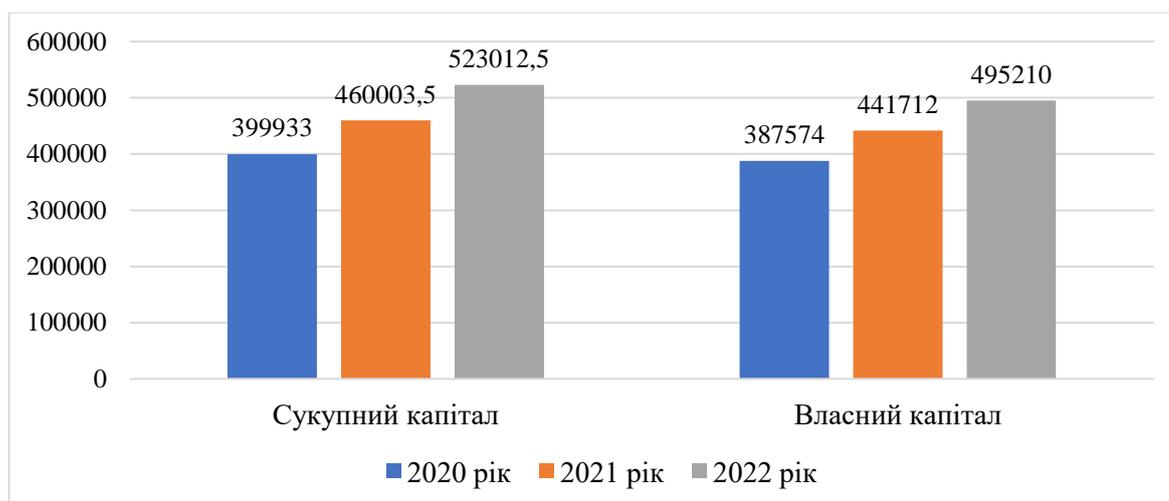


Рисунок 2.2 – Середня вартість сукупного та власного капіталу ПП «Ланна-Агро» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Підтвердженням активних інвестицій є збільшення середньорічної вартості основних засобів на 22,15% з 218276,5 тис. грн у 2020 році до 266615,5 тис. грн у 2022 році, та середніх залишків оборотних засобів на 40,13% з 275360,5 тис. грн до 385849 тис. грн відповідно. Приріст вартості основних засобів відображає масштабні капіталовкладення в оновлення потужностей, закупівлю техніки та модернізацію обладнання для підвищення ефективності в нових реаліях. А зростання вартості оборотних засобів свідчить про потребу в більших запасах для мінімізації ризиків від перебоїв у постачанні.

Попри загалом несприятливий вплив пандемії та війни, підприємству вдалося зберегти майже незмінним рівень чистого доходу у 2022 році порівняно з 2020 роком - зниження лише на 0,77% з 252609 тис. грн до 250675 тис. грн. Це демонструє стійкий попит та здатність оперативно адаптуватися до змін кон'юнктури ринку.

Водночас компанія змогла значно оптимізувати витрати, зокрема завдяки впровадженню нових технологій, раціональному використанню ресурсів та налагодженню виробничих процесів. Собівартість реалізованої продукції скоротилася на 20,43% з 189941 тис. грн у 2020 році до 151131 тис. грн у 2022 році, що разом із збереженням доходів дозволило досягти вражаючого зростання прибутків. Валовий прибуток, який є різницею між чистим доходом від реалізації та собівартістю реалізованої продукції, зріс на 58,84% - з 62668 тис. грн у 2020 році до 99544 тис. грн у 2022 році. Таке суттєве збільшення валового прибутку свідчить про ефективну політику контролю витрат та оптимізації виробничих процесів, що дозволило підприємству значно знизити собівартість навіть в умовах зростання цін на ресурси. Проте у 2022 році, порівняно з 2021 роком, цей показник знизився на 10,82% (на 12 074 тис. грн), що вказує на негативний вплив війни.

Ще більш разючою є динаміка прибутку від операційної діяльності, який зріс на 115,25% - з 27672 тис. грн у 2020 році до 59564 тис. грн у 2022 році. Це означає, що підприємство змогло не лише ефективно управляти витратами на виробництво, але й успішно контролювати інші операційні витрати, такі як

витрати на збут, адміністративні витрати тощо. Але у порівнянні з 2021 роком, коли прибуток складав 70 950 тис. грн, цей показник зменшився на 16,05% (на 11 386 тис. грн) у 2022 році.

Нарешті, чистий прибуток, який є кінцевим фінансовим результатом діяльності після вирахування всіх витрат та сплати податків, зріс на 87,95% - з 32200 тис. грн у 2020 році до 60519 тис. грн у 2022 році. однак порівняно з 2021 роком (75 898 тис. грн) знизився на 20,26% (на 15 379 тис. грн) у 2022 році.

Таким чином, незважаючи на загальний ріст фінансових показників підприємства за трирічний період, негативні зміни у 2022 році порівняно з 2021 роком вказують на значний вплив воєнного стану на економічну діяльність ПП «Ланна-Агро».

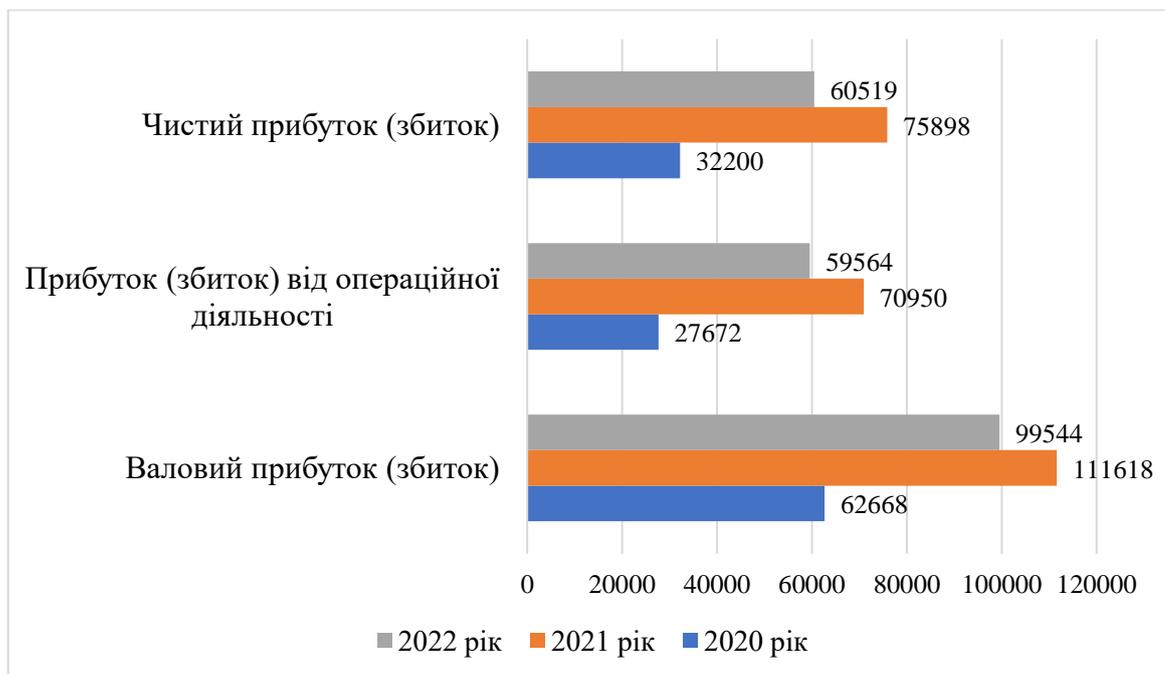


Рисунок 2.3 – Динаміка змін фінансових показників ПП «Ланна-Агро» за 2020-2022 рік, тис. грн.

Крім того, незважаючи на динамічні темпи приросту прибутків у 2022 році відносно 2020 року, все ж слід визнати негативний вплив війни на показники рентабельності. Так, рентабельність сукупного капіталу знизилася до 11,57% проти 16,50% у 2021 році, власного капіталу - до 12,22% проти 17,18%, а

рентабельність продукції склала 21,92% порівняно з 27,50% у 2021 році до початку повномасштабного вторгнення РФ.

Падіння рівнів рентабельності свідчить про зростання ризиків та збільшення витрат на ведення бізнесу в умовах війни, руйнування логістичних шляхів, подорожчання ресурсів та загальної дестабілізації економіки. Тож попри загалом непогані показники прибутковості, варто визнати негативний вплив воєнної агресії Росії на ефективність діяльності «Ланна-Агро».

Отже, окрім суттєвих досягнень із нарощування капіталу, збереження доходів та підвищення прибутковості у 2022 році, компанія також зазнала й певних негативних наслідків військових дій, що впливають на економічний стан підприємства та регіональну економіку в цілому та спричинює негативний вплив на діяльність підприємства. Це знайшло відображення у зниженні чистого доходу, потенційних проблемах зі збутом, а також погіршенні рівнів рентабельності порівняно з передвоєнним 2021 роком, хоча вони все ж залишалися високими, що свідчить про збереження суттєвих конкурентних переваг та ефективне використання ресурсів навіть в екстремальних умовах повномасштабного вторгнення російської армії.

У такій складній ситуації важливо ретельно аналізувати фінансовий стан підприємства, здійснювати розумне планування та приймати стратегічні рішення для забезпечення стабільності та виживання в умовах військового конфлікту. Можуть знадобитися реалістичні плани зменшення витрат, диверсифікація ринків, пошук нових можливостей і партнерств для збереження діяльності підприємства.

ПП «Ланна-Агро» активно працює над підвищенням своєї конкурентоспроможності та розширенням ринків збуту. У перспективі підприємство планує збільшити площі оброблюваних земель, впроваджувати нові сорти культур, що мають високий потенціал врожайності, та продовжувати інвестувати в сучасні технології. Також важливим напрямом розвитку є розширення співпраці з партнерами та залучення інвестицій для реалізації нових проектів.

Для покращення фінансових та економічних показників підприємства рекомендується впровадити ефективні системи управління запасами, енергоефективні технології та контроль за витратами, це може допомогти знизити затрати та підвищити рентабельність. Необхідно також інвестувати у навчання та розвиток працівників, стимулювати їх професійне зростання та мотивувати до досягнення високих результатів. Задіяні, досвідчені та мотивовані працівники вносять величезний внесок в успіх підприємства. Важливо також розвивати партнерські відносини з постачальниками та споживачами, враховувати їх потреби та прагнути до взаємовигідної співпраці, що сприятиме збільшенню обсягів продажів та розширенню ринків збуту.

Ці рекомендації можуть допомогти підприємству покращити свої фінансові та економічні показники, забезпечити стабільний розвиток та стати більш конкурентоспроможним на ринку. Важливо впроваджувати ці заходи системно і спрямовувати їх на досягнення стратегічних цілей підприємства.

### 2.3. Аналіз процесу реалізації соціальної відповідальності менеджментом ПП «Ланна-Агро»

ПП «Ланна-Агро» є передовим підприємством, яке чітко усвідомлює важливість дотримання принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності у своїй діяльності. Керівництво компанії активно інтегрує соціально відповідальні практики в різні аспекти своєї роботи, прагнучи досягти гармонійного балансу між економічними, екологічними та соціальними аспектами бізнесу.

ПП «Ланна-Агро» зарекомендувало себе як надійний роботодавець та важливий економічний гравець у регіоні. Створюючи робочі місця та залучаючи місцеве населення до своєї діяльності, підприємство відіграє ключову роль у розвитку місцевої економіки та підвищенні рівня життя громади. Компанія забезпечує стабільною роботою значну кількість місцевих жителів, про це свідчать показники середньооблікової чисельності працівників, що зросла на 66

осіб або 17,14%, досягнувши 451 особи у 2022 році. Забезпечуючи зайнятість місцевого населення та створюючи гідні умови праці, компанія виконує свою соціальну місію як відповідальний роботодавець.

Підприємство також демонструє відповідальний підхід, дотримуючись чинного трудового законодавства та міжнародних стандартів у сфері умов праці. Компанія створює безпечне та комфортне робоче середовище для своїх співробітників, забезпечуючи їх необхідним обладнанням, засобами захисту та навчанням з питань охорони праці. Ці зусилля сприяють підвищенню продуктивності та лояльності персоналу, а також допомагають уникнути ризиків, пов'язаних з порушенням трудових норм та можливими конфліктами.

ПП «Ланна-Агро» демонструє відповідальний підхід до ведення бізнесу шляхом активного інвестування у розвиток та модернізацію своїх виробничих потужностей. Протягом останніх кількох років компанія реалізувала масштабну програму оновлення обладнання, вкладаючи в неї суттєві кошти. Фінансова звітність свідчить, що середньорічна вартість основних засобів підприємства зросла з 218 276,5 тис. грн у 2020 році до 266 615,5 тис. грн у 2022 році, що становить приріст на 48 339 тис. грн або 22,15%. Коефіцієнт оновлення основних засобів також продемонстрував позитивну динаміку, збільшившись з 0,07 у 2021 році до 0,13 у 2022 році, що означає високу частку нових активів у загальній вартості виробничих фондів. Таке активне технічне переоснащення дозволило ПП «Ланна-Агро» не лише підвищити ефективність та продуктивність виробництва, а й створити додаткові робочі місця в регіоні. Крім того, впровадження сучасного високотехнологічного обладнання дозволяє мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище, сприяючи підвищенню екологічної безпеки виробничих процесів. Нові основні засоби є більш енергоефективними та екологічно чистими порівняно із старими, що допомагає знизити викиди та відходи виробництва.

Одним із пріоритетів для ПП «Ланна-Агро» є сумлінне виконання своїх фіскальних зобов'язань. Компанія своєчасно та у повному обсязі сплачує всі необхідні податки, збори та обов'язкові платежі до місцевого та державного

бюджетів. Щороку підприємством сплачуються значні суми податків, що становить вагомий внесок у наповнення бюджетів різних рівнів та забезпечення фінансування важливих соціальних програм у регіоні.

ПП «Ланна-Агро» демонструє відповідальний підхід до ведення бізнесу не лише через активні інвестиції у модернізацію виробництва, а й шляхом підтримки місцевих постачальників та малого і середнього бізнесу в регіоні.

Як видно з фінансово-економічного аналізу, обсяг операційних витрат компанії зріс з 236 297 тис. грн у 2020 році до 271 772 тис. грн у 2022 році (рядок 3.2). Значну частину цих витрат становлять закупівлі сировини, матеріалів, послуг від місцевих контрагентів. Співпрацюючи з локальними постачальниками, ПП «Ланна-Агро» забезпечує їм стабільні замовлення та фінансові надходження.

Наприклад, потреби підприємства у паливно-мастильних матеріалах можуть задовольнятися місцевими нафтобазами та АЗС. Закупівлі запчастин та витратних матеріалів для обладнання здійснюються у регіональних дистриб'юторів та дилерів. Транспортні перевезення, ремонтні та будівельні роботи часто виконуються місцевими підрядниками. Харчування персоналу організовується через співпрацю з локальними постачальниками продуктів.

Таким чином, ПП «Ланна-Агро» виступає не лише як соціально відповідальний роботодавець, а й як важливий економічний драйвер у регіоні, забезпечуючи робочі місця, інвестуючи в модернізацію виробництва, сплачуючи податки та підтримуючи місцевих підприємців.

ПП «Ланна-Агро» розглядає екологічну відповідальність як один із ключових пріоритетів своєї діяльності. Компанія усвідомлює важливість збереження навколишнього середовища та докладає значних зусиль для мінімізації свого екологічного сліду. З цією метою на підприємстві успішно впроваджено та функціонує система екологічного менеджменту, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 14001.

Ця система забезпечує комплексний підхід до екологічних питань. По-перше, вона передбачає ідентифікацію потенційних екологічних ризиків,

пов'язаних з виробничими процесами, використанням ресурсів, утворенням відходів тощо. По-друге, встановлюються чіткі цілі та завдання у сфері охорони навколишнього середовища, такі як скорочення викидів, підвищення ефективності використання енергії та води, зменшення обсягів відходів. По-третє, розробляються та реалізуються конкретні заходи для досягнення поставлених екологічних цілей, наприклад, впровадження технологій очищення стічних вод, модернізація обладнання для зниження викидів, програми з переробки відходів тощо. Нарешті, здійснюється постійний моніторинг та аналіз результатів екологічної діяльності, оцінка ефективності впроваджених заходів та коригування підходів у разі необхідності.

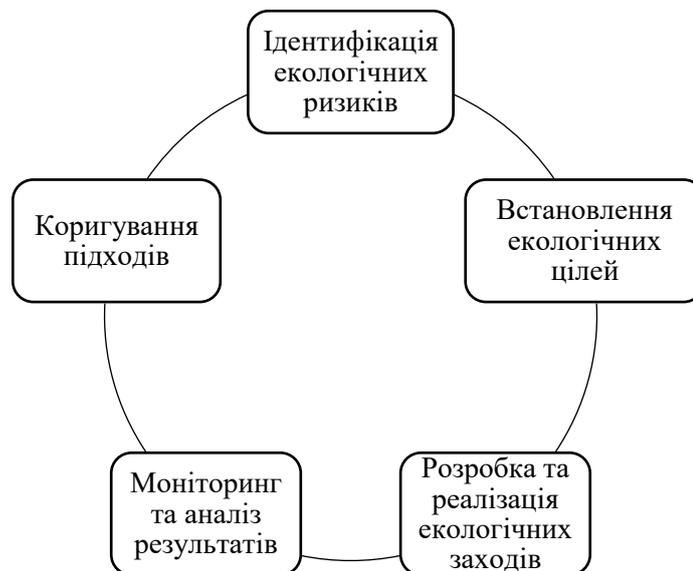


Рисунок 2.4 – Система екологічного менеджменту ПП «Ланна-Агро» відповідно до вимог ISO 14001

Окрім системи екологічного менеджменту, ПП «Ланна-Агро» реалізує інші ініціативи в рамках екологічної відповідальності. Компанія може впроваджувати заходи з енергоефективності, використання альтернативних джерел енергії, раціонального водокористування, переробки та повторного використання відходів, впровадження безвідходних технологій, озеленення території та збереження біорізноманіття.

Одним з ключових напрямків екологічної відповідальності ПП «Ланна-Агро» є енергозбереження та ресурсоефективність. На підприємстві регулярно проводяться заходи з модернізації обладнання, впровадження енергоефективних технологій та оптимізації виробничих процесів. Завдяки цьому вдалося досягти значної економії енергоресурсів та скоротити викиди парникових газів, зокрема вуглекислого газу.

Крім того, компанія приділяє велику увагу питанням поводження з відходами та очищення стічних вод. На виробництві впроваджено сучасні системи очистки стоків, що забезпечують їх ретельне очищення перед скиданням у водойми. Відходи виробництва проходять сортування, а частина з них направляється на повторну переробку та утилізацію.

Таблиця 2.7 – Порівняльна характеристика показників ПП «Ланна-Агро» до та після впровадження енергоефективних інновацій

Показник	До впровадження інновацій	Після впровадження інновацій
Споживання електроенергії	Високе споживання через застарілі енергоємні технології	Значне зниження споживання завдяки енергоефективному обладнанню
Споживання теплової енергії	Високе споживання, використання невідновлюваних джерел	Зниження споживання, часткове використання відновлюваних джерел (біопалива)
Викиди парникових газів	Високі викиди через використання викопних видів палива	Істотне скорочення викидів завдяки енергоефективності та відновлюваним джерелам
Водоспоживання	Високе водоспоживання через застарілі системи водопостачання	Помітне зниження водоспоживання завдяки системам зворотного водопостачання
Утилізація відходів	Низький рівень утилізації відходів (лише 25%)	Значне підвищення рівня утилізації відходів (до 80%) завдяки сортуванню та переробці
Виробничі витрати	Високі виробничі витрати через неефективне використання ресурсів	Зниження виробничих витрат за рахунок ресурсо- та енергозбереження
Екологічний імідж	Недостатньо позитивний екологічний імідж	Покращений екологічний імідж, сприйняття компанії як екологічно відповідальної

Як бачимо, після комплексного впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих інновацій ПП «Ланна-Агро» досягло значних покращень за низкою показників, включаючи скорочення споживання енергії, води, викидів парникових газів, зменшення утворення відходів та екологічних платежів. Це дозволило не лише мінімізувати негативний вплив на довкілля, але й знизити виробничі витрати та покращити екологічний імідж компанії.

ПП «Ланна-Агро» також активно займається озелененням та ландшафтним благоустроєм прилеглої території. На території підприємства висаджено чимало дерев та чагарників, що має позитивний вплив на навколишнє середовище: поліпшує якість повітря, оскільки рослини виділяють кисень і поглинають вуглекислий газ, та сприяє збереженню біорізноманіття, надаючи середовище існування для різноманітних видів тварин і рослин. Такі зусилля з озеленення та ландшафтного благоустрою свідчать про відповідальне ставлення підприємства до екологічних питань та прагнення зробити свій внесок у збереження природного середовища в регіоні своєї діяльності. Наявність зелених насаджень, крім екологічного аспекту, також може покращувати естетичний вигляд території та створювати більш комфортні умови для працівників підприємства. Загалом, ініціативи ПП «Ланна-Агро» з озеленення та ландшафтного благоустрою є позитивним кроком у напрямку сталого розвитку та гармонізації діяльності підприємства з принципами захисту довкілля.

Компанія не обмежується лише внутрішніми екологічними ініціативами, а також активно пропагує екологічну свідомість серед своїх співробітників та місцевої громади. Регулярно проводяться навчання та інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення обізнаності про важливість охорони довкілля та раціонального використання природних ресурсів.

Окрім того, підприємство організовує спеціальні заходи, такі як дні прибирання територій, акції з висадження дерев чи квітів, збору вторинної сировини тощо. Ці заходи не лише сприяють покращенню стану навколишнього середовища, але й залучають місцеве населення до активної участі у вирішенні екологічних проблем.

У сфері соціальної відповідальності компанія активно співпрацює з місцевими навчальними закладами, надаючи студентам можливість проходження виробничої практики та стажування. Це допомагає молодим фахівцям здобути необхідний досвід і підготуватися до майбутньої кар'єри.

ПП «Ланна-Агро» активно підтримує місцеві культурні та спортивні ініціативи, розуміючи важливість збереження традицій та розвитку здорового способу життя в громаді. Компанія виділяє кошти для організації та проведення різноманітних заходів, спрямованих на зміцнення місцевої ідентичності та просування активного дозвілля. У 2021 році на соціальні заходи було виділено 14 734 гривні, а у 2022 році – 14 774 гривні. Крім того, компанія регулярно здійснює благодійні пожертви на потреби місцевої лікарні та дитячого будинку.

За сприяння ПП «Ланна-Агро» у селищі з'явився сучасний спортивний майданчик зі штучним покриттям. Він облаштований для занять різноманітними видами спорту - футболом, баскетболом, волейболом тощо. Майданчик освітлений, обладнаний трибунами для глядачів та роздягальнями. Завдяки новому спортивному об'єкту, у селищі активізувалося спортивне життя, проводяться регулярні змагання та тренування місцевих команд. Майданчик став улюбленим місцем для активного дозвілля мешканців усіх вікових категорій.

Агрофірма приділяє значну увагу збереженню та розвитку культурних традицій селища. За їхньої фінансової підтримки було проведено капітальний ремонт будинків культури. Зокрема, було повністю оновлено танцювальний зал - замінено підлогу, встановлено нове освітлення та озвучення. Також було придбано нові яскраві сценічні костюми та взуття для місцевого танцювального колективу «Веселка», який гідно представляє селище на різноманітних заходах та конкурсах. Завдяки оновленим приміщенням та належному обладнанню, культурне життя селища набуло нового імпульсу.

ПП «Ланна-Агро» опікується розвитком місцевих футбольних команд «Цукровик» та «Оріон». Агрофірма забезпечує команди необхідним спорядженням - формою, взуттям, м'ячами. Також надається фінансування для організації виїзних матчів та участі у змаганнях різних рівнів. Завдяки такій

підтримці, команди мають належні умови для тренувань та змагань, а їхні вихованці можуть повноцінно розвивати свої спортивні таланти.

За ініціативи ПП «Ланна-Агро» у центрі селища був облаштований сучасний дитячий майданчик. Він обладнаний різноманітними гойдалками, гірками, драбинками та іншими атракціонами, які відповідають усім нормам безпеки. Майданчик встелений спеціальним безпечним покриттям. Навколо облаштовано лавочки для батьків. Ця ініціатива створила комфортний та безпечний простір для активних ігор наймолодших мешканців селища.

Агрофірма традиційно підтримує духовні запити місцевих жителів. За безпосередньої участі ПП «Ланна-Агро» у селищі було побудовано новий храм Святого Благовірного князя Олександра. Сучасна церква вражає своєю архітектурою та внутрішнім оздобленням. Навколо храму облаштована прилегла територія, висаджені декоративні насадження. Завдяки новому храму, віруючі мешканці мають гідне місце для богослужінь та духовного розвитку.

ПП «Ланна-Агро» проявляє активну громадянську позицію та надає всебічну підтримку українським воїнам-захисникам під час війни в Україні. В компанії була організована волонтерська діяльність, в рамках якої працівники агрофірми збирали, пакували та відправляли на фронт продукти харчування довготривалого зберігання, засоби особистої гігієни, теплий одяг, ковдри та інші необхідні речі для забезпечення побутових потреб бійців.

Окрім матеріальної допомоги, агрофірма надавала суттєву фінансову підтримку військовим та їхнім сім'ям. Кошти спрямовувалися на придбання спорядження, обладнання, засобів зв'язку та інших потреб для забезпечення ефективної бойової діяльності підрозділів. Також надавалася консультаційна допомога сім'ям військовослужбовців з питань соціального забезпечення, юридичних питань та психологічної підтримки.

Одним із значних внесків агрофірми стало фінансування капітального ремонту бронетранспортера, який брав безпосередню участь у бойових діях на фронті. За кошти компанії було відремонтовано та модернізовано бойову машину, встановлено додаткове обладнання та засоби захисту для екіпажу.

Відремонтований бронетранспортер повернувся на передову і продовжив виконувати бойові завдання з захисту України.

Керівництво та працівники ПП «Ланна-Агро» демонструють високий рівень патріотизму та соціальної відповідальності, докладаючи максимальних зусиль для підтримки українських захисників та їхніх родин у цей непростий для країни час.

Незважаючи на ці досягнення, ПП «Ланна-Агро» усвідомлює необхідність подальшого вдосконалення своїх практик, оскільки підприємство стикається з низкою проблем у сфері сталого розвитку та соціальної відповідальності.

ПП «Ланна-Агро» має обмежені можливості для професійного зростання своїх співробітників. Існуючі програми навчання та підвищення кваліфікації не повністю відповідають потребам персоналу та вимогам сучасного ринку. Це призводить до того, що працівники не можуть ефективно оновлювати свої знання та навички, що може негативно впливати на продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства. Компанії необхідно розширити спектр навчальних програм, впровадити нові формати навчання, такі як онлайн-курси або менторські програми, та створити більше можливостей для здобуття нових компетенцій, особливо в сферах сучасних технологій та інновацій в аграрному секторі.

Незважаючи на існуючі заходи безпеки, система охорони праці в ПП «Ланна-Агро» потребує вдосконалення. Є необхідність посилення заходів безпеки та впровадження додаткових процедур для мінімізації ризиків виробничого травматизму та професійних захворювань. Виробниче обладнання частково застаріле і потребує модернізації для відповідності сучасним стандартам безпеки. Крім того, забезпечення працівників сучасними засобами індивідуального захисту не завжди є достатнім. Компанії необхідно провести комплексний аудит безпеки, оновити інструкції з охорони праці, забезпечити регулярне проведення навчань з техніки безпеки та інвестувати в нове, більш безпечне обладнання.

ПП «Ланна-Агро» стикається з проблемою недостатнього впровадження екологічно чистих технологій у своїй діяльності. Використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі або біопаливо, залишається обмеженим. Це призводить до високого рівня споживання невідновлюваних ресурсів та значного вуглецевого сліду компанії. Існує потреба в розробці та впровадженні комплексної екологічної стратегії, яка б включала перехід на енергоефективні системи освітлення та опалення, впровадження технологій зменшення відходів та викидів, а також застосування більш екологічних методів ведення сільського господарства.

Крім того, компанія недостатньо активно залучає місцеве населення до процесу прийняття рішень, що стосуються розвитку регіону та діяльності підприємства. Відсутність регулярних консультацій з представниками громади призводить до того, що інтереси та потреби місцевого населення не завжди враховуються при плануванні діяльності компанії. Це може створювати напруженість у відносинах між підприємством та громадою. ПП «Ланна-Агро» необхідно розробити механізми для систематичного діалогу з місцевими жителями, проводити громадські слухання, створити платформу для збору та врахування пропозицій від громади.

ПП «Ланна-Агро» стикається з проблемою відсутності чітких показників та методології для оцінки ефективності своїх соціальних програм. Це ускладнює аналіз реального впливу ініціатив компанії на громаду та навколишнє середовище. Без конкретних метрик складно визначити, які програми дійсно працюють, а які потребують коригування або заміни. Компанії необхідно розробити систему ключових показників ефективності для соціальних ініціатив, впровадити регулярний моніторинг та оцінку програм, а також залучити незалежних експертів для проведення аудиту соціальної відповідальності.

Реалізація певних соціальних програм вимагає дотримання відповідних законів та регуляторних вимог, що може створювати додаткові перешкоди або обмеження для ПП «Ланна-Агро». Таким чином, підприємство має постійно аналізувати та вдосконалювати свої підходи до соціальної відповідальності, щоб

подолати наявні недоліки та виклики. Відкритий діалог із зацікавленими сторонами, постійне навчання персоналу та моніторинг результатів допоможуть компанії вдосконалити свої соціальні ініціативи та досягти більшого позитивного впливу на громаду.

Отже, ПП «Ланна-Агро» демонструє серйозне ставлення до принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності, активно інтегруючи відповідні практики у свою діяльність. Керівництво компанії розуміє, що цей процес є безперервним і потребує постійного вдосконалення, тому підприємство продовжуватиме докладати зусиль для підвищення своєї соціальної та екологічної відповідальності, забезпечуючи сталий розвиток та гармонійний баланс між економічними, екологічними та соціальними аспектами ведення бізнесу.

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз ефективності процесу реалізації соціальної відповідальності на ПП «Ланна-Агро» показав, що:

1. ПП «Ланна-Агро» є успішним та перспективним сільськогосподарським підприємством, що застосовує інноваційні технології у різних напрямках діяльності. Компанія має розгалужену організаційну структуру функціонального типу та диверсифіковану діяльність, охоплюючи рослинництво, тваринництво, переробку сільгосппродукції та власне виробництво.

SWOT-аналіз виявив низку сильних сторін підприємства, серед яких висока якість продукції, розвинена інфраструктура, доступ до земельних ресурсів, досвідчений персонал та ефективне управління ланцюгом постачання. Водночас виявлено й слабкі сторони, такі як недостатня автоматизація, високі витрати на енергію та воду, відсутність маркетингових стратегій.

Аналіз характеристики персоналу показав загальне зростання чисельності працівників, різноманітну вікову структуру та майже рівну представленість

чоловіків і жінок. Це забезпечує різноманіття та інклюзивність у кадровому складі. Фонд заробітної плати зріс, акцентуючи увагу на зростанні фонду основної зарплати та перегляді структури додаткової зарплати в бік інших виплат.

Загалом, ПП «Ланна-Агро» має значний потенціал для подальшого розвитку, але для досягнення стійкого зростання необхідно зосередитися на подоланні слабких сторін, використанні наявних можливостей та ефективному управлінні загрозами.

2. ПП «Ланна-Агро» продемонструвало стійкість та гнучкість під час пандемії COVID-19 у 2020 році та повномасштабної війни в Україні у 2022 році, зберігаючи прибутковість своєї діяльності. Незважаючи на складні зовнішні обставини, підприємство суттєво наростило капітал, ресурси та потужності у 2022 році порівняно з 2020 роком, що свідчить про активні інвестиції в розвиток та модернізацію. Компанія змогла зберегти майже незмінними рівні чистого доходу від реалізації, а також значно оптимізувати витрати, що дозволило досягти вражаючого зростання валового та чистого прибутку у 2022 році відносно 2020 року.

Водночас, порівняно з 2021 роком, у 2022 році спостерігалось зниження чистого доходу, прибутку від операційної діяльності, чистого прибутку та показників рентабельності через негативний вплив повномасштабної війни на економічну діяльність підприємства. Для покращення фінансово-економічних показників рекомендується впровадити ефективні системи управління, енергоефективні технології, контроль за витратами, інвестувати у персонал та партнерські відносини з постачальниками і споживачами. Загалом ПП «Ланна-Агро» продемонструвало здатність ефективно адаптуватися до кризових ситуацій, зберігаючи прибутковість та розвиваючи виробничий потенціал навіть в екстремальних умовах війни.

3. ПП «Ланна-Агро» демонструє значний прогрес у впровадженні принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку у свою діяльність. Компанія зарекомендувала себе як відповідальний роботодавець, активний

інвестор у модернізацію виробництва, сумлінний платник податків та надійний партнер для місцевого бізнесу. Впровадження системи екологічного менеджменту, реалізація заходів з енергозбереження, відповідальне поводження з відходами та участь в озелененні території свідчать про серйозне ставлення підприємства до екологічних питань.

Соціальна активність ПП «Ланна-Агро» проявляється через підтримку культурних та спортивних ініціатив, а також через участь в облаштуванні місцевої інфраструктури, що сприяє покращенню якості життя в регіоні. Особливо варто відзначити внесок компанії у підтримку військових під час воєнного стану, що демонструє високий рівень громадянської відповідальності.

Однак, для досягнення ще кращих результатів компанії необхідно продовжувати аналізувати та вдосконалювати свої підходи, враховуючи нові виклики та можливості. Постійний діалог із зацікавленими сторонами, інвестиції в навчання персоналу, впровадження інноваційних екологічних рішень та вдосконалення системи оцінки ефективності соціальних ініціатив дозволять ПП «Ланна-Агро» не лише подолати існуючі недоліки, але й стати лідером у сфері корпоративної соціальної відповідальності в аграрному секторі України.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПП «ЛАННА-АГРО»

### 3.1 Забезпечення сталого розвитку ПП «Ланна-Агро» на засадах корпоративної соціальної відповідальності

Для аграрного підприємства ПП «Ланна-Агро», яке успішно розвиває рослинництво та тваринництво, забезпечення сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності є невід'ємною складовою його бізнес-стратегії. Компанія усвідомлює важливість відповідального ставлення до довкілля, місцевих громад та персоналу, тому розробляє комплексний підхід до впровадження принципів КСВ, інтегруючи його в свою операційну діяльність.

Впровадження соціально-відповідальних практик для ПП «Ланна-Агро» є не просто слідуванням тренду, а життєво важливою необхідністю. Перш за все, компанія усвідомлює важливість неухильного дотримання законодавчих норм та етичних стандартів у галузі екології, охорони праці, оподаткування тощо. Крім того, соціальна відповідальність є проявом етичної корпоративної поведінки. Соціально-відповідальні практики дозволяють забезпечити сталий розвиток бізнесу, мінімізуючи ризики, пов'язані з негативним впливом на довкілля, конфліктами з місцевими громадами та проблемами з персоналом. Це є запорукою довгострокової стійкості компанії.

Статус соціально-відповідального підприємства також значно покращує репутацію та імідж «Ланна-Агро» в очах споживачів, інвесторів, партнерів та громадськості, зміцнюючи її конкурентні позиції. Створення гідних умов праці, можливостей для розвитку та навчання персоналу допомагає залучати та утримувати талановитих фахівців. Реалізація соціальних і благодійних проектів сприяє розвитку місцевих громад, на території яких працює компанія, зміцнюючи зв'язки з місцевим населенням.

Відповідальне ставлення до довкілля через впровадження екологічних ініціатив, таких як ресурсо- та енергоефективність, зменшення викидів, поводження з відходами, допомагає мінімізувати негативний вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище. Нарешті, впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності відповідає глобальним трендам світового бізнесу, допомагаючи «Ланна-Агро» інтегруватися в глобальні ланцюги постачання та відповідати очікуванням міжнародних партнерів.

Отже, соціальна відповідальність для аграрного підприємства «Ланна-Агро» є не лише етичним обов'язком, а й запорукою довгострокового успіху, сталого розвитку та зміцнення конкурентних переваг на ринку.

Перехід ПП «Ланна-Агро» на принципи сталого розвитку є важливим стратегічним кроком, що відповідає сучасним тенденціям та очікуванням суспільства. Сьогодні споживачі все більше цінують продукцію, вироблену з дотриманням екологічних норм та соціальної відповідальності.

Таким чином, перед ПП «Ланна-Агро» стоїть завдання розробити комплексну концептуальну модель, яка допоможе підприємству перейти на принципи сталого розвитку в усіх сферах своєї діяльності, включаючи рослинництво, тваринництво, виробничі процеси та офісну роботу. В основі цієї моделі лежить концепція соціальної відповідальності, що передбачає врахування інтересів усіх зацікавлених сторін: працівників, споживачів, місцевих громад та навколишнього середовища. Цілі концептуальної моделі сталого розвитку побудовані з урахуванням принципів соціальної відповідальності, таких як етична поведінка, повага прав людини, захист довкілля, відповідальність перед споживачами та місцевими громадами.

Впровадження концептуальної моделі сталого розвитку допоможе компанії адаптуватися до мінливих ринкових умов та залишатися конкурентоспроможною в довгостроковій перспективі. Екологічно чисті практики ведення сільського господарства не лише зменшать негативний вплив на довкілля, а й забезпечать підвищення врожайності та якості продукції.

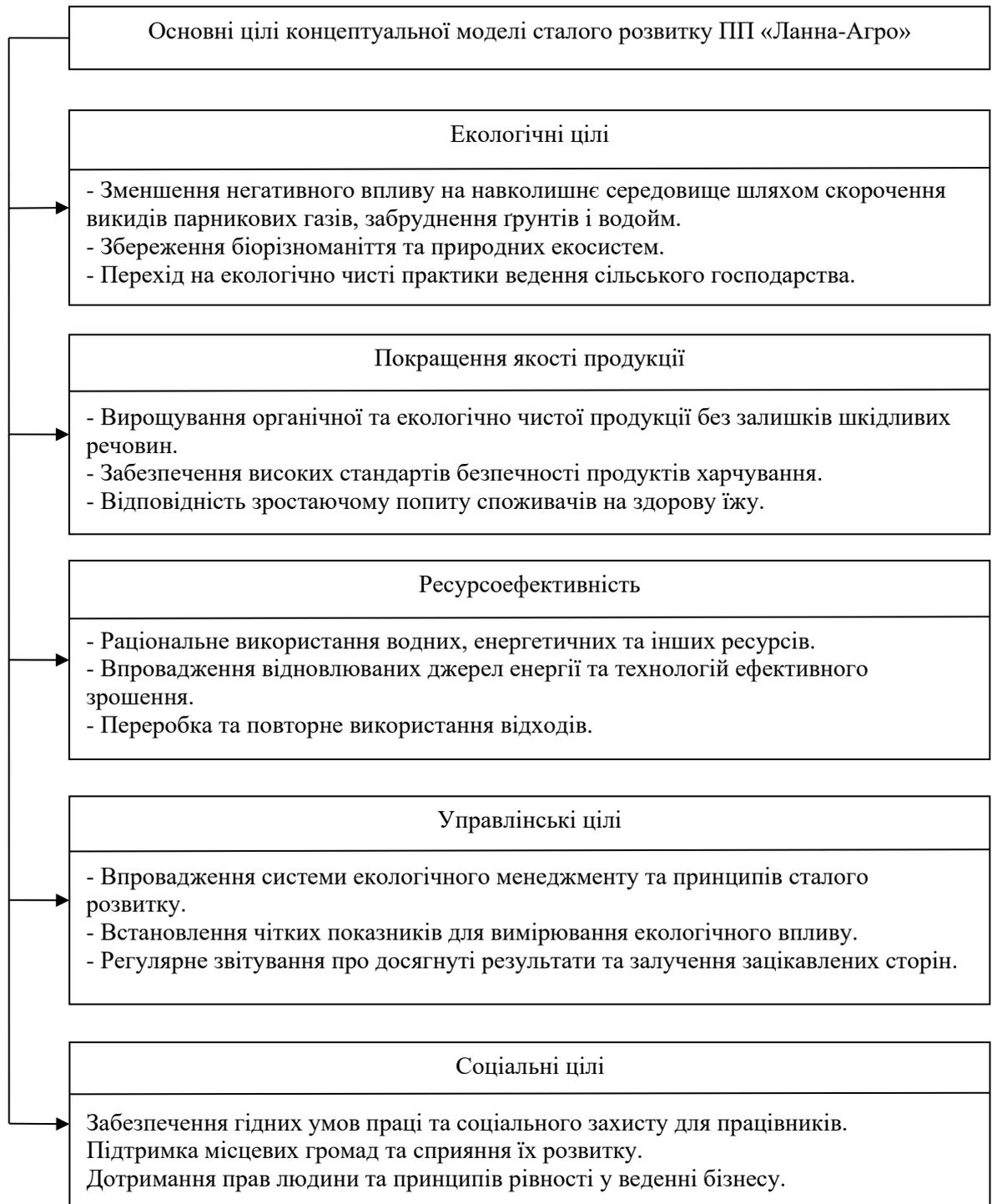


Рисунок 3.1 – Цілі концептуальної моделі сталого розвитку ПП «Ланна-Агро»

**Примітка.** Розробка автора

Впровадження концептуальної моделі сталого розвитку в ПП «Ланна-Агро» доцільно здійснювати поетапно, оскільки перехід до нової парадигми ведення бізнесу вимагає комплексних змін у різних сферах діяльності підприємства.



Рисунок 3.2 – Етапи впровадження концептуальної моделі сталого розвитку в ПП «Ланна-Агро»

**Примітка.** Розробка автора

Поступове впровадження дозволить мінімізувати ризики, ефективно розподілити ресурси та забезпечити належну підготовку персоналу до змін. Ретельно розроблений план дій, залучення зацікавлених сторін, навчання персоналу та постійний моніторинг результатів допоможуть забезпечити успішну реалізацію концептуальної моделі сталого розвитку. Це дозволить ПП «Ланна-Агро» стати лідером у галузі сталого сільського господарства, поєднуючи економічну ефективність, екологічну стійкість та соціальну відповідальність у своїй діяльності.

Більше того, ПП «Ланна-Агро» рекомендується запровадити Кодекс екологічної відповідальності. Під цим розуміється розробка та імплементація комплексного документу, який встановлює чіткі принципи, норми та вимоги щодо захисту навколишнього середовища у всіх сферах діяльності підприємства. Кодекс екологічної відповідальності передбачає:

- формулювання корпоративної політики в галузі екологічної відповідальності, яка визначає основні цілі, завдання та зобов'язання компанії щодо охорони довкілля;

- встановлення конкретних стандартів екологічної безпеки для виробничих процесів, технологій, обладнання та продукції, що випускається;

- визначення процедур та заходів для мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, включаючи ефективне управління ресурсами, зменшення викидів та відходів, захист біорізноманіття;

- впровадження системи екологічного менеджменту для постійного моніторингу, оцінки та вдосконалення екологічних показників діяльності компанії;

- забезпечення прозорості та підзвітності шляхом регулярного оприлюднення звітів про екологічну діяльність та досягнення цілей;

- передбачення механізмів залучення та взаємодії із зацікавленими сторонами, такими як працівники, місцеві громади, екологічні організації та органи влади;

визначення відповідальності керівництва та призначення відповідальних осіб за дотримання вимог Кодексу;

встановлення процедур навчання та підвищення обізнаності персоналу з питань екологічної відповідальності.

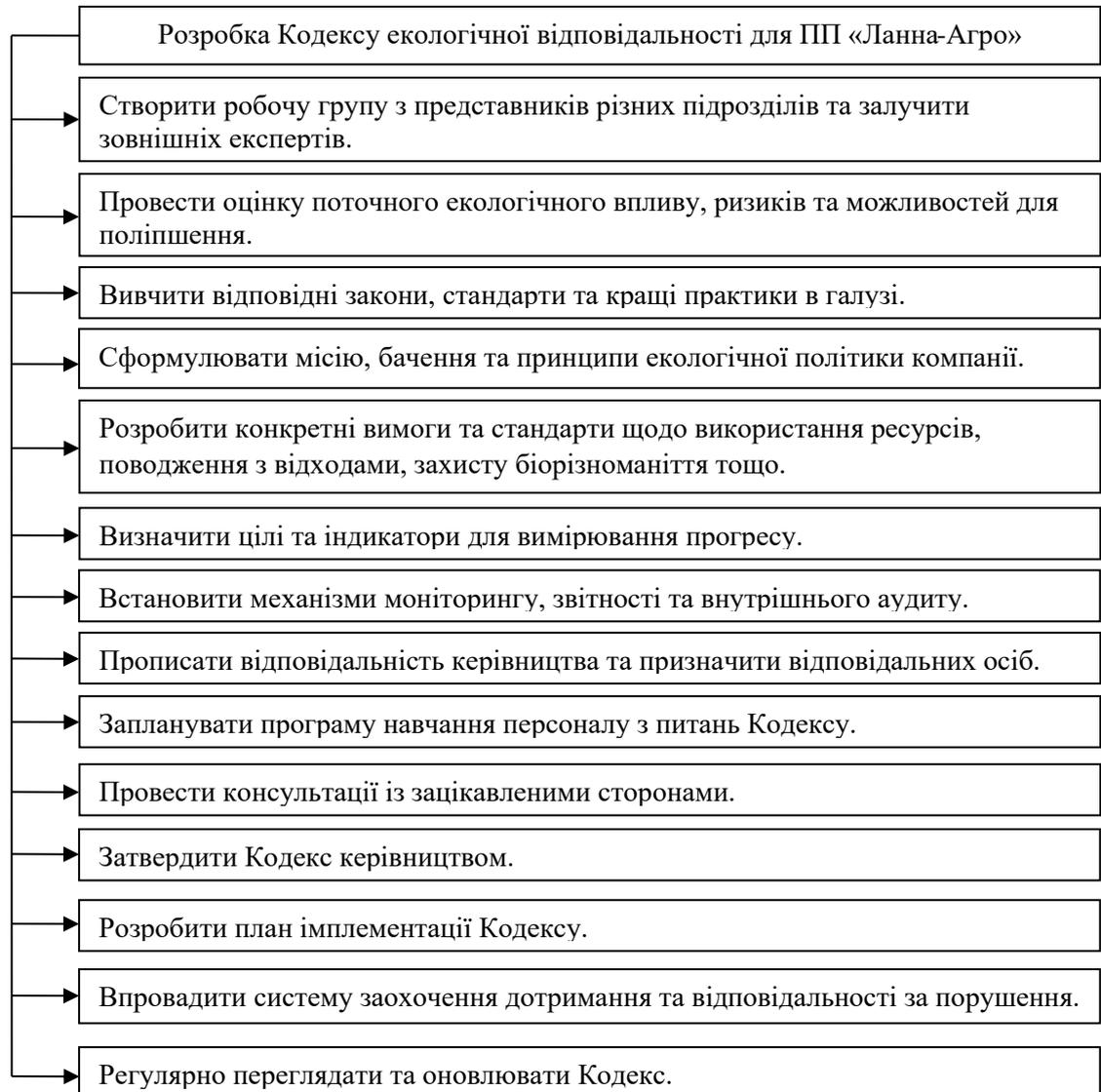


Рисунок 3.3 – Розробка Кодексу екологічної відповідальності для ПП «Ланна-Агро»

**Примітка.** Розробка автора

Таким чином, Кодекс екологічної відповідальності стане універсальним документом, який закладе основу для системного та комплексного підходу ПП «Ланна-Агро» до охорони навколишнього середовища та сталого розвитку.

Ще однією важливою частиною для ПП «Ланна-Агро» в рамках концептуальної моделі сталого розвитку на засадах соціальної відповідальності є створення зеленого офісу. Впровадження зелених практик в офісному середовищі не лише демонструє прихильність компанії до екологічних цінностей, але й приносить численні переваги для підприємства, його працівників та навколишнього середовища.

Перш за все, перехід до зеленого офісу допомагає знизити негативний вплив діяльності компанії на довкілля. Раціональне використання ресурсів, таких як папір, електроенергія та вода, а також впровадження політики роздільного збору та переробки відходів сприяє зменшенню викидів парникових газів, забруднення ґрунтів і водойм. Ця екологічна ініціатива підкріплює зусилля ПП «Ланна-Агро» у сфері сталого сільськогосподарського виробництва та підвищує загальну екологічну стійкість компанії.

Крім того, зелений офіс створює більш здорове та комфортне робоче середовище для працівників. Використання екологічно чистих матеріалів, озеленення приміщень та забезпечення належної якості повітря сприяють поліпшенню самопочуття, продуктивності праці та загального благополуччя співробітників. Це, в свою чергу, підвищує рівень задоволеності працівників та їхню лояльність до компанії, що є важливим аспектом соціальної відповідальності бізнесу.

Впровадження зеленого офісу також дозволяє ПП «Ланна-Агро» заощаджувати кошти в довгостроковій перспективі. Енергоєфективні технології, такі як світлодіодне освітлення та системи автоматичного вимкнення обладнання, сприяють зменшенню витрат на енергоресурси. Крім того, раціональне використання ресурсів та переробка відходів можуть знизити операційні витрати підприємства.

Важливим аспектом зеленого офісу є залучення та освіта персоналу. Проведення навчальних програм та інформаційних кампаній допомагає підвищити екологічну грамотність співробітників та заохотити їх до екологічно дружніх практик не лише на роботі, але й у повсякденному житті. Це сприяє

формуванню корпоративної культури, орієнтованої на сталий розвиток, що є ключовим для успішної реалізації концептуальної моделі ПП «Ланна-Агро».

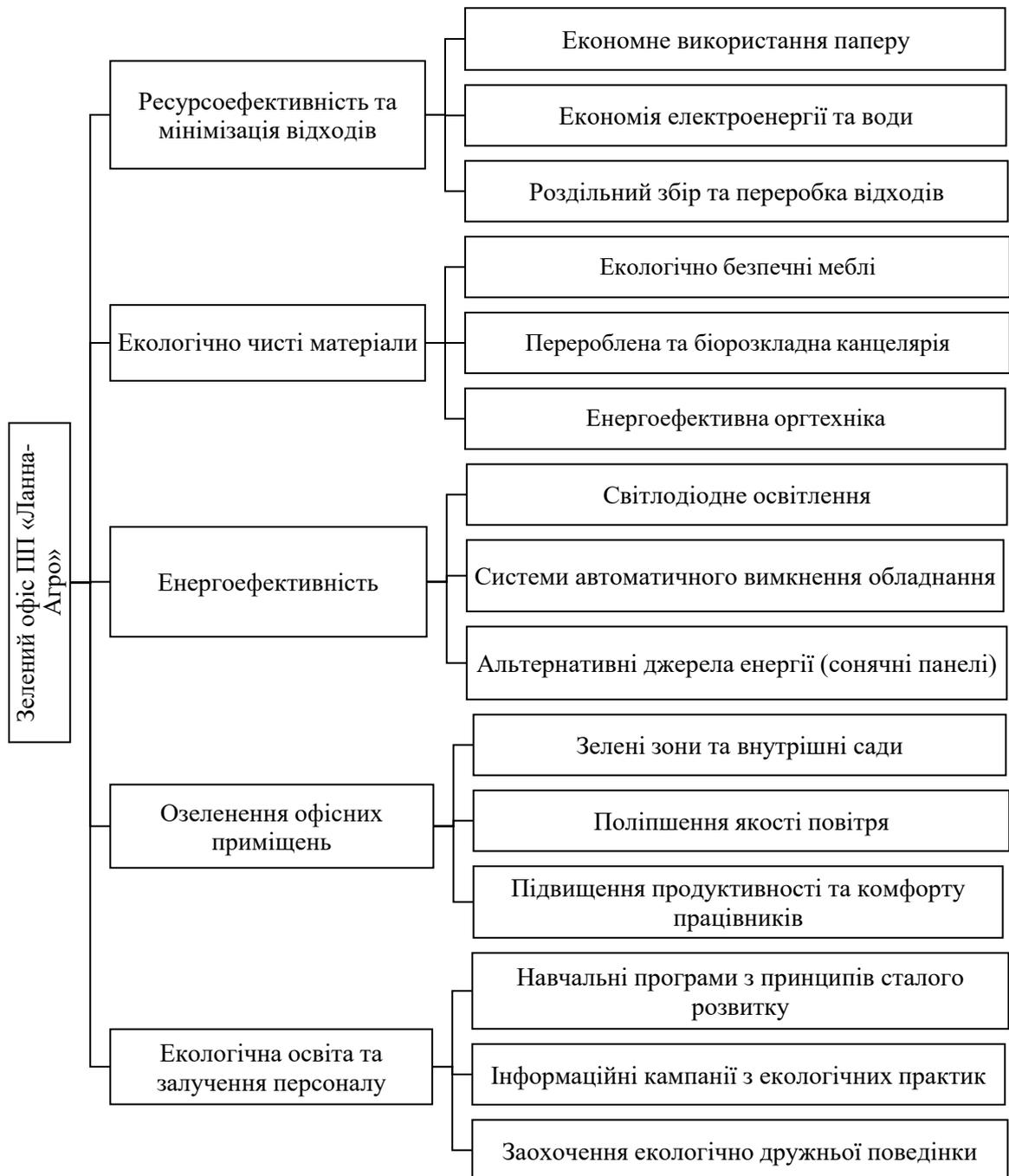


Рисунок 3.4 – Ключові аспекти концепції «зеленого офісу» ПП «Ланна-Агро»

Примітка. Розробка автора

Отже, зелений офіс є актуальним та необхідним елементом концептуальної моделі сталого розвитку на засадах соціальної відповідальності для ПП «Ланна-Агро». Він підкріплює екологічні зусилля компанії, створює сприятливе робоче середовище для працівників, сприяє економії ресурсів та витрат, а також сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на принципи сталості.

Впровадження цих аспектів допоможе ПП «Ланна-Агро» зменшити свій екологічний слід, створити сприятливе робоче середовище та продемонструвати прихильність до принципів сталого розвитку. Дана ідея допоможе підприємству відповідати сучасним тенденціям та вимогам щодо екологічної відповідальності бізнесу. Багато компаній вже імплементують подібні ініціативи, і перехід до зеленого офісу дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним та відповідати очікуванням зацікавлених сторін.

Крім того, як соціально відповідальна компанія, що прагне до сталого зростання, ПП «Ланна-Агро» повинне забезпечити відповідність своєї діяльності чинним нормативно-правовим актам та кращим світовим практикам.

По-перше, ПП «Ланна-Агро» має неухильно дотримуватися вимог національного законодавства у сферах охорони навколишнього середовища, сільського господарства, праці та соціального захисту. Це включає виконання норм щодо викидів забруднюючих речовин, використання пестицидів та добрив, утилізації відходів, забезпечення безпечних умов праці для працівників та інших відповідних вимог.

Крім того, компанія може розглянути можливість впровадження міжнародних стандартів та систем управління. Ці стандарти встановлюють чіткі вимоги та рекомендації щодо мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, раціонального використання ресурсів, дотримання прав людини та залучення зацікавлених сторін до прийняття рішень.

Оскільки ПП «Ланна-Агро» вже певною мірою застосовує систему екологічного менеджменту згідно зі стандартом ISO 14001, що є позитивним кроком у напрямку сталого розвитку. Однак, для більш комплексного підходу до

питань соціальної відповідальності рекомендується також впровадити керівництво ISO 26000 «Настанова із соціальної відповідальності».

ISO 26000 є міжнародним стандартом, що надає рекомендації з принципів соціальної відповідальності та способів її інтеграції в діяльність організацій. Цей стандарт охоплює широкий спектр тем, включаючи організаційне управління, права людини, трудові практики, навколишнє середовище, сумлінні операційні практики, питання споживачів, залучення та розвиток громад.

Впровадження ISO 26000 допоможе ПП «Ланна-Агро» систематизувати та вдосконалити свої зусилля у сфері соціальної відповідальності. Стандарт надасть підприємству чіткі настанови щодо ідентифікації та залучення зацікавлених сторін, оцінки та управління ризиками, встановлення цілей та завдань у соціальній та екологічній сферах, а також моніторингу та звітності про досягнуті результати.

Керівництво ISO 26000 сприятиме підвищенню прозорості та підзвітності ПП «Ланна-Агро» перед громадськістю, партнерами та органами влади. Це, в свою чергу, підвищить довіру до компанії та її репутацію як соціально відповідального суб'єкта господарювання.

Крім того, впровадження ISO 26000 може принести ПП «Ланна-Агро» ряд додаткових переваг, таких як:

- поліпшення відносин із місцевими громадами та зменшення соціальних ризиків;

- підвищення лояльності та мотивації працівників завдяки кращим трудовим практикам;

- зниження операційних витрат та ризиків через раціональне використання ресурсів;

- можливості для інновацій та підвищення конкурентоспроможності.

Отже, поєднання систем екологічного менеджменту ISO 14001 та керівництва із соціальної відповідальності ISO 26000 забезпечить ПП «Ланна-Агро» комплексний та структурований підхід до впровадження принципів сталого розвитку у всіх сферах своєї діяльності.

Більше того, у рамках концептуальної моделі сталого розвитку ПП «Ланна-Агро» може прагнути отримати різні сертифікати, що засвідчують дотримання певних стандартів якості, безпеки та екологічності виробництва.

Основними напрямками сертифікації для ПП «Ланна-Агро» можуть бути:  
органічна сертифікація - підтвердження, що продукція вирощується без застосування синтетичних добрив, пестицидів, ГМО та інших шкідливих речовин відповідно до визнаних органічних стандартів;

сертифікати безпечності харчових продуктів - засвідчують відповідність системи управління безпечністю харчових продуктів на підприємстві міжнародним стандартам;

екологічні сертифікати - підтверджують низький вплив виробництва на навколишнє середовище, раціональне використання ресурсів, обмеження викидів тощо згідно з певними екологічними стандартами

сертифікати якості - засвідчують відповідність продукції встановленим вимогам до якості та безпечності згідно з визнаними стандартами.

Наявність таких сертифікатів підвищує довіру споживачів до продукції ПП «Ланна-Агро», демонструє прихильність компанії до принципів сталого розвитку, а також відкриває нові можливості доступу до більш вимогливих ринків збуту екологічних та здорових продуктів харчування.

Загалом, розробка та впровадження концептуальної моделі сталого розвитку на засадах соціальної відповідальності є стратегічним інвестуванням у майбутнє ПП «Ланна-Агро». Така модель забезпечить гармонійне поєднання економічного зростання, захисту навколишнього середовища та підтримки місцевих громад, створюючи основу для успішної та стійкої діяльності компанії в довгостроковій перспективі.

### 3.2 Шляхи підвищення рівня соціальної відповідальності менеджменту ПП «Ланна-Агро»

Сучасні тренди у сфері харчування та зростаюча обізнаність споживачів щодо збереження здоров'я і навколишнього середовища визначають стійку тенденцію до збільшення попиту на органічну сільськогосподарську продукцію. Органічний сегмент ринку демонструє високі темпи зростання як в Україні, так і в країнах Європейського Союзу та світу. Це відкриває нові перспективи для вітчизняних агропідприємств у диверсифікації діяльності та освоєнні перспективних високоприбуткових ніш.

Саме тому ПП «Ланна-Агро» рекомендується скористатися стратегією зростання, спрямованою на розширення виробництва та вихід на ринок органічної сільськогосподарської продукції.

Шляхом впровадження нових методів обробітку землі та використання екологічно чистих технологій, підприємство зможе зайняти позицію на цьому перспективному та високоприбутковому ринку. По-перше, вихід на потужний ринок органічної продукції з високими цінами реалізації дозволить збільшити доходи і підвищити рентабельність виробництва. По-друге, впровадження інноваційних екологічних технологій сприятиме модернізації виробництва, зростанню його ефективності та оптимізації використання ресурсів і активів. По-третє, розширення асортименту і освоєння нових ринків збуту посилить конкурентні позиції підприємства. Головне, реалізація цієї стратегії не лише дасть економічний ефект, а й забезпечить сталий розвиток підприємства через впровадження кращих світових екологічних практик та принципів соціальної відповідальності бізнесу. Все це робить її максимально актуальною і виправданою у поточних умовах функціонування ПП «Ланна-Агро».

Одним із ключових напрямків диверсифікації діяльності в рамках стратегії є вирощування органічних ягідних культур на площі 150 га із застосуванням крапельного зрошення.

Реалізація цього проекту розпочнеться з відведення спеціального земельного масиву та проведення ґрунтових аналізів для визначення оптимальних культур для вирощування. Ділянка ретельно очиститься від решток добрив та пестицидів відповідно до органічних стандартів.

Наступним кроком стане облаштування сучасної системи крапельного зрошення. Буде пробурена артезіанська свердловина для забору води, прокладені трубопроводи з крапельницями по всій площі, встановлено насосне обладнання, фільтри та система автоматизованого управління поливом. Це дозволить ефективно і раціонально використовувати водні ресурси.

На органічному розсаднику буде вирощено саджанці таких ягідних культур як полуниця, малина та ожина. Далі відбудеться висадка 60 га органічної полуниці, 50 га органічної малини та 40 га органічної ожини. В процесі вирощування застосовуватимуться лише екологічні методи підживлення органічними добривами та біологічного захисту рослин від шкідників.

В таблиці 3.1 наведено перелік органічних ягідних культур, площ та прогнозних обсягів виробництва органічного ягідництва в рамках стратегії.

Таблиця 3.1 – Площі та прогнозні обсяги виробництва ягідних культур

Культура	Площа, га	Очікуваний обсяг виробництва, тонн
Полуниця	60	1200
Малина	50	500
Ожина	40	320
Всього	150	2020

Така структура органічного ягідництва була визначена з урахуванням кліматичних умов регіону, потенційного попиту на дані види продукції, а також наявного досвіду підприємства у вирощуванні ягідних культур.

Збір врожаю здійснюватиметься вручну із залученням спеціально підготовленої команди збиральників. Для зберігання зібраного врожаю буде збудовано холодильні камери місткістю 500 тонн, придбано спеціалізований транспорт та облаштовано сучасну лінію фасування під власним брендом.

Ключовим фактором успіху стане налагодження довгострокових партнерських відносин з переробними підприємствами для поставок органічної продукції. Також вестиметься активний пошук ринків збуту органічних ягід як в Україні, так і в країнах Європейського Союзу.

На рис. 3.5 наочно представлені ключові складові комплексної стратегії переходу приватного підприємства «Ланна-Агро» на органічне сільськогосподарське виробництво, а також детально відображена послідовність впровадження даної стратегії на практиці з урахуванням усіх необхідних етапів та процесів.

Перехід на органічне виробництво ягідних культур є складним і багатоетапним процесом, який потребує ретельного планування та координації всіх виробничих операцій. Для успішної реалізації стратегії диверсифікації діяльності шляхом освоєння органічного ягідництва на площі 150 га ПП «Ланна-Агро» необхідно розробити деталізований план підготовчих робіт із чітким визначенням термінів виконання кожного етапу. Цей план покликаний забезпечити належну підготовку земельних ресурсів, створення необхідної інфраструктури та виробничої бази для переходу на екологічно чисті технології вирощування сертифікованої органічної продукції відповідно до встановлених стандартів.

Таблиця 3.2 – План підготовки землі та посадки культур для органічного вирощування ягідних культур на площі 150 га

Етап	Тривалість
Відведення земельної ділянки, ґрунтові аналізи	2 тижні
Очищення ділянки від решток добрив та пестицидів	1 місяць
Монтаж системи крапельного зрошення	1 місяць
Підготовка розсадника, вирощування саджанців	5 місяців
Висадка саджанців на 150 га	1 місяць

Таким чином, за умови належного планування та координації всіх етапів підготовчих робіт, за 9 місяців підприємство зможе створити необхідну виробничу базу для запуску повноцінного циклу органічного вирощування ягідних культур на відведеній площі 150 га згідно із запланованою структурою насаджень.

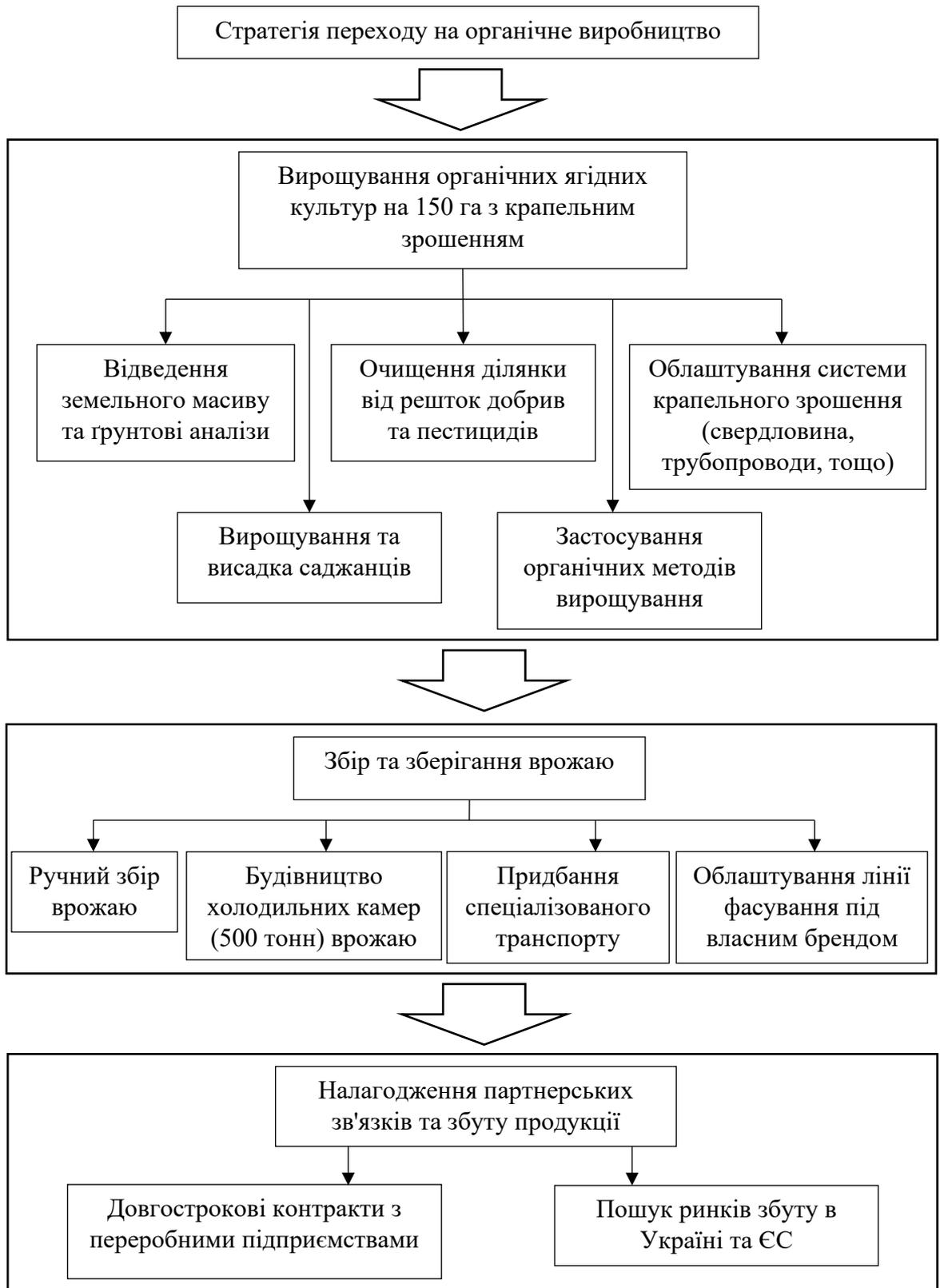


Рисунок 3.5 – Ключові складові стратегії переходу на органічне виробництво ПП «Ланна-Агро»

Примітка. Розробка автора

Для забезпечення ефективного органічного вирощування ягідних культур на площі 150 га необхідно створити належну інфраструктуру та забезпечити виробничі потреби в обладнанні, матеріалах і засобах захисту рослин, що відповідають органічним стандартам. Це дозволить підприємству ПП «Ланна-Агро» налагодити повноцінний цикл екологічно чистого виробництва.

Ключовими складовими необхідної інфраструктури є система крапельного зрошення, яка забезпечить раціональне використання водних ресурсів, та лінія компостування для виробництва органічних добрив. Монтаж цих систем потребує деякого часу. Крім того, необхідно придбати обладнання для внесення біопрепаратів та засоби біологічного захисту рослин, сертифіковані для органічного виробництва, а також спеціальне обладнання для ручного збирання врожаю ягід.

Таблиця 3.3 – Потреби в обладнанні та матеріалах

Обладнання та матеріали	Призначення
Система крапельного зрошення	Ефективне водопостачання
Лінія компостування	Виробництво органічних добрив
Обпризкувачі	Внесення біопрепаратів
Органічні засоби захисту	Біологічний захист рослин
Обладнання для збору врожаю	Ручний збір ягід

Створення такої виробничої бази є критично важливим для переходу на органічні технології та отримання високоякісної сертифікованої продукції.

Крім того, ПП «Ланна-Агро» необхідно забезпечити належний рівень трудових ресурсів. Залучення відповідної кількості кваліфікованих працівників на різних етапах є критично важливим для успішної реалізації проекту.

Таблиця 3.4 – Потреби в робочій силі

Етап	Кількість працівників	Тривалість
Підготовчі роботи	25	3 місяці
Висадка	25	1 місяць
Догляд за насадженнями	20	Постійно
Збирання врожаю	35	2 місяці щороку

Таким чином, підприємство має спланувати процес наймання та підготовки необхідної кількості персоналу для забезпечення безперебійної роботи органічного ягідництва.

Отримання сертифікату на органічну продукцію є обов'язковою умовою для виходу на ринки збуту органічних ягід. Цей процес регламентується чіткими вимогами та передбачає кілька етапів.

Першим кроком є подання заявки до акредитованого органу сертифікації на проведення інспекції виробничих площ та процесів. Після детального вивчення підприємству присвоюється статус «перехідний період» на термін від 12 до 36 місяців в залежності від культури. Протягом цього часу підприємство має дотримуватись усіх вимог органічного виробництва, докладаючи відповідні зусилля та інвестиції.

Наступним етапом є регулярні інспекційні аудити безпосередньо на виробничих площах. Аудитори органу сертифікації ретельно перевіряють усі аспекти – від якості ґрунтів до методів догляду, зберігання і транспортування продукції. Контролюється повна відсутність застосування заборонених хімікатів.

По завершенні перехідного періоду проводиться остаточна інспекція. За умови успішного її проходження, підприємство отримує сертифікат, що засвідчує повну відповідність вимогам органічного виробництва.

Після цього організація-сертифікатор здійснює щорічні контрольні аудити для підтвердження дотримання органічних стандартів. За наявності будь-яких порушень сертифікат може бути тимчасово призупинений або анульований.

Завдяки належному проходженню сертифікації продукція ПП «Ланна-Агро» отримає право маркуватись як «органічна» і безперешкодно реалізовуватись на ринках органічних продуктів в Україні та країнах ЄС за преміальними цінами.

Отже, загальний перехід до повноцінного циклу сертифікованого органічного виробництва ягідних культур на площі 150 га є досить тривалим

процесом, який потребує близько 2 років підготовчої роботи та виконання низки обов'язкових процедур.

Для реалізації проекту з переходу на органічне виробництво ягідних культур ПП «Ланна-Агро» планується залучити фінансування з кількох джерел. Основну частку коштів буде виділено з власних ресурсів підприємства. ПП «Ланна-Агро» має достатній обсяг накопичених прибутків від операційної діяльності в традиційному землеробстві, щоб профінансувати значну частину необхідних інвестицій в активи та інфраструктуру для органічного виробництва.

Однак, враховуючи масштабність проекту та значні капіталовкладення, що потрібні, підприємству слід розглянути можливість отримання банківського кредиту. Для цього необхідно провести переговори з провідними банками щодо відкриття кредитної лінії на вигідних умовах для фінансування решти необхідних інвестицій.

Крім того, ПП «Ланна-Агро» слід активно вивчати доступні грантові програми підтримки органічного сільського господарства як на національному, так і на міжнародному рівнях. В Європейському Союзі діють спеціальні програми фінансування переходу на органічні технології виробництва. Підприємство може розраховувати отримати грант ЄС в майбутньому, який дозволить частково профінансувати проект за рахунок безповоротної фінансової допомоги.

Комбінування власних коштів, банківського кредитування та грантового фінансування дозволить ПП «Ланна-Агро» акумулювати необхідний обсяг інвестицій для успішної реалізації стратегії органічного виробництва без надмірного фінансового навантаження. Це оптимальна модель фінансового забезпечення проекту переходу на екологічні технології.

Реалізація проекту органічного ягідництва потребуватиме значних інвестицій, навчання персоналу органічним технологіям, але матиме ряд суттєвих переваг для ПП «Ланна-Агро»:

вихід на швидкозростаючий ринок органічної продукції забезпечить ПП «Ланна-Агро» можливість скористатися перевагами стрімкого зростання попиту

на екологічно чисті органічні продукти як в Україні, так і в країнах ЄС, що є перспективною та високоприбутковою нішею;

диверсифікація діяльності шляхом впровадження органічного виробництва дозволить підприємству знизити ризики, пов'язані з надмірною залежністю від традиційного землеробства, та забезпечити додатковий стабільний струмінь доходів;

позиціонування під власним брендом як екологічно-орієнтованого, соціально-відповідального та інноваційного підприємства сприятиме підвищенню іміджу та впізнаваності бренду ПП «Ланна-Агро»;

органічна сертифікована продукція користується значно вищим попитом і може реалізовуватися за преміальними цінами, що надасть підприємству можливість отримувати вищі ціни та кращу рентабельність;

впровадження інноваційних екотехнологій може відкрити для ПП «Ланна-Агро» доступ до «зелених» інвестицій, грантових програм та пільгового кредитування на міжнародному рівні;

органічна продукція з України має значні експортні перспективи на ринках Європи та світу, що підвищить експортний потенціал підприємства;

стратегія переходу на органічне виробництво повністю відповідає принципам екологічного господарювання без шкоди довкіллю, забезпечуючи збереження навколишнього середовища та сталий розвиток ПП «Ланна-Агро».

Таким чином, дана стратегія дозволить ПП «Ланна-Агро» вигідно диверсифікувати бізнес, вийти на новий перспективний ринок, підвищити прибутковість та імідж компанії в довгостроковій перспективі. Це правильний стратегічний вектор розвитку для сучасного агропідприємства.

Ефективна маркетингова стратегія є невід'ємною складовою успішної реалізації переходу ПП «Ланна-Агро» на органічне виробництво ягідних культур. Підприємству необхідно провести ґрунтовне дослідження ринку органічної продукції, визначити цільові сегменти споживачів, проаналізувати конкурентне середовище та тенденції галузі. На основі цього слід розробити комплексний маркетинговий план, який охоплюватиме продуктову, цінову,

збутову та комунікаційну стратегії. Важливо чітко позиціонувати ПП «Ланна-Агро» як виробника високоякісної екологічно чистої органічної продукції під власним брендом. Необхідно розробити ефективну стратегію просування, яка включатиме участь у спеціалізованих виставках, рекламні кампанії, налагодження співпраці з роздрібними мережами та онлайн-майданчиками для органічних продуктів.

Таблиця 3.5 – Оцінка потенційних ризиків та шляхи їх мінімізації

Ризик	Опис	Шляхи мінімізації ризиків
Виробничі ризики	Пов'язані з факторами виробництва, погодними умовами, шкідниками, що можуть вплинути на врожайність та якість органічної продукції.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ретельний моніторинг та контроль виробничих процесів згідно органічних стандартів;</li> <li>- використання агротехнічних прийомів для підвищення стійкості культур;</li> <li>- страхування врожаю.</li> </ul>
Ринкові ризики	Недостатній попит, коливання цін, висока конкуренція на ринку органічної продукції.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- укладання довгострокових контрактів з покупцями;</li> <li>- активний маркетинг та просування бренду;</li> <li>- диверсифікація каналів збуту.</li> </ul>
Фінансові ризики	Недостатнє фінансування, високі витрати на впровадження, коливання курсів валют.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- диверсифікація джерел фінансування (власні кошти, кредити, гранти);</li> <li>- ретельний контроль витрат та оптимізація бюджету;</li> <li>- резервування коштів на непередбачені витрати.</li> </ul>
Операційні ризики	Недостатня кваліфікація персоналу, проблеми з логістикою, затримки в реалізації проекту.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навчання та підвищення кваліфікації працівників;</li> <li>- налагодження ефективної логістичної системи.;</li> <li>- чітке планування та контроль термінів виконання етапів проекту;</li> <li>- запровадження систем мотивації для працівників.</li> </ul>
Регуляторні ризики	Зміни в законодавстві, вимогах до сертифікації, торговельних обмеженнях.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постійний моніторинг нормативно-правових актів;</li> <li>- залучення юридичних консультантів;</li> <li>- взаємодія з органами влади для представлення інтересів підприємства.</li> </ul>

Перехід на органічне виробництво ягідних культур є досить складним і ризикованим проектом для ПП «Ланна-Агро». Його успішна реалізація

передбачає ретельний аналіз та управління потенційними ризиками, які можуть виникнути на різних етапах. Ідентифікація та своєчасне впровадження ефективних заходів з мінімізації ризиків є критично важливим для забезпечення безперебійного процесу переходу на органічні технології та досягнення запланованих результатів.

Ретельна ідентифікація та впровадження відповідних заходів мінімізації потенційних ризиків є невід'ємною частиною успішної реалізації стратегії переходу ПП «Ланна-Агро» на органічне виробництво ягідних культур. Комплексний підхід до управління ризиками, що включає виробничі, ринкові, фінансові, операційні та регуляторні аспекти, дозволить підприємству своєчасно реагувати на виклики та забезпечити безперебійний перехід до органічних технологій вирощування сертифікованої продукції.

Отже, реалізація стратегії переходу на органічне виробництво ягідних культур дозволить ПП «Ланна-Агро» суттєво покращити ключові показники діяльності, що наочно продемонстровано у порівняльній таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Порівняльна характеристика показників до та після впровадження стратегії органічного ягідництва на ПП «Ланна-Агро»

Показник	До впровадження стратегії	Після впровадження стратегії
Обсяг виробництва	Традиційне землеробство	Диверсифікація: традиційне + органічне ягідництво (150 га)
Асортимент продукції	Обмежений	Розширений за рахунок органічних ягід (полуниця, малина, ожина)
Ринки збуту	Локальні/регіональні	Доступ до ринків органічної продукції в Україні та ЄС
Ціноутворення	Середні ринкові ціни	Можливість реалізації за преміальними цінами на органічну продукцію
Рентабельність	Середня	Підвищена за рахунок високої прибутковості органічного сегменту
Екологічність	Традиційні технології	Впровадження екологічних технологій органічного виробництва
Імідж і бренд	Невизначений	Позиціонування як екологічно-орієнтоване інноваційне підприємство

## Продовження таблиці 3.6

Експортний потенціал	Обмежений	Розширений за рахунок органічного експорту
Залежність від сегменту	Висока	Диверсифікована діяльність, зниження ризиків
Доступ до фінансування	Обмежений	Можливість отримання «зелених» інвестицій та грантів

Таким чином, порівняльна таблиця наочно відображає значне покращення ключових показників діяльності ПП «Ланна-Агро» після впровадження стратегії органічного виробництва ягідних культур. Очікується значний зростання як обсягів, так і асортименту виробництва, що сприятиме розширенню асортименту продукції та входженню на нові, високоприбуткові ринки збуту. Підвищення рентабельності виробництва є однією з ключових переваг органічного підходу, оскільки сприяє збільшенню маржі на продукції та залученню клієнтів, які цінують якість та екологічну чистоту продукції.

Отже, реалізація стратегії переходу на органічне виробництво ягідних культур відкриває перед ПП «Ланна-Агро» значні перспективи для розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Впровадження інноваційних екологічних технологій не лише забезпечить економічний ефект, але й сприятиме сталому розвитку підприємства відповідно до сучасних тенденцій соціально відповідального бізнесу. Незважаючи на певні ризики та необхідність значних інвестицій, дана стратегія є оптимальним вектором довгострокового розвитку для ПП «Ланна-Агро» в сучасних умовах аграрного ринку.

### Висновки до розділу 3

Запропоновано напрями розвитку соціальної відповідальності менеджменту на ПП «Ланна-Агро», які полягають у наступному:

1. Концептуальна модель сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності є стратегічним рішенням для аграрного

підприємства ПП «Ланна-Агро». Вона передбачає комплексний підхід до інтеграції екологічних, соціальних та етичних аспектів у всі сфери діяльності компанії.

Основні цілі моделі: мінімізація негативного впливу на довкілля, розвиток місцевих громад та підтримка персоналу, етична корпоративна поведінка, підвищення репутації та конкурентоспроможності.

Впровадження моделі планується здійснювати поетапно через низку ініціатив: розробку Кодексу екологічної відповідальності для регламентації екологічних вимог, створення «зеленого офісу» з енергоефективними практиками та політикою управління відходами, дотримання національного законодавства та впровадження міжнародних стандартів ISO 14001 (екологічний менеджмент) та ISO 26000 (соціальна відповідальність), отримання сертифікатів органічного виробництва, безпеки харчових продуктів, екологічності та якості.

Концептуальна модель сталого розвитку є комплексним рішенням для забезпечення довгострокового успіху ПП «Ланна-Агро» шляхом гармонійного поєднання економічної ефективності, екологічної стійкості та соціальної відповідальності. Її впровадження допоможе мінімізувати ризики, покращити репутацію, залучити інвестиції та відкрити нові перспективні ринки збуту.

2. Для забезпечення сталого розвитку та підвищення рівня соціальної відповідальності ПП «Ланна-Агро» рекомендовано диверсифікувати діяльність шляхом виходу на ринок органічної сільськогосподарської продукції. Це перспективна високоприбуткова ніша зі стійким зростанням попиту як в Україні, так і в країнах ЄС.

Ключовим проектом визначено вирощування органічних ягідних культур (полуниця, малина, ожина) на площі 150 га із застосуванням сучасних екологічних технологій, зокрема крапельного зрошення. Реалізація проекту передбачає низку етапів: підготовку земельних ділянок, створення виробничої бази та інфраструктури, навчання персоналу, отримання органічної сертифікації.

Це тривалий процес, що потребує близько 2 років підготовки та значних інвестицій у придбання обладнання, матеріалів, залучення робочої сили.

Фінансування планується за рахунок власних коштів, банківських кредитів та міжнародних грантів. Перехід на органічне виробництво ягід дозволить ПП «Ланна-Агро» диверсифікувати бізнес, вийти на новий високоприбутковий ринок, отримати доступ до преміальних цін, покращити імідж та експортний потенціал. Крім того, впровадження органічного підходу має сприяти залученню «зелених» інвестицій.

Проте існують певні ризики, для мінімізації яких слід розробити комплексну стратегію управління. Загалом, реалізація цього проекту сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, рентабельності, екологічної та соціальної відповідальності підприємства відповідно до принципів сталого розвитку.

## ВИСНОВКИ

Підсумки проведеного дослідження свідчать про те, що соціальна відповідальність бізнесу є ключовим чинником сталого розвитку підприємств, зокрема в аграрному секторі. За результатами проведеного дослідження на тему кваліфікаційної роботи «Соціальна відповідальність менеджменту як чинник сталого розвитку підприємства» на матеріалах ПП «Ланна-Агро» були отримані такі результати:

1. У ході дослідження було з'ясовано, що соціальна відповідальність підприємства є комплексним поняттям, яке полягає в здатності організації інтегрувати економічні, екологічні та соціальні цілі в єдину стратегію сталого розвитку, як результат, створюючи позитивний вплив як на власну діяльність, так і на суспільство та навколишнє середовище в цілому. Зокрема, було розглянуто, що концепція соціальної відповідальності базується на низці ключових принципів, серед яких, зокрема, сталий розвиток, підзвітність та прозорість, які, відповідно, передбачають управління економічною, соціальною та екологічною діяльністю задля забезпечення довгострокової стабільності, визнання компанією свого впливу та відповідальності за нього, а також відкритість у комунікаціях та звітності щодо діяльності організації.

2. Аналіз світової практики виявив, що існують різні моделі корпоративної соціальної відповідальності, які відображають культурні, правові та економічні особливості відповідних країн та регіонів, зокрема, було розглянуто азіатську (японську), європейську, британську та американську моделі, які відрізняються рівнем державного регулювання, підходами до соціальних програм та благодійності, а також ставленням до працівників і корпоративною культурою. Водночас, незважаючи на ці відмінності, спостерігаються спільні тенденції, як-от акцент на етичній поведінці, повазі до прав людини, охороні довкілля та взаємодії із стейкхолдерами. Крім того, було проаналізовано ключові міжнародні стандарти в сфері соціальної відповідальності бізнесу, зокрема Глобальний договір ООН, Керівні принципи ОЕСР та стандарт ISO 26000, які

визначають рамки та принципи, допомагаючи компаніям системно підходити до питань прав людини, трудових практик, екологічної стійкості та чесних ділових операцій на глобальному рівні.

3. Дослідження продемонструвало, що соціально відповідальний менеджмент має ключове значення для забезпечення сталого розвитку бізнесу. Він допомагає досягти гармонійного поєднання економічної ефективності, екологічної стійкості та соціальної відповідальності в діяльності компанії. Зокрема, дбаючи про екологію, права працівників та вирішення суспільних проблем, компанії, по-перше, зміцнюють свою репутацію, що, у свою чергу, підвищує лояльність споживачів та сприяє залученню талановитих кадрів, а по-друге, відкриває доступ до фінансування й знижує ризики трудових конфліктів і правових питань. Крім того, не можна оминати увагою економічні переваги соціальної відповідальності, серед яких - зниження операційних витрат завдяки раціональному використанню ресурсів, енергоефективним технологіям та переробці відходів.

4. Аналіз діяльності ПП «Ланна-Агро» виявив, що це успішне та перспективне сільськогосподарське підприємство, яке активно впроваджує інновації та демонструє стійкість у кризових ситуаціях. Підприємство має розвинену інфраструктуру, досвідчений персонал та ефективне управління. ПП «Ланна-Агро» має чітку лінійно-функціональну організаційну структуру, яка, безумовно, забезпечує централізоване керівництво, розподіл обов'язків та контроль, однак, може виявитися менш гнучкою до змін порівняно з більш адаптивними структурами. Загалом, враховуючи диверсифікований характер діяльності компанії у різних секторах аграрного бізнесу, розгалужену інфраструктуру та значні земельні ресурси, наявна система управління дозволяє ефективно координувати роботу підрозділів та забезпечувати реалізацію стратегічних цілей підприємства.

5. Фінансово-економічний аналіз показав, що незважаючи на безпрецедентні виклики, спричинені пандемією COVID-19 та повномасштабною війною росії проти України, ПП «Ланна-Агро» виявило неабияку гнучкість,

передбачливість та здатність адаптуватися до несприятливих обставин. Підприємство спромоглося нарощувати капітал, інвестуючи у розвиток та модернізацію виробництва, оновлюючи основні засоби й нарощуючи оборотні активи, що, безсумнівно, сприяло збереженню стабільних доходів. Водночас, завдяки впровадженню нових технологій, раціональному використанню ресурсів та налагодженню виробничих процесів, компанія досягла вражаючого зростання прибутковості, суттєво оптимізувавши собівартість продукції. Однак негативний вплив війни у 2022 році позначився на певному зниженні показників прибутковості та рентабельності порівняно з передвоєнним періодом, попри їх загалом високий рівень, що свідчить про збереження суттєвих конкурентних переваг та ефективне управління ресурсами навіть в екстремальних умовах повномасштабного вторгнення.

6. Результати оцінки поточного стану впровадження соціальної відповідальності свідчать про те, що ПП «Ланна-Агро» активно та всебічно впроваджує принципи соціальної відповідальності у свою діяльність. Підприємство, є надійним роботодавцем, який створює гідні робочі місця для місцевого населення, дотримується трудових норм і забезпечує безпечні умови праці. Водночас, компанія активно інвестує в оновлення виробничих потужностей, впроваджуючи енергоефективні технології та мінімізуючи негативний вплив на довкілля. Варто також відзначити, що ПП «Ланна-Агро» демонструє високу соціальну відповідальність, підтримуючи місцеві громади через благодійність, культурні й спортивні ініціативи, а також надаючи всебічну допомогу Збройним Силам України під час війни з російським агресором.

7. Для забезпечення сталого розвитку підприємству рекомендується впровадити концептуальну модель корпоративної соціальної відповідальності з комплексним підходом до екологічних, соціальних та етичних аспектів діяльності. Це передбачає розробку відповідних політик та кодексу, впровадження міжнародних стандартів, отримання сертифікатів органічного виробництва та безпечності продукції, а також створення «зеленого офісу».

8. Особливу увагу в рамках дослідження було приділено стратегії розвитку органічного ягідництва. ПП «Ланна-Агро» має значний потенціал для розвитку цього напрямку, завдяки наявним ресурсам та можливостям. Стратегія передбачає розширення площ під ягідними культурами, впровадження сучасних технологій вирощування та збирання врожаю, сертифікацію продукції відповідно до міжнародних стандартів органічного виробництва, що дозволить виходити на нові ринки збуту та підвищити конкурентоспроможність. Використання екологічно чистих добрив і засобів захисту рослин, збереження біорізноманіття та дотримання принципів сталого землекористування стануть основою для забезпечення високої якості продукції.

Отже, соціальна відповідальність менеджменту є важливим чинником забезпечення сталого розвитку ПП «Ланна-Агро». Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, рентабельності, екологічної та соціальної відповідальності підприємства, дозволяючи досягти поставлених цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 р. № 66-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-p#Text> (дата звернення: 30.05.2024).
2. 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.
3. Deloitte. (2022). 2022 Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/aboutdeloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>.
4. Freeman, R.E., Elms, H. (2023). The Social Responsibility of Business Is to Create Value for Stakeholders. In: Dmytriyev, S.D., Freeman, R.E. (eds) R. Edward Freeman's Selected Works on Stakeholder Theory and Business Ethics. *Issues in Business Ethics*, vol 53. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-04564-6\\_56](https://doi.org/10.1007/978-3-031-04564-6_56).
5. Friedman, M. (2007). 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. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14).
6. Karl Haller, Jim Lee, Jane Cheung. "Meet the 2020 consumers driving change". *IBM Institute for Business Value*. <https://www.ibm.com/downloads/cas/EXK4XKX8>.
7. Khan, M. R., & Ghouri, A. M. (2022). Corporate Social Responsibility, Corporate Sustainability Reporting, ISO 26000 and Corporate Green Performance: A Conceptual Paper. *Management Research Journal*, 11(1), 58–70. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol11.1.6.2022>.

8. OECD (2024), Посібник ОЕСР з публічної доброчесності, *OECD Publishing*, Paris, <https://doi.org/10.1787/5b2fe28c-uk>.
9. Oliinyk O. O. Social Responsibility Assessment in the Field Of Employment (Case Study Of Manufacturing). *Scientific Bulletin of National Mining University*, 2020, 3.
10. 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>.
11. Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. "Creating Shared Value." *Harvard Business Review* 89, nos. 1-2 (January–February 2011): 62–77.
12. Reicher Z.R. Opportunities for small and medium sized enterprises in the field of corporate social responsibility. *Ekonomicko-manazerske Spektrum*. 2019. № 13. p. 26-37.
13. Stojanovic, A., Milosevic, I., Arsic, S., Urosevic, S., & Mihaljovic, I. (2020). Corporate Social Responsibility as a Determinant of Employee Loyalty and Business Performance. *Journal of Competitiveness*, 12(2), 149–166. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.02.09>.
14. Антощенко В. В., Дейнега М. В. Історико-теоретичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності. *Вчені записки : зб. наук. пр. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]*. Київ : КНЕУ, 2023. Вип. 30. С. 6–14.
15. Ачкасов Л. О., Величко К. Ю. Соціальна відповідальність бізнесу як фактор міжнародної конкурентоспроможності. *Стратегічний розвиток України: генерування, імплементація, реалізація: тези доповідей Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здоб. вищ. освіти і молодих вчених*, 14 квітня 2023 р. Харків: ДБТУ, 2023. С. 153-155.
16. Байло В. Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 326(1). С. 327-334. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-51>.

17. Букреєва 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>.
18. 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>.
19. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. *Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник*. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с.
20. Є. В. Буряк, К. Ю. Редько, А. О. Чорновол, О. В. Орленко. Соціально – економічні аспекти сталого розвитку України в умовах війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та прав*, № 34/2022. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/617/568>.
21. Жибак М.М., Клепчава О.В. Корпоративна соціальна відповідальність: теоретико-методологічний аспект. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 4. Т2. С. 343-353.
22. Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Запоріжжя: Друкарня ТДАТУ, 2023. № 2(48). С. 129-139.
23. Іпполітова І. Я. Корпоративна соціальна відповідальність: глобалізаційні впливи на підприємства України / І. Я. Іпполітова, І. Е. Кулинич. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф.*, 3-4 листопада 2022 р. - Харків : Держ. біотехнологічний ун-т. 2022. – С. 454- 455.
24. Корпоративна соціальна відповідальність в управлінні трудовими ресурсами. Олексій Люльов, Тетяна Пімоненко, Євгенія Зябіна. *Вісник економіки*. 2021. № 4. С. 102-115.

25. 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>.
26. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3(2). С. 56-64.
27. 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.
28. Леонтенко О. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. Ольга Леонтенко, Алла Ільєнко. *Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ*, 2021. Том 71. № 4. С. 92–98.
29. Литвишко, Л., Компанець, К., Артемчук, В. Корпоративно-соціальна відповідальність бізнесу як складова досягнення цілей сталого розвитку. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: [матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (18 лютого 2020 р.)]* відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк, 2020. С. 563-565.
30. 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.
31. 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).
32. 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>.

33. 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>.

34. Окара В.О. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах війни. В.О. Окара; наук. кер. А.О. Глебова. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій: матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 15 черв. 2023 р.* Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. – С. 92–93.

35. Офіційний сайт «Ланнівська агропромислова група». URL: <http://lanna.com.ua/>.

36. Пітель Н.Я. Концептуальні складові екологічного менеджменту аграрного виробництва. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. № 29. С. 47–50.

37. Погуда Н. В. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку туристичного підприємства. Н. В. Погуда, С. К. Касторська. *Ефективна економіка*. 2020. №1. URL: [10.32702/2307-2105-2020.1.51](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.51).

38. 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>.

39. Поленкова М. В. Формування соціальної відповідальності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. *Проблеми економіки*. 2020. № 4(46). С. 195–200.

40. 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>.

41. 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>.

42. Соціально відповідальне інвестування для досягнення Цілей сталого розвитку: *монографія/за заг. ред. О. Л. Пластуна. Суми: ВВП «Мрія», 2023. 160 с.*

43. 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.

44. 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.

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

46. Урсова 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.

47. 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.

48. 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.

49. 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>.

50. Калашник Є.Д., Ляшенко П.В., Чайкіна А.О. Розвиток соціального підприємництва в Україні. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»*, 28 жовтня 2021 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 96-97.

51. Калашник Є., Фіголь Т., Чайкіна А.О. Необхідність впровадження соціальної відповідальності на підприємствах України. *Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану»*, 09 червня 2022 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 63-64.

52. Калашник Є., Карпенко В., Чайкіна А.О. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни в Україні. *Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»*, 03 листопада 2022 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С.44-46.

53. Калашник Є., Чайкіна А.О. Соціальна відповідальність бізнесу в період воєнного стану. *Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій»*, 15 червня 2023 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 62-63.

54. Kalashnyk Yelyzaveta, Chaikina Alina. Achievement of sustainable development goals during the war in Ukraine. *Матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»*, 09 листопада 2023 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С.38-40.

ДОДАТКИ