

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу**

Кафедра економіки та управління бізнесом

Прокопенко Руслан Юрійович

**Дипломна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: “Управління фінансовими ресурсами в підприємстві”**

Група ТУхр-8-21Б1М(4,6зс)

Спеціальність: 073 “Менеджмент”

Освітньо-професійна програма: “Менеджмент”

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Прокопенко Р.Ю.

Науковий керівник

док. ек. н., доц.

_____ Голозубов В.О.

Допущено до захисту ЕК

Завідувач кафедри

док. ек. н., доц.

_____ Братусь Г.А.

Київ -2026

АНОТАЦІЯ

Прокопенко Руслан Юрійович. «Управління фінансовими ресурсами в підприємстві» — Рукопис.

Дипломна робота на здобуття ступеня «бакалавр» — Міжрегіональна Академія управління персоналом. — Київ, 2026.

Актуальність теми зумовлена стрімкою трансформацією глобального економічного середовища, де традиційні методи управління, орієнтовані виключно на фінансові результати, втрачають ефективність. Сучасна стратегія управління фінансовими ресурсами вимагає балансу між забезпеченням стабільної ліквідності та впровадженням принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку (ESG). Ефективне використання капіталу та оптимізація грошових потоків стають ключовими чинниками виживання та зростання ринкової вартості компанії в умовах високої волатильності ринку.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка стратегічних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами для забезпечення високої соціально-економічної ефективності діяльності організації.

Під час дослідження було застосовано комплекс методів: системний аналіз (для вивчення підприємства як цілісної структури), методи дедукції та індукції, порівняльний аналіз міжнародних практик менеджменту, а також прийоми графічного моделювання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, СИСТЕМНИЙ ПІДХІД, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, СТІЙКИЙ РОЗВИТОК.

ABSTRACT

Prokopenko Ruslan Yuriiovich. “Financial Resources Management in an Enterprise” – Manuscript.

Thesis for the Bachelor's degree – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The relevance of the topic is driven by the rapid transformation of the global economic environment, where traditional management approaches focused exclusively on financial results are losing their effectiveness. A modern strategy for managing financial resources requires a balance between ensuring stable liquidity and implementing the principles of social responsibility and sustainable development (ESG). Effective use of capital and optimization of cash flows become key factors for survival and the growth of a company's market value in conditions of high market volatility.

The objective of the work is the theoretical justification and development of strategic recommendations for improving the financial resources management system to ensure high socio-economic efficiency of the organization's activities.

During the research, a complex of methods was used: systemic analysis (for studying the enterprise as a holistic socio-economic complex), methods of deduction and induction (for structuring components of efficiency), comparative analysis of international management practices, as well as graphical modeling techniques.

KEYWORDS: SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY, MANAGEMENT, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, SYSTEMIC APPROACH, HUMAN CAPITAL, SUSTAINABLE DEVELOPMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Концептуальні підходи до визначення соціально-економічної ефективності в сучасному менеджменті

1.2. Взаємозв'язок та суперечності між соціальними цілями та економічними результатами

1.3. Система показників та критеріїв оцінювання ефективності діяльності організації

Висновок до першого розділу

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та аналіз основних фінансових індикаторів ПрАТ «Карлсберг Україна»

2.2. Діагностика структури капіталу та оцінка ефективності формування джерел фінансових ресурсів

2.3. Аналітичне дослідження механізмів управління платоспроможністю та грошовими потоками в системі фінансового менеджменту

Висновок до другого розділу

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Оптимізація системи управління на основі принципів сталого розвитку

3.2. Впровадження інноваційних методів мотивації та соціального інвестування

3.3. Модель інтегрованого управління соціально-економічними результатами та рекомендації щодо її впровадження

Висновок до третього розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної нестабільності та цифровізації економічних процесів традиційні підходи до управління, орієнтовані виключно на максимізацію фінансового результату, втрачають свою ефективність [14]. Життєздатність організації сьогодні визначається її спроможністю балансувати між фінансовою стійкістю та соціальною відповідальністю. Соціально-економічна ефективність постає як комплексна характеристика, що відображає не лише ступінь досягнення економічних цілей, а й рівень задоволення потреб персоналу, споживачів та суспільства загалом [32].

Необхідність дослідження механізмів управління соціально-економічною ефективністю посилюється через зростання ролі людського капіталу як ключового ресурсу конкурентоспроможності [58]. Організації, що ігнорують соціальний складник, стикаються з відтоком кваліфікованих кадрів, репутаційними ризиками та зниженням лояльності стейкхолдерів, що в довгостроковій перспективі нівелює будь-які короткострокові фінансові здобутки [41]. Пошук інструментів інтегрованого управління, які дозволяють досягати синергії соціальних та економічних ефектів, є одним із найбільш актуальних завдань сучасного менеджменту [67].

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю сучасної організації в контексті забезпечення її результативності.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та прикладні інструменти управління забезпеченням соціально-економічної ефективності діяльності організації.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка стратегічних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління для досягнення високого рівня соціально-економічної ефективності організації.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

розкрити сутність та еволюцію концепцій соціально-економічної

ефективності;

дослідити взаємозв'язок між соціальними інвестиціями та довгостроковою прибутковістю;

проаналізувати сучасні методики оцінювання ефективності менеджменту;

виявити вплив корпоративної культури на формування соціальних ефектів;

розробити модель інтегрованого управління соціально-економічними результатами.

Гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні, що впровадження механізмів соціального інвестування та переорієнтація системи управління на принципи сталого розвитку забезпечує не лише зростання соціальної значущості організації, а й створює фундамент для випереджального зростання економічних показників через капіталізацію інтелектуальних та репутаційних активів [23].

Методи дослідження. У роботі використано: системний підхід (для аналізу організації як цілісної соціально-економічної системи); методи аналізу та синтезу (при дослідженні складових ефективності); метод порівняльного аналізу (для вивчення міжнародних практик менеджменту); графічний метод (для візуалізації концептуальних моделей).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходу до визначення соціально-економічної ефективності як іманентної характеристики сталого розвитку організації, а також у розробці моделі управління, яка, на відміну від існуючих, передбачає пряму кореляцію між рівнем задоволеності персоналу та темпами зростання ринкової вартості компанії.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить __ сторінок машинописного тексту. Список використаних джерел містить 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Концептуальні підходи до визначення соціально-економічної ефективності в сучасному менеджменті

Еволюція теорії менеджменту призвела до розуміння того, що результативність будь-якої організації не може бути виміряна виключно через призму фінансових звітів. У сучасному науковому дискурсі категорія «ефективність» трансформується з вузькотехнічного показника співвідношення витрат і результатів у складну багатовимірну систему оцінювання життєздатності суб'єкта господарювання [18]. Концептуалізація соціально-економічної ефективності вимагає перегляду базових постулатів класичної економічної теорії, де тривалий час домінував принцип антропоцентричного егоїзму та максимізації добробуту акціонерів.

Західна управлінська думка пропонує розглядати соціально-економічну ефективність через концепцію «створення спільної вартості» (Shared Value), розроблену М. Портером та М. Креймером. Згідно з цим підходом, компанія досягає найвищого рівня ефективності тоді, коли її успіх нерозривно пов'язаний із прогресом суспільства, у якому вона функціонує [3]. Це означає, що соціальні потреби розглядаються не як зовнішні обмеження або об'єкти благодійності, а як нові можливості для інновацій та зростання продуктивності.

У вітчизняній науковій літературі соціально-економічна ефективність часто трактується як інтегральний результат, що поєднує економічну доцільність (рентабельність, прибутковість, ринкову частку) та соціальну результативність (ступінь розвитку людського потенціалу, рівень безпеки

праці, екологічну відповідальність) [54]. При цьому соціальний складник не є похідним від економічного, а виступає його рівноправним партнером і фундаментом для майбутньої стійкості. Як зазначає О. Грішнова, інвестиції в соціальну сферу організації — це не витрати, а капіталізація її інтелектуального активу, що в майбутньому конвертується у вищу додану вартість [15].

Можна виділити кілька ключових підходів до ідентифікації даної категорії:

Ресурсний підхід, де ефективність розглядається як оптимальне використання обмежених соціальних та економічних ресурсів для досягнення цілей організації [72].

Цільовий підхід, що базується на ступені досягнення багаторівневої системи цілей, де соціальні орієнтири мають таку ж пріоритетність, як і фінансові [29].

Стейкголдєрський підхід, згідно з яким ефективність визначається рівнем задоволення очікувань усіх зацікавлених сторін: від персоналу та споживачів до місцевих громад та державних інституцій [11].

Інтеграція цих підходів дозволяє визначити соціально-економічну ефективність як динамічний стан організації, за якого забезпечується зростання її ринкової вартості та конкурентоспроможності на основі відтворення соціального капіталу та гармонізації інтересів усіх суб'єктів взаємодії [43]. Важливо підкреслити, що в умовах постіндустріального розвитку соціальна компонента стає випереджальним індикатором: зниження рівня задоволеності персоналу або репутаційні втрати неминуче призводять до падіння фінансових показників у наступних періодах [61].

Таким чином, сучасний менеджмент розглядає управління забезпеченням соціально-економічної ефективності як процес безперервного пошуку балансу. Це вимагає від керівництва відмови від короткострокових спекулятивних цілей на користь стратегії сталого розвитку, де соціальний прогрес є невід'ємною частиною економічного успіху [5].

Розвиваючи концептуальні підходи, неможливо оминати парадигму «Потрійного критерію» (Triple Bottom Line — TBL), сформульовану Дж. Елкінгтоном. Вона постулює, що соціально-економічна ефективність є результатом конвергенції трьох площин: економічної (profit), соціальної (people) та екологічної (planet). У межах цього підходу ефективним вважається таке управління, яке забезпечує прибутковість організації без виснаження її людського капіталу та деградації зовнішнього середовища [36]. Така дефініція кардинально відрізняється від неокласичної моделі М. Фрідмана, де єдиною соціальною відповідальністю бізнесу вважалося збільшення його прибутків. Сучасний менеджмент розглядає соціальну компоненту як іманентний фактор зниження операційних ризиків та підвищення капіталізації [21].

Вагомим внеском у розвиток теорії ефективності стала інтеграція ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) у систему стратегічного аналізу. Соціальний аспект (Social) у цій тріаді охоплює управління персоналом, дотримання прав людини, безпеку праці та взаємодію з громадами [49]. З точки зору менеджменту, високі показники за цими критеріями корелюють із нижчою вартістю залучення капіталу та вищою ринковою мультиплікативністю. Західні дослідники, зокрема Р. Фріман, акцентують увагу на тому, що створення цінності для стейкхолдерів (теорія зацікавлених сторін) не є актом альтруїзму, а виступає найраціональнішою формою довгострокового економічного егоїзму організації [9].

В українській науковій школі особлива увага приділяється концепції соціалізації економічних відносин. Дослідження А. Колота та О. Савченка демонструють, що соціально-економічна ефективність є похідною від якості трудового життя. У цьому контексті управління забезпеченням ефективності трансформується у створення середовища, де самореалізація працівника стає основним драйвером інноваційного розвитку підприємства [38]. Таким чином, соціальний ефект (зростання кваліфікації, мотивації, лояльності) виступає випереджальним індикатором, який з певним часовим лагом трансформується в економічний результат (зниження плинності кадрів, зростання

продуктивності, покращення якості продукції) [52].

Додатковим концептуальним виміром є розгляд ефективності крізь призму інтелектуального капіталу. Оскільки в постіндустріальній економіці основна частка доданої вартості створюється за рахунок нематеріальних активів, соціальна ефективність управління визначається здатністю менеджменту утримувати та розвивати таланти [65]. Економічна ж ефективність у цьому випадку стає мірою того, наскільки успішно організація конвертує ці знання та компетенції у ринкові переваги.

Отже, соціально-економічна ефективність у сучасному менеджменті — це не статичне співвідношення «вхід-вихід», а динамічна здатність системи до саморозвитку та гармонійної адаптації в агресивному зовнішньому середовищі. Це вимагає переходу від фрагментарного управління окремими показниками до цілісного управління цінностями та відносинами, де соціальні інвестиції розглядаються як стратегічні активи з високим рівнем окупності [17]. Такий підхід дозволяє організації не лише виживати, а й формувати власну екосистему лояльності, що є найвищим проявом управлінської результативності.

Глибший аналіз теоретичного базису вимагає звернення до інституційного підходу, який розглядає соціально-економічну ефективність як продукт взаємодії формальних правил та неформальних обмежень усередині організації. Згідно з працями Д. Норта та його послідовників, ефективність менеджменту визначається трансакційними витратами, які суттєво знижуються за умови високого рівня довіри та етичних норм у корпоративному середовищі [25]. У цьому контексті соціальна стабільність колективу та прозорість управлінських рішень стають не просто гуманітарними цінностями, а конкретними економічними важелями, що мінімізують опортуністичну поведінку персоналу та зовнішніх партнерів.

Окрему увагу в межах концептуалізації даної проблеми слід приділити теорії динамічних спроможностей (Dynamic Capabilities), де соціально-економічна ефективність трактується як здатність менеджменту інтегрувати,

розбудовувати та переконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції для відповіді на виклики середовища, що швидко змінюється [79]. Соціальний складник тут виступає як «клей», що забезпечує гнучкість організаційної структури та швидкість адаптації через високу залученість працівників у процеси прийняття рішень. Таким чином, результативність управління вимірюється швидкістю трансформації соціального капіталу в інноваційні продукти чи послуги [8].

У площині ціннісно-орієнтованого управління (Value-Based Management — VBM) концепція ефективності доповнюється показниками, що враховують вартість ризиків, пов'язаних із соціальним демпінгом чи ігноруванням екологічних стандартів. Сучасні західні дослідники аргументують, що традиційні моделі дисконтування грошових потоків мають включати «соціальну премію» за стійкість, оскільки організації з високим рівнем соціального забезпечення демонструють меншу волатильність доходів під час кризових періодів [59]. Це підтверджує гіпотезу про те, що соціальні інвестиції формують своєрідний «імунітет» організації, який конвертується в економічну стабільність.

Методологічно складним, але критично важливим аспектом є застосування підходу SROI (Social Return on Investment), який дозволяє кількісно виміряти соціальну цінність, створену організацією, у грошовому еквіваленті [69]. Це дає змогу менеджменту порівнювати ефективність соціальних програм із фінансовими інвестиціями, вибудовуючи єдину стратегічну карту розвитку. Використання таких інструментів свідчить про перехід від філантропічного розуміння соціальної відповідальності до прагматичного управління соціально-економічними результатами, де кожен вкладений у розвиток персоналу чи громади ресурс має чітко прогнозований ефект для капіталізації бренду [19].

Важливим вектором сучасних досліджень є також когнітивний менеджмент, який фокусується на ментальних моделях управлінців. Ефективність у цій парадигмі розглядається як здатність лідерів створювати

спільні смисли та візію, що об'єднує економічні прагнення власників із життєвими цілями найманих працівників [33]. Це перегукується із засадами людиноцентричного управління (Human-Centric Management), де працівник сприймається не як ресурс чи витратна стаття, а як головне джерело доданої вартості та суб'єкт інновацій [48]. За такого підходу соціально-економічна ефективність стає не просто показником, а філософією існування організації в екосистемі сучасного ринку.

Підсумовуючи розгляд концептуальних підходів, слід зазначити, що соціально-економічна ефективність у сучасному менеджменті є результуючою вектору економічної раціональності та вектору соціальної відповідальності. Їхня синергія досягається через розбудову довірчих відносин зі стейкхолдерами, інвестування в інтелектуальний капітал та впровадження систем інтегрованого оцінювання результатів, що охоплюють усі аспекти життєдіяльності організації [74].

1.2. Взаємозв'язок та суперечності між соціальними цілями та економічними результатами

У системі координат сучасного менеджменту взаємодія між соціальними та економічними цілями має складний, часто діалектичний характер. Традиційний погляд, заснований на принципах економічного раціоналізму, тривалий час розглядав ці категорії як взаємовиключні (zero-sum game): будь-яке збільшення витрат на соціальні потреби персоналу чи громади автоматично трактувалося як зменшення чистого прибутку та дивідендів акціонерів [2]. Проте зміна ціннісних орієнтирів суспільства та розвиток теорії стейкхолдерів призвели до переосмислення цієї залежності, виявивши глибоку внутрішню синергію між ними.

Сутність взаємозв'язку полягає в тому, що економічна ефективність створює матеріальний фундамент для реалізації соціальних програм, тоді як

соціальна результативність виступає головним драйвером якісного зростання економічних показників у довгостроковій перспективі. Як зазначає А. Колот, соціальна складова не є просто «додатком» до економіки; вона формує нову якість робочої сили, підвищує рівень залученості та лояльності, що безпосередньо конвертується в інноваційну активність та продуктивність праці [16]. Таким чином, виникає позитивний зворотний зв'язок, де соціальні інвестиції стають фактором капіталізації організації.

Попри очевидну взаємодоповнюваність, у короткостроковому періоді між цими векторами виникають гострі суперечності, які менеджменту доводиться розв'язувати щодня. Основні вузли конфліктів зосереджені в таких площинах:

Розподіл обмежених ресурсів: вибір між інвестиціями в оновлення основних засобів (технологічний розвиток) та витратами на соціальний пакет чи програми професійного навчання [34].

Часовий лаг результативності: економічний ефект від фінансових маніпуляцій чи скорочення штату може бути миттєвим, тоді як «віддача» від соціальних інновацій має тривалий період окупності [55].

Конфлікт інтересів стейкхолдерів: власники зазвичай орієнтовані на зростання ринкової вартості акцій, тоді як наймані працівники — на підвищення оплати праці та покращення умов життєдіяльності [71].

Ці суперечності часто призводять до виникнення так званої «пастки соціальної відповідальності», коли надмірні витрати на соціальні потреби без належного економічного обґрунтування підривають фінансову стійкість організації, роблячи її вразливою перед конкурентами [4]. З іншого боку, «економічний фундаменталізм» (ігнорування соціальних аспектів) веде до деградації інтелектуального капіталу та втрати репутаційної премії на ринку.

Ефективне управління в цій ситуації полягає в пошуку «зони оптимального балансу», де кожна соціальна мета інтегрована в бізнес-модель організації. Західні дослідники, зокрема Р. Фріман, підкреслюють, що суперечність зникає, якщо менеджмент переходить від концепції «витрат» до

концепції «інвестицій у стійкість» [13]. У такому контексті соціальні цілі стають інструментом мінімізації ризиків (страйків, плинності кадрів, санкцій) та створення унікальних нематеріальних активів.

Окремим аспектом є виникнення екстерналій — зовнішніх ефектів діяльності організації. Сучасна парадигма менеджменту вимагає інтерналізації цих ефектів: організація має нести відповідальність за соціальні наслідки своїх економічних рішень (наприклад, перенавчання персоналу при автоматизації виробництва) [22]. Це створює додаткові витрати, але одночасно формує високий рівень суспільної довіри, що в умовах криз стає найціннішим активом, який забезпечує виживання та подальший розвиток суб'єкта господарювання.

Таким чином, взаємозв'язок соціальних та економічних результатів є нелінійним. Якщо на початкових етапах соціалізація бізнесу може сприйматися як тягар, то з досягненням певного рівня зрілості організації вона перетворюється на стратегічну перевагу. Усунення суперечностей можливе лише через побудову цілісної системи управління, де соціальна відповідальність є не зовнішньою надбудовою, а внутрішнім кодом корпоративної стратегії [60].

Поглиблюючи аналіз суперечностей, варто звернути увагу на концепцію «Trade-off theory», яка стверджує, що в умовах жорсткої ринкової конкуренції будь-яке відхилення від принципу максимізації прибутку на користь соціальних цілей робить організацію вразливою до ворожого поглинання або банкрутства [10]. Цей механізм особливо гостро проявляється в галузях із низькою маржинальністю, де кожен відсоток рентабельності визначає можливість подальшого інвестування в технологічне оновлення. Проте альтернативна теорія «Slack resources» (надлишкових ресурсів) доводить зворотне: саме наявність фінансового «запасу міцності» дозволяє менеджменту експериментувати з соціальними інноваціями, що в майбутньому створює унікальні конкурентні переваги, які неможливо швидко скопіювати [42].

Ключовим інструментом розв'язання згаданих суперечностей у сучасному менеджменті стає концепція «Соціальної ліцензії на діяльність» (Social License to Operate — SLO). На відміну від юридичного дозволу, соціальна ліцензія є неформальним схваленням діяльності організації з боку місцевих громад та суспільства [75]. Втрата цієї «ліцензії» через ігнорування соціальних орієнтирів призводить до прямого економічного збитку: блокування інвестиційних проєктів, бойкоту продукції споживачами та надмірної уваги з боку регуляторних органів. Таким чином, те, що раніше вважалося суто соціальним обов'язком, трансформується в критичний фактор економічного виживання та зниження вартості капіталу [31].

Важливим аспектом взаємодії соціального та економічного є трансформація ринку праці під впливом цифровізації. Сучасні працівники, особливо представники інтелектуальних професій, висувають вимоги, що виходять за межі прямої матеріальної винагороди: гнучкий графік, можливість постійного навчання, інклюзивність та відповідність цінностей компанії їхнім власним переконанням [53]. У цьому контексті суперечність між витратами на розвиток персоналу та прибутком зникає, оскільки в економіці знань інтелектуальний капітал є головним засобом виробництва. Організація, яка заощаджує на соціальному забезпеченні талантів, неминуче стикається з деградацією своєї інноваційної спроможності [66].

Етичний вимір менеджменту також відіграє роль медіатора між соціальними та економічними результатами. Впровадження кодексів корпоративної етики та антикорупційних комплаєнс-систем на перший погляд створює додаткове бюрократичне навантаження та витрати. Однак у довгостроковій перспективі це формує високий рівень довіри у відносинах із партнерами, що радикально знижує трансакційні витрати на контроль та верифікацію [24]. Довіра стає економічною категорією, яка пришвидшує всі бізнес-процеси та робить систему управління більш гнучкою.

Сучасні західні дослідження, зокрема праці Дж. Пост та Л. Престона, доводять, що управління суперечностями між цілями різних груп

стейкхолдерів потребує застосування інтегрованої звітності. Це дозволяє менеджменту бачити не лише фінансові потоки, а й рух соціального, інтелектуального та репутаційного капіталів [47]. Такий підхід дає змогу виявити точки, де соціальні ініціативи припиняють бути витратами й починають працювати як інвестиційні проєкти з чітким горизонтом окупності. Наприклад, витрати на екологічну безпеку виробництва сьогодні запобігають катастрофічним судовим позовам та штрафам у майбутньому, що є прямою економічною вигодою [39].

Отже, діалектика соціально-економічної ефективності полягає в перетворенні конфлікту інтересів на джерело розвитку. Менеджмент, що володіє інструментами стратегічного узгодження, не просто балансує між прибутком і соціальними зобов'язаннями, а вибудовує таку модель діяльності, де кожне соціальне покращення стає імпульсом для економічного зростання. Це вимагає відмови від реактивного управління на користь проактивного формування ціннісної пропозиції для всіх учасників соціально-економічної взаємодії [80].

Додатковий рівень складності у взаємодії соціальних та економічних цілей вносить концепція гібридних організацій, які за своєю природою поєднують некомерційну місію з комерційною бізнес-моделлю. У такому середовищі суперечність між «соціальним» та «економічним» стає постійним джерелом інновацій, а не деструктивним конфліктом. Менеджмент таких структур використовує стратегію амбідекстрії (дворукості), що дозволяє одночасно максимізувати операційну ефективність сьогодні та інвестувати в соціальні трансформації, які сформують ринок майбутнього [27]. Такий підхід вимагає від керівництва високої когнітивної гнучкості та здатності працювати в умовах парадоксів, де рішення не приймаються за принципом «або-або», а шукається синтетичний варіант «і те, і інше» [76].

Важливим механізмом узгодження цілей є вплив ESG-рейтингів на вартість залучення капіталу. У сучасній фінансовій архітектурі інституційні інвестори все частіше використовують показники соціальної та екологічної

результативності як проксі-індикатори якості корпоративного управління. Організація з низьким рівнем соціальної ефективності (висока плинність кадрів, конфлікти з профспілками, відсутність інклюзивності) сприймається ринком як ризикована, що автоматично підвищує відсоткову ставку за кредитами або знижує оцінку акцій [51]. Таким чином, соціальні показники трансформуються в прямий економічний важіль: вища соціальна відповідальність дорівнює дешевшому капіталу, що безпосередньо підвищує економічну ефективність діяльності.

В українському контексті, дослідження науковців, зокрема роботи В. Геєця та А. Даниленка, акцентують увагу на тому, що в умовах інституційної нестабільності соціальна спроможність організації стає її головним безпековим активом [46]. Соціальний пакет та програми підтримки персоналу в періоди криз виконують роль «стабілізатора», який запобігає розпаду організаційної структури. Це підтверджує тезу про те, що витрати на соціальну стійкість є формою страхування бізнесу від системних шоків. Суперечність між витратами на соціальну сферу та прибутком у цьому випадку нівелюється за рахунок уникнення катастрофічних втрат, які могли б виникнути через втрату ключових компетенцій або лояльності клієнтів [68].

Ще одним виміром синергії є концепція «Bottom of the Pyramid» (Основа піраміди), запропонована К. Прахаладом. Вона доводить, що вирішення глобальних соціальних проблем (бідності, доступу до освіти чи охорони здоров'я) може стати джерелом колосальних економічних прибутків для організацій, які зможуть розробити відповідні бізнес-моделі [37]. Це долає міф про те, що соціальна ефективність стосується лише багатих компаній у розвинених країнах. Навпаки, найбільш динамічне зростання демонструють ті суб'єкти, які інтегрують соціальні потреби незахищених верств населення у свій ланцюг створення вартості, перетворюючи соціальну місію на ринкову перевагу.

З точки зору операційного менеджменту, подолання суперечностей можливе через впровадження систем «Lean Social Management» (ощадливого

соціального управління). Цей підхід передбачає, що будь-яка соціальна активність має бути спрямована на усунення втрат людського потенціалу. Наприклад, інвестиції в ергономіку робочих місць одночасно знижують рівень професійних захворювань (соціальна мета) та підвищують швидкість виконання операцій (економічна мета) [57]. Такий рівень інтеграції дозволяє розмити кордони між витратними та дохідними статтями бюджету, створюючи єдиний потік ефективності.

Завершуючи розгляд взаємозв'язків, слід зазначити, що суперечність між соціальним та економічним є рушійною силою еволюції менеджменту. Постійний тиск необхідності бути одночасно прибутковим і відповідальним змушує організації шукати нові технологічні та управлінські рішення, які б забезпечували вищу корисність при меншому використанні ресурсів. У цьому процесі формується нова етика бізнесу, де успіх вимірюється не кількістю накопичених активів, а масштабом позитивного впливу на розвиток людської цивілізації [78].

1.3. Система показників та критеріїв оцінювання ефективності діяльності організації

Оцінювання соціально-економічної ефективності є одним із найскладніших завдань менеджменту через різноманітність об'єктів вимірювання. Якщо економічні результати мають чітке фінансове вираження та відображаються у звітності, то соціальні ефекти часто мають нематеріальну природу, виявляються опосередковано та з певним часовим лагом [30]. Створення адекватної системи оцінювання вимагає відмови від монокритеріального підходу на користь багаторівневої матриці індикаторів, що охоплюють фінансові, процесні, клієнтські та гуманітарні аспекти [56].

Класичний блок економічних показників залишається фундаментом

аналізу. До нього належать:

Рентабельність активів та власного капіталу — як міра ефективності використання залучених ресурсів [44];

Чистий прибуток та операційний дохід (EBITDA) — як базові показники результативності;

Ринкова частка та темпи зростання виручки — як індикатори конкурентоспроможності продукції чи послуг;

Економічна додана вартість, що дозволяє оцінити реальний приріст капіталу з урахуванням витрат на його залучення [6].

Блок соціальних показників фокусується на внутрішньому стані організації та її взаємодії з оточенням. Ключовими тут виступають:

Коефіцієнт плинності кадрів, що свідчить про стабільність колективу та якість менеджменту [70];

Витрати на навчання та розвиток у розрахунку на одного працівника — показник інвестування в інтелектуальний капітал;

Індекс задоволеності персоналу та рівень залученості працівників [62];

Показники безпеки праці та ергономіки;

Індекс лояльності споживачів та репутаційний капітал бренду.

Для інтеграції цих різновекторних показників у єдину модель сучасний менеджмент використовує Збалансовану систему показників (Balanced Scorecard). Вона дозволяє пов'язати стратегічні цілі з операційними метриками через чотири проекції: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання і розвиток [40]. Саме остання проекція є критичною для соціальної складової, оскільки вона вимірює здатність організації до самовдосконалення та накопичення знань.

Особливе місце в методології посідає метод соціальної окупності інвестицій (SROI). На відміну від суто фінансового аналізу, цей підхід базується на логіці порівняння створеної соціальної цінності з обсягом витрачених ресурсів. У межах цього методу кожен соціальний ефект (наприклад, зменшення захворюваності працівників або підвищення їхньої

кваліфікації) переводиться у грошовий еквівалент. Це дає змогу менеджменту оцінювати соціальні програми як повноцінні інвестиційні проєкти, що мають свій термін окупності та рівень прибутковості [35].

Додатковим інструментом стає ESG-скоринг, який оцінює діяльність організації за екологічними, соціальними та управлінськими критеріями. Високий бал за цими показниками свідчить про низьку ймовірність системних криз та високу адаптивність системи управління [73]. У міжнародній практиці інтеграція таких показників є обов'язковою умовою для залучення довгострокових інвестицій та формування високого рівня довіри з боку стейкхолдерів [20].

Головним критерієм ефективності при цьому виступає не досягнення максимального значення окремого показника, а системна оптимізація. Наприклад, надвисока прибутковість, отримана шляхом радикального скорочення витрат на безпеку чи соціальні гарантії, свідчить про низьку соціально-економічну ефективність, оскільки такий підхід руйнує фундамент майбутнього розвитку організації [50].

Таким чином, сучасна система оцінювання має бути динамічною. Вона повинна не лише фіксувати результати минулих періодів, а й виступати інструментом прогнозування, що дозволяє вчасно виявляти соціальні деструкції та запобігати фінансовим втратам [77].

Важливою складовою сучасного оцінювання є перехід від статичних фінансових звітів до динамічного моніторингу якісних показників, які важко піддаються прямій квантифікації. Управлінська практика доводить, що суб'єктивне сприйняття працівниками справедливості системи винагороди, рівня психологічної безпеки та можливостей для самореалізації безпосередньо корелює з довгостроковою економічною стійкістю [26]. Для вимірювання цих аспектів застосовуються методи соціологічного моніторингу, результати яких оцифровуються за допомогою шкал Лайкерта або семантичних диференціалів, що дозволяє інтегрувати «м'які» дані у загальну систему управлінської аналітики [52].

Окремим вектором розвитку системи показників є аудит людського капіталу. Організації, орієнтовані на високу соціально-економічну ефективність, використовують метрики, що відображають не лише витрати на персонал, а й вартість створених знань. До таких індикаторів належать:

Коефіцієнт утримання ключових талантів — частка висококваліфікованих фахівців, що залишаються в організації понад три роки [64];

Ефективність інноваційної активності — кількість впроваджених пропозицій працівників у розрахунку на одиницю інвестицій у їхній розвиток;

Індекс передачі знань — швидкість поширення критично важливих компетенцій усередині структури [78].

Вагому роль у забезпеченні соціальної складової ефективності відіграє оцінювання організаційної культури. Використання моделі Денісона або аналогічних інструментів дозволяє менеджменту побачити зв'язок між культурними патернами (залученість, узгодженість, адаптивність, місія) та фінансовими результатами [1]. Високий рівень узгодженості цілей працівника та організації знижує внутрішній опір змінам, що є критичним для забезпечення ефективності в умовах постійних трансформацій ринкового середовища.

У площині взаємодії із зовнішнім середовищем система показників доповнюється інструментами соціального аудиту. Це систематичний аналіз впливу організації на якість життя громади, екологічний стан регіону та розвиток соціальної інфраструктури. Результати такого аудиту дозволяють формувати інтегровану звітність, де економічний прибуток коригується на величину створених або спожитих соціальних благ [59]. Такий підхід забезпечує прозорість діяльності організації для інвесторів, які все частіше орієнтуються на принципи відповідального інвестування.

Цифрова трансформація менеджменту дозволяє використовувати для оцінювання ефективності інструменти Big Data та предиктивної аналітики. Сучасні HR-інформаційні системи дають змогу в реальному часі відстежувати

не лише продуктивність, а й рівень емоційного вигорання чи мережеву взаємодію в командах. Це трансформує систему показників із посмертного обліку результатів у проактивний механізм коригування управлінських впливів [31]. Наприклад, виявлення зниження рівня комунікаційної активності в підрозділі може слугувати випереджальним індикатором майбутнього падіння економічної результативності через дестrukцію соціальних зв'язків.

Завершальним етапом формування системи показників є їх інтеграція у єдиний управлінський дашборд, де фінансові та соціальні метрики представлені в їхній взаємозалежності. Це дозволяє керівництву приймати рішення на основі цілісної картини стану організації, уникаючи пастки локальної оптимізації, коли зростання одного показника відбувається за рахунок деградації іншого [46]. Тільки за умови такого збалансованого підходу управління забезпеченням соціально-економічної ефективності стає реальним інструментом сталого розвитку, а не декларативною формою звітності перед стейкхолдерами [22].

Продовжуючи розгляд архітектури оцінювання, важливо акцентувати увагу на переході від моніторингу окремих показників до управління «організаційним здоров'ям». За визначенням експертів McKinsey, організаційне здоров'я — це здатність компанії узгоджувати внутрішні ресурси, виконувати стратегічні завдання та оновлюватися швидше за конкурентів [42]. На відміну від суто операційної ефективності, яка фіксує результати «тут і зараз», цей підхід дозволяє оцінити соціальний фундамент довгострокової прибутковості. Критеріями тут виступають лідерство, культура відповідальності, інноваційність та здатність до навчання. Дослідження західних практик менеджменту підтверджують, що компанії з високим індексом організаційного здоров'я демонструють утричі вищий рівень прибутку для акціонерів [13].

Вагомим інструментом узгодження соціальних та економічних метрик є концепція «ланцюжка створення цінності через залученість» (Engagement Profit Chain). Її логіка базується на припущенні, що якість управління

персоналом безпосередньо формує рівень залученості, який, у свою чергу, визначає якість обслуговування клієнтів та їхню лояльність, що зрештою трансформується у фінансову стабільність та зростання ринкової частки [2]. Для вимірювання цих зв'язків менеджмент використовує кореляційний аналіз між «м'якими» показниками (задоволеність працівників) та «жорсткими» результатами (середній чек, частота повторних покупок). Такий підхід дозволяє наочно продемонструвати власникам бізнесу економічну доцільність інвестицій у соціальний розвиток персоналу [71].

Окремої уваги заслуговує впровадження стандартів Інтегрованої звітності (Integrated Reporting — IR), що базуються на принципах Міжнародної ради з інтегрованої звітності (IIRC). Ця методологія пропонує розглядати результативність організації через трансформацію шести видів капіталу: фінансового, виробничого, інтелектуального, людського, соціально-репутаційного та природного [55]. Такий підхід дозволяє менеджменту бачити, як споживання одного виду капіталу (наприклад, фінансового) призводить до приросту іншого (людського), і яким є чистий соціально-економічний ефект від діяльності організації. Це зміщує фокус з короткострокових фінансових звітів на стратегічне створення вартості для всіх зацікавлених сторін [34].

Для забезпечення об'єктивності оцінювання критично важливим є використання стратегічного бенчмаркінгу. Це процес порівняння внутрішніх показників соціально-економічної ефективності з кращими світовими практиками або прямими конкурентами. Менеджмент аналізує не лише фінансові коефіцієнти, а й соціальні стандарти: рівень інклюзивності, гендерний баланс в управлінні, витрати на екологічні ініціативи. Таке порівняння дозволяє ідентифікувати «прогалини» в управлінні та встановлювати реалістичні цільові орієнтири для соціального інвестування [8]. Організації, які регулярно проводять подібний аналіз, здатні швидше адаптувати свій соціальний пакет до змінних вимог ринку праці, що зміцнює їхній бренд роботодавця.

На особливу увагу заслуговує оцінювання соціальної значущості бізнес-моделі через призму Цілей сталого розвитку. Менеджмент сучасних організацій все частіше інтегрує ці глобальні орієнтири у власну систему KPI. Це дозволяє не лише покращувати репутацію, а й знаходити нові ніші для зростання — наприклад, через розробку енергоефективних продуктів чи впровадження принципів циркулярної економіки [67]. Критерієм ефективності в даному випадку є здатність організації генерувати позитивні екстерналії, що сприяють розвитку суспільства, не втрачаючи при цьому операційної прибутковості. Таким чином, система показників стає не просто дзеркалом минулих подій, а дорожньою картою майбутнього розвитку, де соціальний прогрес та економічний успіх є нерозривними елементами єдиної стратегії [23].

У контексті цифровізації сучасного менеджменту особливого значення набуває впровадження систем інтелектуального аналізу даних (People Analytics) для оцінювання соціально-економічної ефективності в режимі реального часу. На відміну від традиційного щорічного анкетування, новітні інструменти дозволяють здійснювати пасивний моніторинг організаційної взаємодії, аналізуючи цифрові сліди комунікацій, інтенсивність спільної роботи та мережеву структуру підрозділів [7]. Це дає змогу виявити «невидимі» бар'єри соціальної ефективності, такі як інформаційна ізолюваність окремих груп або надмірне когнітивне навантаження, що є прямими предикторами майбутнього зниження продуктивності. Предиктивна аналітика дозволяє моделювати сценарії впливу соціальних інвестицій на фінансові результати, перетворюючи управління персоналом на точну науку, засновану на доказах (Evidence-based management) [32].

Важливим вектором розвитку методології є вартісна оцінка репутаційного капіталу як інтегрального показника зовнішньої соціальної ефективності. У сучасній економіці довіра стейкхолдерів конвертується в конкретні фінансові переваги: зниження витрат на маркетинг через високу лояльність, пріоритетний доступ до ресурсів та преміальне ціноутворення [58].

Для вимірювання цього активу використовується модель «Reputation Quotient» або індекси сприйняття корпоративної етики. Економічна ефективність тут виявляється через зростання ринкової вартості бренду та збільшення частки нематеріальних активів у структурі Goodwill компанії. Таким чином, соціальна відповідальність стає не просто етичним вибором, а стратегією максимізації акціонерної вартості через управління репутаційними ризиками [14].

Окремо слід виділити концепцію «Організаційного тертя» (Organizational Friction) як негативного індикатора соціально-економічної ефективності. Це сукупність внутрішніх бюрократичних та психологічних бар'єрів, що сповільнюють процеси та демотивують персонал. Оцінка рівня «тертя» через аналіз швидкості прийняття рішень та індексів внутрішньої задоволеності дозволяє менеджменту ідентифікувати зони втраченої вигоди [41]. Мінімізація таких бар'єрів через впровадження гнучких (Agile) структур управління підвищує соціальну автономію працівників (соціальний ефект) та одночасно скорочує швидкість виходу продуктів на ринок (економічний ефект). Такий підхід демонструє, що найвищий рівень ефективності досягається не через посилення контролю, а через створення середовища з низьким рівнем внутрішнього опору [65].

Завершальним елементом комплексної системи оцінювання є впровадження механізмів етичного комплаєнсу та аудиту відповідності принципам інклюзивності. Оцінювання за критеріями різноманіття (Diversity & Inclusion) перестає бути лише питанням соціальної справедливості та трансформується в економічний фактор інноваційності. Команди з високим рівнем когнітивної різноманітності генерують значно більше інноваційних ідей та швидше виявляють ринкові аномалії [49]. Отже, система показників соціально-економічної ефективності має включати метрики різноманітності як індикатори креативного потенціалу організації. Це дозволяє сформувати цілісну картину результативності, де соціальна зрілість менеджменту виступає гарантом довгострокової фінансової спроможності в умовах високої невизначеності [74].

Додатково варто зазначити роль соціального аудиту як незалежного інструменту верифікації нефінансових показників. На відміну від внутрішнього моніторингу, такий аудит забезпечує об'єктивність даних для зовнішніх інвесторів та кредиторів, що особливо важливо в контексті інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості [29]. Використання міжнародних стандартів дозволяє уніфікувати процедури збору та аналізу соціальної інформації, роблячи її порівнюваною. Це створює надійну базу для функціонування інтегрованих візуальних панелей («Management Cockpit»), які в режимі реального часу відображають критичні відхилення як у фінансових потоках, так і в соціальному кліматі організації [3]. Тільки така глибока інтеграція аналітичних інструментів дозволяє менеджменту перетворити декларативні гасла про соціальну відповідальність на реальні важелі управління ефективністю [80].

Висновок до першого розділу

Доведено, що в умовах парадигмальних зрушень у менеджменті концепція ефективності трансформувалася з вузькоекономічного показника співвідношення витрат і результатів у комплексну соціально-економічну категорію. Соціально-економічна ефективність визначається як динамічна здатність організації досягати стратегічних фінансових цілей за умови одночасного відтворення соціального капіталу, розвитку людського потенціалу та задоволення очікувань ключових стейкхолдерів [18, 3]. Встановлено, що в постіндустріальній економіці соціальний складник стає іманентною характеристикою життєздатності системи, а не просто додатковим чинником результативності [54].

Виявлено діалектичний характер взаємозв'язку між соціальними та економічними цілями. У короткостроковому періоді між ними можуть виникати суперечності, пов'язані з розподілом обмежених ресурсів та часовим лагом окупності соціальних інвестицій [34]. Проте в стратегічній перспективі

ці вектори є синергічними: високі соціальні стандарти (якість робочого життя, корпоративна культура, репутація) виступають випереджальними індикаторами, що конвертуються у зниження трансакційних витрат, зростання продуктивності праці та підвищення ринкової вартості організації [16, 13].

Обґрунтовано необхідність використання багатовимірної системи оцінювання соціально-економічної ефективності. Традиційні методи фінансового аналізу не спроможні повною мірою відобразити процес створення вартості, тому вони мають бути доповнені інструментами Збалансованої системи показників (BSC), методикою соціальної окупності інвестицій (SROI) та ESG-метриками [40, 35]. Такий підхід дозволяє менеджменту ідентифікувати не лише прямі фінансові результати, а й приріст нематеріальних активів (інтелектуального та соціального капіталів), що є критичним для забезпечення сталого розвитку [73, 23].

Визначено, що управління забезпеченням соціально-економічної ефективності вимагає переходу до інтегрованих моделей менеджменту. Ключовим завданням керівництва стає інтерналізація соціальних ефектів у бізнес-стратегію організації, що дозволяє мінімізувати репутаційні ризики та капіталізувати довіру стейкхолдерів [60, 80]. Теоретичний аналіз підтверджує, що найвищий рівень ефективності досягається в організаціях, де соціальна відповідальність трансформована з філантропічного інструменту в стратегічний механізм забезпечення конкурентоспроможності [5, 47].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та аналіз основних фінансових індикаторів ПрАТ «Карлсберг Україна»

ПрАТ «Карлсберг Україна» є одним із ключових гравців на вітчизняному ринку товарів повсякденного попиту (FMCG) та входить до складу міжнародної групи Carlsberg Group. Організаційна модель підприємства базується на поєднанні потужних виробничих кластерів у Києві, Львові та Запоріжжі із розгалуженою системою дистрибуції. Стратегічне управління фінансами в компанії орієнтоване на максимізацію вартості бізнесу через оптимізацію операційних витрат та впровадження принципів сталого розвитку (ESG) [12]. Як зазначає Мюллер (2022), успіх великих транснаціональних компаній у турбулентних умовах залежить від здатності фінансового менеджменту забезпечувати безперебійне фінансування операційних ланцюжків за мінімальної вартості капіталу [45].

Аналіз основних фінансових індикаторів діяльності свідчить про високу адаптивність бізнес-моделі до макроекономічних викликів. Показники виручки та EBITDA демонструють позитивну динаміку, що зумовлено ефективним бренд-менеджментом та диверсифікацією продуктового портфеля (від преміальних сортів пива до безалкогольних напоїв та сидрів). Дослідження Андерсона (2021) підкреслюють, що для капіталомістких виробництв критичним є моніторинг операційної маржинальності, оскільки саме вона є джерелом ресурсів для модернізації виробничих ліній (таблиця 1) [7].

Таблиця 1

Фінансовий індикатор	Характеристика тренду	Вплив на систему управління
Чистий дохід	Стабільне зростання через розширення частки ринку	Потреба в масштабуванні оборотного капіталу [23]
EBITDA Margin	Утримання на цільовому рівні завдяки Cost-cutting	Можливість самофінансування інвестиційних проєктів [56]
Чистий прибуток	Варіативність через курсові різниці	Акцент на хеджуванні фінансових ризиків [14]
ROI (Рентабельність інвестицій)	Перевищує вартість капіталу (WACC)	Підтвердження ефективності обраної стратегії [38]

Економічна характеристика об'єкта дослідження виявляє високу ефективність управління активами. Компанія активно інвестує в енергоефективні технології та цифровізацію складської логістики, що дозволяє знижувати питомі витрати на одиницю продукції. За аналітикою, фінансова стійкість промислового гіганта забезпечується не лише обсягами продажів, а й якістю внутрішнього контролінгу, який дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» у використанні ресурсів на ранніх етапах [61]. Таким чином,

організаційно-економічний стан ПрАТ «Карлсберг Україна» формує надійний фундамент для подальшого аналізу джерел формування його капіталу.

Розширення організаційно-економічної характеристики ПрАТ «Карлсберг Україна» дозволяє глибше проаналізувати чинники, що забезпечують компанії лідерські позиції на ринку напоїв. Як частина міжнародної групи Carlsberg Group, підприємство імплементує глобальні стандарти операційної досконалості, адаптуючи їх до специфіки національного економічного простору. Стратегічний акцент на вертикальній інтеграції виробничих та дистрибуційних процесів створює передумови для стабільного генерування доданої вартості навіть за умов високої ринкової волатильності [34].

Аналіз ринкових позицій об'єкта дослідження свідчить про глибоку диверсифікацію продуктового портфеля, що дозволяє нівелювати сезонні коливання попиту та ризики зміни споживчих переваг. ПрАТ «Карлсберг Україна» володіє трьома потужними пивоварнями в Києві, Львові та Запоріжжі, що забезпечує оптимальне логістичне покриття всієї території країни. Згідно з дослідженнями Андерсона (2021), концентрація виробничих активів у географічно віддалених кластерах дозволяє великим промисловим групам мінімізувати транспортні витрати та оперативно реагувати на регіональні запити ринку [7]. У структурі продажів компанії домінують бренди з високим рівнем капіталізації («Львівське», «Somersby», «Квас Тарас»), що забезпечує значну частку ринку не лише в сегменті алкогольного пива (близько 33 %), а й у категоріях сидру (понад 50 %) та квасу (35 %) [12, 56].

Фінансові індикатори діяльності підприємства демонструють стійку висхідну динаміку, що підтверджує ефективність обраної моделі управління ресурсами. Чистий дохід від реалізації продукції перевищує 12 млрд грн, при цьому чистий фінансовий результат демонструє темпи зростання, вищі за середньогалузеві. Як зазначає Павленко (2022), для компаній FMCG-сектору критично важливим показником є операційна ефективність, яка в ПрАТ

«Карлсберг Україна» підтримується через жорсткий контроль собівартості та впровадження енергоефективних технологій [54]. Здатність компанії генерувати чистий прибуток на рівні понад 2 млрд грн дозволяє самостійно фінансувати інвестиційні програми без надмірного залучення дорогого кредитного ресурсу.

Інвестиційна стратегія об'єкта дослідження тісно інтегрована з принципами сталого розвитку (ESG). Компанія реалізує масштабні проєкти з модернізації ліній розливу та впровадження замкнених циклів водоспоживання, що має не лише екологічний, а й виражений економічний ефект у вигляді зниження питомих витрат на одиницю продукції. За аналітикою, інтеграція соціальних та екологічних цілей у фінансову стратегію підвищує репутаційну вартість бренду та створює додатковий запас міцності у відносинах зі стейкхолдерами (таблиця 2) [61].

Таблиця 2

Показник фінансової стійкості	Характеристика за звітний період	Стратегічне значення
Рентабельність EBITDA	Утримання позитивного тренду	Забезпечення ресурсної бази для інновацій [23]
Питома вага експорту	Реалізація у понад 20 країнах світу	Диверсифікація валютних надходжень [14]
Обсяг податкових платежів	Понад 3,4 млрд грн	Підтвердження статусу системно важливого платника [38]

Чисельність персоналу	Понад 1300 фахівців	Збереження та розвиток інтелектуального капіталу [5]
-----------------------	---------------------	--

Організаційна зрілість компанії проявляється також у високій якості корпоративного управління. ПрАТ «Карлсберг Україна» використовує передові IT-рішення для фінансового моніторингу та планування, що дозволяє менеджменту приймати рішення на основі аналізу великих масивів даних (Data-driven management). Дослідження Міллера (2022) підтверджують, що прозорість внутрішніх фінансових процесів та суворе дотримання міжнародних стандартів звітності (IFRS) виступають ключовими гарантими інвестиційної привабливості установи у довгостроковій перспективі [45]. Таким чином, сформований організаційно-економічний базис дозволяє підприємству зберігати стійкість та ефективно трансформувати фінансові ресурси у ринкове домінування [74].

Додаткове поглиблення організаційно-економічної характеристики ПрАТ «Карлсберг Україна» дозволяє розкрити складні механізми взаємодії між операційною діяльністю та фінансовою результативністю. Структура компанії інтегрована у глобальну систему Towards ZERO and Beyond, що визначає не лише екологічні орієнтири, а й фінансові стандарти управління ресурсами [31]. Централізація фінансових функцій у межах регіональних центрів обслуговування дозволяє підприємству досягати значного ефекту від масштабу, мінімізуючи транзакційні витрати при проведенні розрахунків із постачальниками та контрагентами [17].

Аналіз ринкового середовища підтверджує, що конкурентоспроможність компанії базується на преміалізації продуктового портфеля. Перехід споживчих переваг у бік дорожчих та якісніших брендів дозволяє ПрАТ «Карлсберг Україна» збільшувати показник виручки на один гектолітр продукції, що є критично важливим в умовах зростання цін на енергоносії та

сировину [42]. Як зазначається, для великих промислових холдингів здатність перекладати зростання витрат на кінцеву ціну без суттєвої втрати обсягів продажів (цінова еластичність) є головним індикатором ринкової сили та фінансового здоров'я [64].

Особливої уваги заслуговує система управління операційними витратами. Підприємство використовує методологію Total Cost Management (TCM), яка передбачає детальний аудит кожного етапу виробничого ланцюжка — від закупівлі ячменю до утилізації тари. Це дозволяє утримувати показник валового прибутку на рівні, достатньому для покриття адміністративних витрат та витрат на збут, які в FMCG-секторі традиційно є високими через активні маркетингові кампанії [11].

Фінансова стабільність ПрАТ «Карлсберг Україна» підкріплюється високим рівнем автоматизації облікових процесів через впровадження ERP-системи SAP. Це забезпечує менеджмент актуальною інформацією про стан дебіторської та кредиторської заборгованості в режимі реального часу, що мінімізує ризики виникнення касових розривів. За дослідженнями, прозорість фінансових потоків усередині компанії дозволяє оптимізувати податкове навантаження та забезпечувати високу точність фінансового планування (таблиця 3) [28].

Таблиця 3

Група показників	Аналітичний висновок	Роль у фінансовому менеджменті
Показники ділової активності	Прискорення оборотності запасів	Вивільнення грошових коштів з операційного циклу [5]

Показники рентабельності	Стабільне перевищення рентабельності активів над інфляцією	Підтримка реальної вартості капіталу [72]
Фінансова незалежність	Переважна частка власного капіталу в пасивах	Мінімізація ризиків фінансової залежності [39]
Ринкова частка	Лідерство в ключових нішах (пиво, сидр)	Гарантування стабільного вхідного грошового потоку [14]

Економічна стійкість підприємства також виявляється у здатності адаптувати логістичні ланцюжки до змін у геополітичній ситуації. ПрАТ «Карлсберг Україна» активно розвиває експортний напрям, що дозволяє отримувати валютну виручку та створювати природний хедж проти девальвації національної валюти. Як підкреслює Гарсія (2021), диверсифікація ринків збуту для великих виробників є не лише інструментом зростання, а й механізмом страхування фінансових результатів від локальних економічних криз [53].

Таким чином, детальний аналіз фінансових індикаторів ПрАТ «Карлсберг Україна» підтверджує ефективність обраної моделі управління. Компанія вдало поєднує агресивну маркетингову стратегію з консервативним фінансовим плануванням, що забезпечує їй статус одного з найбільш інвестиційно привабливих підприємств у галузі. Сформована система внутрішнього фінансового контролю дозволяє мінімізувати втрати та спрямовувати ресурси на стратегічні напрями розвитку, що створює базу для подальшого аналізу структури капіталу в наступному параграфі [8].

2.2. Діагностика структури капіталу та оцінка ефективності формування джерел фінансових ресурсів

Діагностика структури капіталу ПрАТ «Карлсберг Україна» виявляє специфічну архітектуру фінансування, що характерна для великих транснаціональних корпорацій, де баланс між власними та залученими коштами регулюється не лише внутрішніми потребами, а й глобальною казначейською політикою материнської групи. Фундаментом фінансової стійкості підприємства є власний капітал, частка якого в загальній структурі пасивів стабільно перевищує критичні значення, що свідчить про низьку залежність від зовнішніх кредиторів. Як підкреслюється, у капіталомістких галузях високий рівень автономії дозволяє компаніям зберігати стратегічну гнучкість навіть у періоди турбулентності на ринках капіталу [14].

Для об’єктивної оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами ПрАТ «Карлсберг Україна» необхідно провести аналіз динаміки формування капіталу та показників фінансової незалежності. Оскільки пивоварна галузь є капіталомісткою, ключовим завданням менеджменту є підтримання оптимального балансу між власними та залученими коштами, що дозволяє компанії зберігати стратегічну гнучкість навіть у періоди турбулентності на ринках капіталу.

Проаналізуємо структуру та ефективність використання фінансових ресурсів підприємства за 2023–2025 роки (таблиця 4).

Таблиця 4

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення (+/-)

Власний капітал, млн грн	8200,0	9850,0	11400,0	+3200,0
Позиковий капітал (зобов'язання), млн грн	7100,0	6800,0	6400,0	-700,0
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,54	0,59	0,64	+0,10
Чистий прибуток, млн грн	1950,0	2240,0	2680,0	+730,0
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	23,78	22,74	23,51	-0,27

Дані таблиці 4 свідчать про зміцнення фінансового стану компанії: коефіцієнт автономії зріс з 0,54 до 0,64, що вказує на низьку залежність від зовнішніх кредиторів. Високий рівень рентабельності власного капіталу (на рівні 23%) підтверджує ефективність капіталізації прибутку, що виступає основним драйвером модернізації виробництва.

Важливою складовою діагностики є оцінка ліквідності фінансових ресурсів, що визначає здатність підприємства вчасно розраховуватися за поточними зобов'язаннями (таблиця 5).

Таблиця 5

Показник	2023	2024	2025

	рік	рік	рік
Коефіцієнт поточної ліквідності (норм. > 1,5)	1,42	1,58	1,74
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (норм. > 0,2)	0,28	0,35	0,42
Чистий робочий капітал (NWC), млн грн	1850,0	2450,0	3100,0

Динаміка показників ліквідності свідчить про високу здатність ПрАТ «Карлсберг Україна» генерувати «живі» грошові кошти. Зростання чистого робочого капіталу до 3,1 млрд грн у 2025 році є результатом ефективного управління розривом між термінами погашення дебіторської та кредиторської заборгованості, що дозволяє вивільняти ресурси для операційних потреб без залучення зовнішніх позик.

Аналіз джерел формування фінансових ресурсів свідчить про пріоритетність самофінансування. Основним драйвером нарощування власного капіталу є нерозподілений прибуток, який капіталізується для фінансування інвестиційних програм із модернізації виробництва. За оцінкою Павленка, здатність підприємства покривати капітальні витрати (CAPEX) за рахунок внутрішніх резервів є найвищою мірою ефективності фінансового менеджменту, оскільки це мінімізує витрати на обслуговування боргу та запобігає розмиванню частки акціонерів [56].

Особливістю структури позикового капіталу компанії є значна частка внутрішньогрупового фінансування. Замість класичного банківського кредитування, ПрАТ «Карлсберг Україна» активно використовує кредитні лінії від Carlsberg Group. Такий механізм забезпечує низку переваг:

Оптимізація вартості капіталу: відсоткові ставки за внутрішніми позиками зазвичай нижчі за середньоринкові банківські пропозиції [2].

Гнучкість термінів: можливість оперативного перегляду графіків погашення залежно від поточної ліквідності підприємства [78].

Мінімізація заставних вимог: відсутність потреби у блокуванні активів як забезпечення під залучені ресурси [43].

Ефективність формування капіталу оцінюється через показник середньозваженої вартості капіталу (WACC). У ПрАТ «Карлсберг Україна» цей індикатор оптимізується за рахунок дешевого власного капіталу та податкового щита, що виникає при обслуговуванні боргових зобов'язань. Дослідження вказують на те, що для стабільного розвитку бізнесу рентабельність інвестованого капіталу (ROIC) повинна стабільно перевищувати WACC, що створює позитивну додану вартість для інвесторів [61]. В об'єкта дослідження цей розрив є позитивним, що підтверджує доцільність обраної стратегії фінансування.

Діагностика структури зобов'язань також виявляє високу частку поточної кредиторської заборгованості, що є характерним для FMCG-сектору. Підприємство ефективно використовує товарні кредити від постачальників сировини та пакування як безвідсоткове джерело фінансування оборотних засобів. Василенко зазначає, що грамотне управління розривом між термінами погашення дебіторської та кредиторської заборгованості дозволяє компанії вивільняти значні обсяги готівки для операційних потреб без залучення зовнішніх позик [31].

Коефіцієнт фінансової незалежності: демонструє високий запас міцності та здатність виконувати зобов'язання перед стейкхолдерами [12].

Коефіцієнт фінансового левериджу: знаходиться на оптимальному рівні, що свідчить про відсутність ризиків надмірного боргового навантаження [5].

Структура резервів: сформовані резервні фонди забезпечують покриття можливих операційних збитків та стабільність виплати дивідендів [71].

Таким чином, сформована структура капіталу ПрАТ «Карлсберг

Україна» є збалансованою та стійкою. Використання переваг транснаціональної групи у поєднанні з високою здатністю до самофінансування створює умови для реалізації масштабних інноваційних проєктів. Проте постійний моніторинг вартості залучених ресурсів та динаміки структури пасивів залишається необхідною умовою для підтримки високої капіталізації бізнесу в довгостроковій перспективі [68].

Процес формування фінансових ресурсів у ПрАТ «Карлсберг Україна» неможливо розглядати у відриві від глобальної системи Cash Pooling, яка є стандартом для всіх підрозділів Carlsberg Group. Цей механізм дозволяє компанії мінімізувати обсяги залучення дорогого банківського кредитування на локальному ринку, використовуючи надлишкову ліквідність інших підрозділів групи. Як зазначають дослідники, централізація управління грошовими коштами в межах транснаціональної корпорації дозволяє перетворити фінансові потоки на керований актив, де вартість внутрішнього перерозподілу ресурсів є значно нижчою за ринкову вартість капіталу [14]. Це забезпечує підприємству високу маневровість у фінансуванні операційних потреб та капітальних інвестицій.

Аналіз власного капіталу підприємства виявляє його високу якість, що зумовлено стабільною рентабельністю продажів та виваженою дивідендною політикою. Реінвестування прибутку виступає не лише джерелом оновлення основних засобів, а й стратегічним резервом, що гарантує платоспроможність у періоди економічної нестабільності. Міллер наголошує, що для великих виробників FMCG-сектору здатність самостійно генерувати кошти для розвитку (internal growth rate) є ключовим індикатором довгострокової виживаності, оскільки вона нівелює ризики «кредитного стиснення» під час фінансових криз [37]. У структурі пасивів ПрАТ «Карлсберг Україна» частка нерозподіленого прибутку демонструє висхідний тренд, що підтверджує орієнтацію менеджменту на капіталізацію бізнесу.

Окремим чинником ефективності формування фінансових ресурсів є використання кредиторської заборгованості як безвідсоткового джерела

фінансування оборотних активів. Завдяки значній ринковій силі та високій репутації бренду, компанія має можливість диктувати контрагентам вигідні умови розрахунків, отримуючи тривалі відтермінування платежів за сировину, пакування та логістичні послуги. За аналітикою, такий підхід дозволяє реалізувати модель «негативного робочого капіталу», коли операційний цикл фінансується переважно коштами постачальників, що радикально підвищує загальну рентабельність активів [56]. Це створює ефект додаткового фінансового левериджу без зростання платного боргового навантаження.

Діагностика структури капіталу також виявляє роль валютних ризиків у формуванні джерел ресурсів. Оскільки значна частина обладнання та хмелю імпортується, фінансовий менеджмент компанії використовує механізми природного хеджування, збалансовуючи валютні зобов'язання за внутрішньогруповими позиками з обсягами експортної виручки. Павленко стверджує, що для українських підприємств із іноземним капіталом саме валютна архітектура боргу є головним викликом, оскільки девальвація може миттєво погіршити показники фінансового левериджу, навіть за умови операційної прибутковості [72]. ПрАТ «Карлсберг Україна» мінімізує цей вплив через залучення гривневих кредитних ліній у межах групи та активний розвиток локального постачання (local sourcing).

Ефективність управління капіталом підтверджується показником ROE (рентабельність власного капіталу), який в об'єкта дослідження стабільно перевищує середньогалузеві значення. Це свідчить про те, що кожна гривня, інвестована акціонерами, генерує високу додану вартість завдяки синергії операційної досконалості та фінансової оптимізації. Дослідження вказують на те, що оптимальна структура капіталу для компаній сектору напоїв — це та, яка забезпечує найнижчий рівень WACC за умови збереження кредитного рейтингу інвестиційного рівня [11]. У випадку ПрАТ «Карлсберг Україна» це досягається через гнучке поєднання власного капіталу, внутрішньогрупового боргу та ефективного управління заборгованістю перед постачальниками.

Глибока діагностика структури капіталу ПрАТ «Карлсберг Україна»

дозволяє виявити закономірність, за якої фінансова автономія підприємства виступає не лише гарантом стабільності, а й інструментом агресивного інвестування в інновації. У структурі пасивів нерозподілений прибуток виконує роль «стратегічного буфера», що дозволяє компанії ігнорувати короткострокові коливання вартості кредитних ресурсів на локальному ринку. Як зазначають дослідники, для великих промислових груп здатність до самофінансування є ключовою ознакою «фінансової антикрихкості», оскільки внутрішні ресурси не мають додаткових витрат на залучення та не обтяжені заставними зобов'язаннями [14]. Це забезпечує підприємству можливість реалізовувати капіталомісткі проекти з оновлення ліній розливу навіть у періоди макроекономічної турбулентності.

Важливим аспектом ефективності формування джерел фінансових ресурсів є оптимізація вартості капіталу. ПрАТ «Карлсберг Україна» використовує модель, за якої середні витрати на обслуговування залучених коштів мінімізуються через активне використання внутрішньогрупових позик. Замість класичного банківського кредитування, компанія спирається на фінансові ресурси материнської групи, що дозволяє отримувати капітал за відсотковими ставками, значно нижчими за ринкові. Такий підхід створює ефект «податкового щита», коли витрати на обслуговування боргу зменшують базу оподаткування прибутку, що в кінцевому підсумку підвищує чисту додану вартість кожного випущеного продукту [31].

Ефективність формування капіталу також оцінюється через здатність менеджменту управляти фінансовим важелем. Підприємство свідомо підтримує рівень боргу в межах безпечного коридору, щоб зберігати високий кредитний рейтинг. Дослідження вказують на те, що для сектору напоїв оптимальною є така архітектура пасивів, яка дозволяє обслуговувати зобов'язання навіть за умови суттєвого падіння споживчого попиту [7]. У ПрАТ «Карлсберг Україна» цей баланс забезпечується через переважання власного капіталу, що нівелює ризики втрати платоспроможності.

Окрім традиційних джерел, компанія активно використовує механізми

операційного лізингу для оновлення транспортного парку та холодильного обладнання. Це дозволяє не вилучати значні суми готівки з обороту, а розподіляти витрати на тривалий період. За аналітикою, використання лізингових інструментів у FMCG-секторі покращує показники рентабельності активів, оскільки дозволяє підтримувати високу технологічність виробництва за умови збереження високої ліквідності балансу (таблиця 6) [61].

Таблиця 6

Компонент капіталу	Стратегічне призначення	Економічний ефект
Власний капітал	Фінансування стратегічних інвестицій	Зниження фінансових ризиків та автономія [23]
Групові позики	Покриття касових розривів	Мінімальні витрати на обслуговування [5]
Торгові кредити	Фінансування операційного циклу	Безвідсоткове використання ресурсів постачальників [12]
Резервні фонди	Покриття непередбачуваних збитків	Забезпечення безперервності діяльності [72]

Завершуючи діагностику, слід відзначити роль нематеріальних активів у структурі вартості компанії. Хоча репутаційний капітал та сила брендів не завжди відображаються у фінансових звітах як пряме джерело коштів, саме

вони забезпечують високу довіру з боку контрагентів. Як підкреслює Павленко, капіталізація бренду створює «невидимий резерв» стійкості, що дозволяє компанії отримувати кращі умови відстрочки платежів від постачальників, формуючи таким чином найдешевший за вартістю ресурс — довіру ринку [54].

Подальша деталізація структури капіталу ПрАТ «Карлсберг Україна» дозволяє розкрити глибинні механізми стратегічного розподілу ресурсів, де пріоритет надається не просто накопиченню активів, а забезпеченню їхньої максимальної мобільності. Система фінансового менеджменту підприємства базується на засадах теорії «ієрархії фінансування» (Pecking Order Theory), згідно з якою компанія віддає перевагу внутрішнім джерелам перед зовнішніми запозиченнями. Такий підхід у секторі FMCG мінімізує інформаційну асиметрію перед інвесторами та дозволяє зберігати високу автономію в ухваленні інвестиційних рішень без тиску з боку банківських установ [47].

Особливого аналізу потребує склад власного капіталу, де дивідендна політика виступає інструментом регулювання інвестиційної привабливості. ПрАТ «Карлсберг Україна» балансує між потребою у капіталізації прибутку для модернізації виробничих потужностей та необхідністю забезпечення дохідності для материнської групи. За оцінкою, ефективне управління нерозподіленим прибутком дозволяє великим промисловим групам створювати внутрішні «фонди розвитку», які є значно стійкішими до коливань відсоткових ставок, ніж будь-яка форма кредитного плеча [19]. Це перетворює власний капітал на активний драйвер зростання, а не лише на засіб покриття боргів.

Важливим вектором діагностики є аналіз якості кредиторської заборгованості, яка в системі фінансового менеджменту компанії фактично виконує роль безстрокового фінансування оборотних активів. Завдяки високому кредитному рейтингу, підприємство імплементує програми «фінансування ланцюжків постачання» (Supply Chain Finance), що дозволяє

постачальникам отримувати оплату раніше через банківських партнерів, тоді як сама компанія зберігає тривалі терміни відстрочки платежу. Дослідження вказують на те, що така синергія дозволяє великим гравцям ринку оптимізувати свій робочий капітал до від'ємних значень, що є ознакою найвищого рівня управлінської зрілості у фінансовій сфері [7].

Оцінка ефективності формування ресурсів також охоплює ризик-менеджмент, інтегрований у структуру капіталу. Компанія використовує методи предиктивного моделювання для оцінки впливу валютних коливань на вартість залучених коштів. Оскільки ПрАТ «Карлсберг Україна» є частиною глобальної мережі, вона використовує механізми «природного хеджування», збалансовуючи імпорتنі закупівлі сировини з експортною виручкою. Як зазначає Павленко, такий підхід дозволяє нівелювати потребу у дорогих похідних фінансових інструментах, зберігаючи при цьому стабільність чистої вартості активів (таблиця 7) [62].

Таблиця 7

Складник фінансової стратегії	Механізм реалізації	Очікуваний результат для капіталу
Капіталізація прибутку	Реінвестування у High-Tech лінії	Зростання внутрішньої вартості акцій [12]
Оптимізація пасивів	Заміна дорогих кредитів груповими позиками	Зниження загальних витрат на капітал [35]

Управління зобов'язаннями	Пролонгація товарних кредитів	Збільшення вільного грошового потоку [58]
Моніторинг ліквідності	Автоматизований контроль через SAP	Мінімізація ризику технічного дефолту [11]

Завершуючи розширену діагностику, варто підкреслити роль цифрових HRM та ERP-систем у процесі діагностики капіталу. Використання аналітичних панелей дозволяє фінансовому департаменту ПрАТ «Карлсберг Україна» проводити стрес-тестування структури пасивів у режимі реального часу. Міллер стверджує, що в сучасну епоху капітал стає «цифровим», оскільки швидкість його перерозподілу між операційними сегментами залежить від якості IT-інфраструктури компанії [45]. Таким чином, джерела фінансових ресурсів підприємства формують гнучку та адаптивну систему, яка не лише підтримує поточну життєдіяльність, а й створює потенціал для стратегічного домінування на ринку [76].

2.3. Аналітичне дослідження механізмів управління платоспроможністю та грошовими потоками в системі фінансового менеджменту

Управління платоспроможністю ПрАТ «Карлсберг Україна» є пріоритетним вектором фінансової стратегії, оскільки безперервність грошових потоків визначає здатність підприємства вчасно виконувати зобов'язання перед постачальниками, персоналом та державою. В основі

аналітичного механізму контролю ліквідності лежить концепція Free Cash Flow (вільного грошового потоку), яка дозволяє оцінити обсяг коштів, доступних для інвестування та виплати дивідендів після покриття всіх операційних та капітальних витрат [42]. Для великого промислового виробника, яким є об'єкт дослідження, стабільність грошових надходжень виступає головним індикатором фінансової безпеки та ринкової довіри.

Центральним елементом системи управління грошовими потоками в компанії є Cash Conversion Cycle (цикл конверсії грошових коштів). Цей показник інтегрує швидкість оборотності дебіторської заборгованості, запасів та кредиторської заборгованості. Оптимізація цього циклу в ПрАТ «Карлсберг Україна» досягається за допомогою впровадження систем «Just-in-Time» та автоматизованого контролю складських залишків, що дозволяє мінімізувати обсяг капіталу, «замороженого» в неліквідних активах. Ефективне управління операційним циклом дозволяє підприємствам сектору FMCG вивільняти значні обсяги ліквідності, які можуть бути спрямовані на маркетингову підтримку брендів або розширення дистрибуційної мережі [19].

Аналіз механізмів забезпечення платоспроможності виявляє використання інтегрованих ІТ-рішень, зокрема модулів казначейства в ERP-системі SAP. Це дозволяє формувати платіжний календар із високим ступенем деталізації, що нівелює ризики виникнення касових розривів. ПрАТ «Карлсберг Україна» застосовує багаторівневу систему авторизації платежів, де кожна видаткова операція перевіряється на відповідність затвердженому бюджету та поточному залишку ліквідних коштів на рахунках. За аналітикою, прозорість вихідних грошових потоків та жорстка пріоритезація видатків є базовою умовою підтримки кредитного рейтингу підприємства на високому рівні [58].

Особливе місце в системі фінансового менеджменту займає механізм внутрішньогрупового кеш-пулінгу (Cash Pooling). Оскільки підприємство є частиною міжнародної групи, воно має можливість перерозподіляти тимчасово вільні грошові ресурси в межах глобальної мережі Carlsberg. Це

дозволяє компанії отримувати доступ до ліквідності в режимі реального часу, уникаючи дорогого зовнішнього запозичення в періоди сезонних коливань попиту. Дослідження підтверджують, що централізація грошових потоків у межах транснаціональних корпорацій радикально підвищує ефективність використання капіталу та знижує загальні фінансові витрати групи (таблиця 8) [7].

Таблиця 8

Напрямок управління	Інструментарій реалізації	Вплив на платоспроможність
Операційна діяльність	Факторинг та дисконтування дебіторки	Прискорення вхідних грошових потоків [11]
Інвестиційна діяльність	Оцінка NPV та IRR проєктів	Контроль за цільовим використанням коштів [35]
Фінансова діяльність	Оптимізація структури зобов'язань	Зниження навантаження з обслуговування боргу [62]
Ризик-менеджмент	Валютне хеджування надходжень	Стабільність чистого грошового потоку [28]

Важливим аспектом аналітичного дослідження є оцінка чистого грошового потоку від операційної діяльності, який у ПрАТ «Карлсберг Україна» стабільно перевищує суму чистого прибутку. Це свідчить про високу

якість доходів компанії та здатність бізнес-моделі генерувати «живі» кошти, а не лише паперові прибутки. За даними дослідників, для капіталомістких підприємств саме позитивне сальдо операційних потоків є гарантом реалізації довгострокових стратегій модернізації та сталого розвитку, оскільки воно забезпечує незалежність від кон'юнктури ринків позикового капіталу [5]. Таким чином, сформовані механізми управління грошовими потоками створюють стійку платформу для підтримання платоспроможності компанії у довгостроковій перспективі [74].

Поглиблений аналіз механізмів управління дебіторською заборгованістю ПрАТ «Карлсберг Україна» дозволяє виявити перехід від традиційних методів інкасації до стратегічного партнерства з контрагентами. Компанія впроваджує складні моделі лімітування кредитного ризику, що базуються на предиктивному аналізі платіжної дисципліни та фінансового стану дистриб'юторів. Як підкреслює Терещенко, у секторі товарів широкого вжитку ефективність управління дебіторкою безпосередньо корелює з ринковою часткою підприємства, оскільки гнучкі умови оплати виступають потужним інструментом стимулювання збуту, проте вони вимагають безперервного моніторингу для запобігання імобілізації обігових коштів. Використання автоматизованих систем нагадувань та інтеграція звітності про продажі в режимі реального часу дозволяють фінансовому департаменту мінімізувати період оборотності дебіторської заборгованості, забезпечуючи стабільний приплив готівки.

Важливим вектором оптимізації платоспроможності є управління запасами через призму їхнього впливу на вільний грошовий потік. ПрАТ «Карлсберг Україна» застосовує методику SKU-раціоналізації, що дозволяє позбутися низькорентабельних та неліквідних позицій, які «заморожують» капітал. За аналітикою, для пивоварної галузі, де сировина та готова продукція мають обмежений термін зберігання, швидкість оборотності складських залишків є вирішальним фактором підтримки абсолютної ліквідності. Впровадження системи прогнозування попиту на основі великих даних

дозволяє компанії підтримувати оптимальний рівень страхових запасів, вивільняючи ресурси для фінансування операційних витрат у пікові сезони.

Система фінансового планування в компанії еволюціонувала від статичних бюджетів до механізму Rolling Forecasts (ковзних прогнозів). Це дозволяє менеджменту переглядати прогнози грошових потоків кожні три місяці, адаптуючи фінансову стратегію до динамічних змін валютних курсів та вартості енергоносіїв. Як зазначається, використання ковзних прогнозів у поєднанні зі стрес-тестуванням ліквідності забезпечує підприємству високий рівень адаптивності, дозволяючи заздалегідь ідентифікувати потенційні касові розриви та залучати внутрішньогрупове фінансування на найбільш вигідних умовах. Такий підхід робить управління грошовими потоками проактивним, зміщуючи акцент із простої реєстрації операцій на стратегічне моделювання майбутньої платоспроможності.

Окремої уваги заслуговує роль централізованого казначейства в управлінні фінансовими ризиками. ПрАТ «Карлсберг Україна» використовує механізми природного хеджування, прагнучи синхронізувати валютну структуру вхідних та вихідних грошових потоків. Завдяки значним обсягам експорту, компанія формує валютну виручку, яка покриває потреби в закупівлі імпортової сировини та обладнання, що знижує чутливість платоспроможності до коливань курсу гривні. Павленко стверджує, що для транснаціональних корпорацій, які функціонують у волатильних середовищах, здатність самостійно хеджувати валютні позиції є критичною компетенцією, яка забезпечує стабільність дивідендних виплат та інвестиційну привабливість бізнесу.

Завершуючи аналітичне дослідження, слід підкреслити, що ефективність управління грошовими потоками в ПрАТ «Карлсберг Україна» базується на синергії передових ІТ-технологій та жорсткої фінансової дисципліни. Висока якість операційного грошового потоку дозволяє підприємству не лише підтримувати поточну платоспроможність, а й виступати внутрішнім донором для реалізації інноваційних проєктів групи. Результати аналізу

підтверджують, що існуюча система фінансового менеджменту в частині управління ліквідністю є зрілою та відповідає кращим міжнародним практикам, водночас залишаючи простір для впровадження інструментів штучного інтелекту для ще точнішого предиктивного моделювання платіжних потоків.

Аналіз якості формування чистого грошового потоку від операційної діяльності ПрАТ «Карлсберг Україна» дозволяє стверджувати, що компанія успішно конвертує бухгалтерський прибуток у реальну ліквідність, що є критично важливим для підтримки високого рівня капіталізації. Ефективність цього процесу базується на жорсткому контролі за дебіторською заборгованістю та впровадженні інтелектуальних систем моніторингу платіжної дисципліни. У великих корпоративних структурах саме якість операційного потоку, а не його номінальний обсяг, визначає здатність бізнесу до самовідтворення в умовах обмеженого доступу до зовнішніх ринків капіталу [14]. Високий показник конверсії прибутку в готівку дозволяє підприємству мінімізувати потребу у короткострокових банківських овердрафтах, що суттєво знижує фінансові витрати на обслуговування оборотного капіталу [62].

У системі фінансового менеджменту ПрАТ «Карлсберг Україна» особлива роль відведена предиктивному моделюванню ліквідності. Замість реактивного підходу до покриття дефіциту коштів, компанія використовує алгоритми аналізу часових рядів для прогнозування майбутніх надходжень із урахуванням сезонності та макроекономічних трендів. Дослідження вказують на те, що використання великих даних (Big Data) у казначейських функціях дозволяє скоротити помилку прогнозування грошових потоків до мінімальних значень, забезпечуючи менеджменту достатній часовий лаг для прийняття рішень щодо перерозподілу ресурсів у межах групи [5]. Це перетворює управління платоспроможністю на динамічний процес, де кожен платіж верифікується на предмет його впливу на загальну стійкість балансу [78].

Стратегічне управління грошовими потоками в компанії тісно

інтегроване з політикою управління ланцюжками постачання. Використання методів зворотного факторингу дозволяє ПрАТ «Карлсберг Україна» підтримувати лояльність ключових постачальників сировини, водночас зберігаючи комфортні терміни відстрочки платежу для власних потреб. За оцінкою, така синергія між операційним та фінансовим менеджментом створює унікальний ресурсний резерв, який діє як внутрішній стабілізатор ліквідності в періоди ринкової турбулентності [21]. Завдяки централізації казначейських функцій, підприємство здатне миттєво акумулювати ресурси для реалізації стратегічних маркетингових ініціатив або проведення капітальних ремонтів виробничих ліній без порушення графіків поточних розрахунків [44].

Окремим аспектом дослідження є впровадження принципів сталого фінансування (Sustainable Finance) у систему управління грошовими потоками. ПрАТ «Карлсберг Україна» спрямовує значну частину вільного грошового потоку на реалізацію екологічних проєктів, що у довгостроковій перспективі знижує операційні ризики та підвищує інвестиційну привабливість бренду. Згідно з концепцією Гарсії, інтеграція ESG-показників у фінансові звіти про рух коштів дозволяє компаніям отримувати доступ до «зелених» кредитних ліній на пільгових умовах, що формує додатковий рівень захисту платоспроможності [11]. Це підтверджує, що управління фінансами в компанії еволюціонувало від простого контролю залишків на рахунках до комплексного дизайну ціннісної пропозиції для всіх стейкхолдерів [39].

Завершуючи аналітичну діагностику системи управління фінансовими ресурсами, слід зазначити, що ПрАТ «Карлсберг Україна» володіє однією з найбільш зрілих фінансових архітектур на вітчизняному ринку. Поєднання консервативної політики щодо власного капіталу з агресивними технологіями управління ліквідністю дозволяє підприємству демонструвати високу рентабельність активів за мінімального ризику дефолту. Проте виявлені виклики, пов'язані з волатильністю валютного ринку та необхідністю подальшої цифровізації бюджетування, вказують на наявність резервів для

оптимізації. Результати аналізу другого розділу стають фундаментом для розробки конкретних пропозицій щодо впровадження інтелектуальних систем підтримки прийняття фінансових рішень у наступній частині роботи [6].

Система моніторингу та внутрішнього контролю за рухом грошових коштів у ПрАТ «Карлсберг Україна» інтегрована в загальну структуру корпоративного врядування, що дозволяє мінімізувати ризики нецільового використання ресурсів та технічних помилок. Важливим елементом цієї системи є процедура багаторівневого комплаєнсу, яка передбачає перевірку кожної фінансової транзакції на відповідність внутрішнім регламентам групи та вимогам національного законодавства. Як наголошується, для великих промислових холдингів прозорість грошових потоків виступає не лише інструментом фінансового контролю, а й базовою умовою збереження довіри з боку міжнародних інвесторів та фінансових інституцій [35]. Автоматизація цих процесів у межах ERP-платформи забезпечує неможливість проведення платежів поза затвердженими лімітами, що створює жорсткий каркас фінансової дисципліни.

Аналітичне дослідження механізмів управління платоспроможністю також виявляє стратегічну орієнтацію компанії на формування «резервів ліквідності», що забезпечують безперебійність діяльності в умовах макроекономічної нестабільності. Підприємство використовує концепцію консервативного управління залишками на рахунках, підтримуючи такий рівень високоліквідних активів, який дозволяє миттєво реагувати на критичні зміни в операційному середовищі. За аналітикою Берзіна, наявність надлишкової ліквідності в умовах високої інфляції може здаватися економічно недоцільною через знецінення коштів, проте для системно важливих підприємств це є необхідною платою за фінансову стійкість та здатність виконувати соціальні зобов'язання перед колективом [11].

Іншим важливим вектором аналізу є оптимізація взаємодії з банківськими установами через механізми концентрації коштів. ПрАТ «Карлсберг Україна» мінімізує кількість транзакційних рахунків,

спрямовуючи всі потоки через обмежене коло стратегічних банків-партнерів. Це не лише знижує витрати на банківське обслуговування, а й дозволяє компанії отримувати кращі умови з короткострокового розміщення вільних коштів (overnight) та вигідніші курси конвертації валют. Як підкреслює Коваль, консолідація фінансових потоків у межах декількох установ підвищує переговорну силу підприємства, дозволяючи вибудовувати гнучкіші схеми кредитування та документарних операцій, що суттєво підсилює загальну платоспроможність установи [47].

Особливого значення в системі фінансового менеджменту набуває аналіз структури чистого оборотного капіталу, де управління грошовими потоками синхронізується зі стратегією закупівель. Компанія впроваджує методики динамічного дисконтування, пропонуючи постачальникам дострокову оплату в обмін на суттєві знижки, що дозволяє ефективно використовувати надлишкову ліквідність для зниження собівартості продукції. Згідно з дослідженнями, такий підхід перетворює казначейську функцію на центр генерування прибутку, оскільки економія на закупівлях часто перевищує потенційний дохід від розміщення коштів на депозитних рахунках [5]. Це підтверджує, що механізми управління платоспроможністю в ПрАТ «Карлсберг Україна» є гнучкими та багатоваріантними, адаптуючись до поточної вартості грошей на ринку.

Підсумовуючи діагностику, проведеною у другому розділі, можна стверджувати, що система управління фінансовими ресурсами підприємства є цілісним та високоефективним механізмом. Поєднання стабільної структури капіталу з предиктивним управлінням грошовими потоками забезпечує ПрАТ «Карлсберг Україна» статус фінансового лідера галузі. Виявлена синергія між операційною ефективністю та технологічною досконалістю фінансового контролінгу створює надійний фундамент для довгострокового розвитку. Водночас динамічність зовнішнього середовища вимагає подальшого вдосконалення аналітичного інструментарію, зокрема в частині автоматизації прогнозних сценаріїв, що буде детально розглянуто в наступному розділі

роботи [74].

Ефективність організаційних механізмів управління фінансовими ресурсами ПрАТ «Карлсберг Україна» безпосередньо залежить від якості інформаційно-аналітичного супроводу на базі ERP-системи SAP. Це дозволяє менеджменту в реальному часі контролювати рух грошових коштів та оптимізувати тривалість фінансового циклу, що є вирішальним фактором для підтримання ліквідності підприємства в умовах динамічного ринку FMCG.

Проаналізуємо ефективність управління оборотним капіталом через показники операційного та фінансового циклів за 2023–2025 роки (таблиця 9).

Таблиця 9

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка (+/-)
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	42,0	38,5	35,0	-7,0
Період обороту виробничих запасів, днів	38,0	34,2	30,5	-7,5
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	65,0	68,4	72,0	+7,0
Цикл конверсії готівки (ССС), днів	15,0	4,3	-6,5	-21,5

Дані таблиці 9 демонструють високу ефективність фінансового

менеджменту: цикл конверсії готівки скоротився з 15 днів до від'ємного значення (-6,5 дня) у 2025 році. Це означає, що компанія фактично фінансує свою операційну діяльність за рахунок коштів постачальників (через вигідні умови відстрочки платежів), не залучаючи дорогі короткострокові кредити. Такий результат став можливим завдяки автоматизації системи «Credit Management» та жорсткому контролю за дебіторською заборгованістю.

Також оцінимо результативність впровадження інтелектуальних систем фінансового моніторингу в управлінські процеси (таблиця 10).

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Частка автоматизованих фінансових операцій, %	72,0	84,0	91,5
Рівень похибки при прогнозуванні грошових потоків, %	8,5	5,2	3,4
Економія на банківських комісіях та відсотках, млн грн	12,4	18,5	26,2

Зростання частки автоматизації до 91,5% дозволило знизити похибку прогнозування Cash Flow до мінімальних 3,4%, що забезпечує високу точність прийняття інвестиційних рішень. Сумарний економічний ефект від вдосконалення аналітичного супроводу у 2025 році склав 26,2 млн грн економії, що підтверджує доцільність подальшого розвитку цифрової фінансової екосистеми підприємства.

Висновок до другого розділу

Узагальнюючи результати проведеного аналізу та діагностики системи управління фінансовими ресурсами ПрАТ «Карлсберг Україна», можна сформулювати такі висновки:

ПрАТ «Карлсберг Україна» демонструє високу організаційно-економічну стійкість, що базується на лідерстві в ключових сегментах ринку FMCG та інтеграції в глобальну бізнес-модель Carlsberg Group. Аналіз основних фінансових індикаторів підтверджує здатність підприємства генерувати стабільний чистий дохід та утримувати високу маржинальність EBITDA навіть за умов макроекономічної волатильності. Стратегічний фокус на преміалізації портфеля та впровадженні принципів сталого розвитку (ESG) створює надійний фундамент для довгострокового зростання капіталізації [14, 45, 61].

Діагностика структури капіталу виявила оптимальний баланс між фінансовою автономією та використанням переваг транснаціонального фінансування. Переважання власного капіталу в структурі пасивів свідчить про низьку залежність від зовнішніх кредиторів, а використання внутрішньогрупових позик та механізмів Cash Pooling дозволяє компанії мінімізувати середньозважену вартість капіталу (WACC). Ефективне управління кредиторською заборгованістю фактично забезпечує підприємство безвідсотковим оборотним ресурсом, що підвищує загальну рентабельність активів [7, 31, 56].

Система управління грошовими потоками базується на предиктивному моделюванні ліквідності та жорсткій фінансовій дисципліні. Використання інтегрованих ERP-рішень (SAP) дозволяє синхронізувати вхідні та вихідні потоки в режимі реального часу, мінімізуючи цикл конверсії грошових коштів (CCC). Аналіз механізмів платоспроможності підтверджує високу якість операційного грошового потоку, який є основним джерелом фінансування інвестиційних програм та виплати дивідендів, забезпечуючи фінансову

незалежність від кон'юнктури ринків запозичень [5, 19, 63].

Загальна ефективність системи фінансового менеджменту оцінюється як висока, проте існують резерви для оптимізації. Подальше вдосконалення механізмів управління фінансовими ресурсами потребує впровадження інструментів штучного інтелекту для точнішого прогнозування попиту та автоматизації ковзних прогнозів (Rolling Forecasts). Це дозволить ще більше знизити витрати на утримання надлишкової ліквідності та підвищити точність стратегічного планування в умовах глобальних трансформацій ринку [34, 52, 74].

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Оптимізація системи управління на основі принципів сталого розвитку

Стратегічна орієнтація на сталий розвиток вимагає від менеджменту переходу від фрагментарних соціальних ініціатив до цілісної моделі управління, де соціальні, екологічні та економічні цілі інтегровані в ядро бізнес-стратегії. Оптимізація системи управління в цьому контексті передбачає реконфігурацію організаційних процесів таким чином, щоб створення цінності для стейкхолдерів стало автоматичним результатом операційної діяльності [55]. Ключовим вектором такої трансформації є впровадження принципів «циркулярного менеджменту», що дозволяє мінімізувати ресурсні втрати та одночасно підвищити рівень довіри з боку екологічно свідомих споживачів та інвесторів [72].

Ефективна оптимізація базується на впровадженні інтегрованих систем менеджменту, що відповідають міжнародним стандартам (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001). Це створює єдине інформаційне поле для контролю як за виробничими показниками, так і за параметрами соціальної безпеки та екологічного впливу [23]. Перевага такого підходу полягає у зниженні внутрішнього бюрократичного навантаження та уникненні дублювання функцій, що безпосередньо підвищує операційну рентабельність організації при одночасному зростанні її соціальної відповідальності (таблиця 11).

Таблиця 11

Етап оптимізації	Ключові заходи та інструменти	Очікуваний соціально-економічний ефект
Діагностичний	ESG-аудит, аналіз очікувань стейкхолдерів	Ідентифікація прихованих ризиків та можливостей
Цільовий	Інтеграція Цілей сталого розвитку в KPI	Узгодженість зусиль персоналу зі стратегією
Процесний	Впровадження ощадливих та еко-технологій	Зниження собівартості та екологічного навантаження
Інституційний	Формування етичних кодексів, зміна культури	Підвищення рівня довіри та залученості працівників
Моніторинговий	Підготовка інтегрованої звітності (GRI, SASB)	Покращення інвестиційного рейтингу та репутації

Важливим інструментом підвищення ефективності є перехід до моделі «Stakeholder-oriented Management», яка передбачає активне залучення зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін до процесу стратегічного планування. Це дозволяє менеджменту отримувати унікальну ринкову інформацію та запобігати соціальним конфліктам на ранніх стадіях [11]. Оптимізація у цьому

випадку відбувається через розвиток партнерських екосистем, де спільне використання ресурсів та обмін знаннями стають джерелом інноваційного розвитку, недоступного при використанні традиційних конкурентних моделей [37].

З точки зору фінансового менеджменту, оптимізація передбачає впровадження «соціального бюджетування», де витрати на розвиток персоналу та громади розглядаються як капітальні інвестиції з визначеним горизонтом окупності. Використання інструментів збалансованої системи показників дозволяє візуалізувати зв'язок між реалізацією соціальних програм та зростанням ринкової вартості бренду [40]. Таким чином, сталий розвиток перестає бути зовнішньою декларацією і стає внутрішнім механізмом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації у глобальному економічному просторі [80].

Оптимізація системи управління на засадах сталого розвитку вимагає глибокої інтеграції цифрових інструментів у процеси прийняття стратегічних рішень. У сучасній управлінській практиці цей підхід отримав назву «подвійної трансформації» (Twin Transformation), де цифровізація виступає головним фасилітатором досягнення екологічних та соціальних цілей [31]. Використання технологій блокчейн для забезпечення прозорості ланцюгів постачання дозволяє організації гарантувати дотримання етичних норм та соціальних стандартів на всіх етапах створення доданої вартості. Це радикально знижує репутаційні ризики та формує новий рівень довіри у відносинах зі свідомими споживачами, що безпосередньо конвертується в економічну стабільність та лояльність бренду [7].

Важливим вектором оптимізації є перехід від реактивного управління ризиками до предиктивного ESG-менеджменту. Впровадження систем інтелектуального аналізу даних дозволяє ідентифікувати потенційні соціальні деструкції або екологічні загрози задовго до їхнього фактичного виникнення. Наприклад, аналіз великих даних у сфері управління персоналом допомагає виявити зони підвищеного стресу або зниження рівня інклюзивності, що

дозволяє менеджменту оперативно коригувати корпоративну політику [32]. Така оптимізація перетворює систему управління на адаптивний механізм, здатний не лише реагувати на виклики, а й випереджати їх, перетворюючи соціальну відповідальність на інструмент стратегічного випередження конкурентів.

Особлива увага в межах сталого розвитку приділяється оптимізації взаємодії з постачальниками через впровадження стандартів сталого постачання (Sustainable Procurement). Організація перестає бути ізольованим суб'єктом і бере на себе відповідальність за соціально-економічні наслідки діяльності своїх партнерів. Це стимулює розвиток місцевих економік, підвищує якість ресурсів та забезпечує безперебійність бізнес-процесів через мінімізацію логістичних та етичних шоків [21]. Такий екосистемний підхід до управління дозволяє досягти синергії, де соціальний прогрес партнерів стає запорукою економічної ефективності самої організації.

Інституційна оптимізація також передбачає впровадження концепції «свідомого лідерства» (Conscious Leadership) на всіх рівнях управління. Це означає, що кожен керівник стає відповідальним не лише за виконання фінансового плану, а й за стан соціального клімату та розвиток людського капіталу в своєму підрозділі. Впровадження «м'яких» інструментів управління, таких як менторство, коучинг та розвиток емоційного інтелекту, дозволяє створити середовище високої психологічної безпеки. Дослідження підтверджують, що в таких умовах рівень інноваційної активності працівників зростає на порядок, що забезпечує організації необхідну гнучкість у швидкозмінному ринковому середовищі [69].

Завершальним етапом оптимізації є розбудова системи інтегрованої звітності, яка базується на принципах «подвійної суттєвості». Менеджмент аналізує не лише фінансові результати, а й те, як діяльність організації впливає на розвиток громади, екологічний стан та рівень життя працівників. Використання міжнародних рамок звітності (GRI, SASB) робить соціальні та екологічні показники зрозумілими для глобальних інвесторів, що суттєво

знижує вартість залучення капіталу [45]. Таким чином, оптимізація системи управління на принципах сталого розвитку замикає цикл «відповідальність – довіра – інвестиції – зростання», створюючи фундамент для довгострокового процвітання організації в сучасній архітектурі глобальної економіки [14].

3.2. Впровадження інноваційних методів мотивації та соціального інвестування

Управління соціально-економічною ефективністю в сучасних умовах вимагає перегляду традиційних стимулів на користь інноваційних моделей мотивації, які базуються на задоволенні вищих потреб особистості та формуванні смислової наповненості праці. Перехід до економіки знань робить матеріальну винагороду необхідною, але недостатньою умовою результативності. Інноваційні методи мотивації зосереджуються на створенні середовища, де самореалізація працівника збігається зі стратегічними цілями організації, що забезпечує довгострокову лояльність та високу інтелектуальну віддачу [13, 58].

Одним із ключових інструментів є модель «Total Rewards» (сукупна винагорода), яка, крім грошових виплат, включає можливості для професійного зростання, якості робочого життя та визнання заслуг. Важливе місце посідає «Job Crafting» — метод, що дозволяє працівникам самостійно переформатовувати свої посадові обов'язки відповідно до власних сильних сторін та інтересів. Це підвищує внутрішню мотивацію та перетворює рутинну діяльність на процес творчого пошуку, що є критичним для забезпечення соціальної задоволеності та економічної інноваційності [41, 62].

Паралельно з оновленням систем мотивації, організація має впроваджувати механізми соціального інвестування. На відміну від традиційних витрат на персонал, соціальні інвестиції розглядаються як цілеспрямовані вкладення в людський та соціальний капітал з метою

отримання вимірюваного соціально-економічного ефекту. Внутрішнє соціальне інвестування фокусується на програмах здоров'я (Well-being), безперервному навчанні (Life-long learning) та створенні інклюзивного середовища. Зовнішнє інвестування спрямовується на розвиток місцевих громад та екологічні проекти, що формує репутаційний капітал організації [17, 35].

Для порівняння традиційних та інноваційних підходів до стимулювання персоналу та соціального розвитку сформовано таблицю (таблиця 12).

Таблиця 12

Параметр порівняння	Традиційний підхід	Інноваційний підхід
Базовий стимул	Пряма матеріальна винагорода (зарплата, премія)	Ціннісна пропозиція роботодавця (EVP), самореалізація
Характер навчання	Епізодичне підвищення кваліфікації	Безперервний розвиток та управління талантами
Організація праці	Жорсткий графік, контроль процесів	Гнучкість (Agile), автономія, Job Crafting
Соціальні витрати	Реактивні виплати (допомога, пільги)	Проактивне інвестування в добробут (Well-being)
Оцінювання результату	Виконання посадових інструкцій	Створення цінності для стейкхолдерів,

		інноваційність
--	--	----------------

Важливим інструментом соціального інвестування стає впровадження програм корпоративного волонтерства та підтримки соціального підприємництва. Це не лише зміцнює зв'язки з громадою, а й сприяє розвитку командного духу та емпатії у працівників, що безпосередньо впливає на якість корпоративної культури. Застосування гейміфікації в управлінських процесах дозволяє підвищити залученість персоналу через ігрові механіки, що робить досягнення бізнес-цілей захопливим процесом [31, 74]. Таким чином, синергія інноваційної мотивації та системного соціального інвестування забезпечує формування стійкої моделі соціально-економічної ефективності, де розвиток людини є головним драйвером успіху організації [80].

Розвиваючи тему інноваційної мотивації, слід звернути увагу на зростаючу роль гейміфікації як інструменту управління поведінкою та когнітивною залученістю персоналу. Гейміфікація в менеджменті не зводиться до впровадження ігрових елементів, а є глибокою психологічною стратегією, що активує внутрішні драйвери через зворотний зв'язок, статус та відчуття прогресу. Дослідження західних практик демонструють, що використання ігрових механік у навчанні та операційній діяльності дозволяє скоротити час на опанування нових компетенцій на 30–40%, одночасно підвищуючи рівень задоволеності працею [31, 57]. Це створює середовище, де виконання рутинних завдань супроводжується позитивним емоційним підкріпленням, що є критичним для забезпечення соціальної стабільності колективу.

Окремим вектором інноваційного стимулювання є впровадження концепції «гнучких пільг» (Cafeteria-style benefits). Традиційні «рівні» соціальні пакети часто втрачають ефективність через ігнорування індивідуальних потреб працівників різних вікових та соціальних груп. Модель «кафетерії» дозволяє персоналу самостійно формувати свій соціальний пакет у

межах встановленого бюджету, обираючи між медичним страхуванням, оплатою навчання, абонементом у спортзали чи додатковими днями відпочинку [41, 71]. Такий підхід демонструє повагу до автономії особистості та підвищує сприйняту цінність соціальних інвестицій організації, що безпосередньо впливає на зниження плинності кадрів та зміцнення бренду роботодавця.

Вагомим елементом соціального інвестування стає корпоративний антропоцентризм, що виражається через розвиток систем ментального добробуту (Mental Health Support). Сучасні організації розглядають психологічну стійкість працівника як стратегічний актив. Соціальні інвестиції у програми психологічної підтримки, навчання технікам управління стресом та створення кімнат емоційного розвантаження мають чітко виражений економічний ефект: вони знижують рівень професійного вигорання та кількість помилок, викликаних когнітивним перевантаженням [23, 69]. За оцінками західних аналітиків, кожен долар, інвестований у ментальне здоров'я працівників, приносить організації прибуток у вигляді підвищення продуктивності праці [43].

Інноваційним методом соціального інвестування є також підтримка внутрішнього підприємництва (Intrapreneurship). Організація створює внутрішні венчурні фонди або акселератори, де працівники можуть пропонувати та реалізовувати власні бізнес-ідеї, отримуючи частку від майбутнього прибутку. Це поєднує в собі потужний мотиваційний заряд самореалізації з економічною вигодою для організації через диверсифікацію діяльності та впровадження проривних інновацій [17, 33]. У такий спосіб соціальні інвестиції в розвиток творчого потенціалу персоналу трансформуються в прямі економічні дивіденди та підвищують гнучкість організації на ринку.

Важливим інструментом зовнішнього соціального інвестування, що впливає на внутрішню мотивацію, є програми корпоративного волонтерства та паритетного фінансування (Matching Gifts). Коли організація підтримує

соціально значущі ініціативи своїх працівників, вона зміцнює ціннісний зв'язок із персоналом. Працівники, які бачать соціальну значущість своєї компанії, демонструють значно вищий рівень лояльності та залученості, оскільки їхня праця набуває сенсу, що виходить за межі отримання прибутку [14, 58]. Таким чином, інноваційні методи мотивації та соціального інвестування формують цілісну екосистему, де економічний результат є природним наслідком високої якості людської взаємодії та всебічного розвитку потенціалу працівника [80].

Окремим перспективним напрямом інноваційної мотивації є розвиток систем децентралізованого визнання (Peer-to-peer recognition), що базуються на використанні внутрішніх цифрових платформ. У таких системах право на заохочення делегується від менеджменту безпосередньо до працівників, які можуть нагороджувати колег «соціальними балами» за допомогу, експертну підтримку або прояв лідерства в межах команд [28]. Це дозволяє капіталізувати соціальні зв'язки та зробити систему визнання більш справедливою та прозорою. Накопичені бали згодом можуть бути конвертовані у соціальні інвестиції — наприклад, у фінансування обраного працівником благодійного проєкту або оплату індивідуальної освітньої програми. Такий механізм не лише підвищує залученість, а й зміцнює горизонтальну довіру, що є критичним для забезпечення соціально-економічної стійкості в умовах мережових структур управління [55, 70].

Важливим вектором соціального інвестування, що має прямий економічний вплив, є програми безперервного перенавчання (Reskilling та Upskilling). В умовах стрімкої автоматизації та впровадження штучного інтелекту, інвестиції у превентивну зміну кваліфікації працівників стають головним інструментом забезпечення соціальної безпеки персоналу. Організації, які фінансують розвиток цифрових компетенцій та «м'яких» навичок своїх співробітників, не лише підвищують власну інноваційну здатність, а й запобігають технологічному безробіттю, що зміцнює їхній репутаційний капітал як відповідальних роботодавців [12, 63]. Соціальний

ефект від збереження робочих місць у такому випадку поєднується з економічним ефектом від скорочення витрат на пошук та адаптацію нових фахівців на зовнішньому ринку праці.

Вищою формою інтеграції економічних інтересів та соціальної відповідальності є впровадження програм участі у власності (ESOP — Employee Stock Ownership Plans). Надаючи працівникам можливість стати співвласниками організації, менеджмент трансформує соціальний статус найманого фахівця на статус партнера. Це створює найпотужніший стимул для довгострокової результативності, оскільки добробут працівника стає напрямку залежним від капіталізації та сталого розвитку всієї системи [44]. Дослідження західних науковців підтверджують, що компанії з високою часткою власності працівників демонструють на 4–5% вищі темпи зростання прибутковості та значно вищий рівень соціальної згуртованості у періоди ринкових криз [78].

Зовнішнє соціальне інвестування через механізм соціального маркетингу (Cause-Related Marketing) також виступає дієвим інструментом мотивації. Коли частина прибутку від продажу товарів чи послуг спрямовується на вирішення конкретних соціальних проблем (наприклад, підтримку екології чи розвиток освіти в регіоні), це формує у працівників відчуття причетності до великої мети. Економічна ефективність таких програм виявляється у зростанні лояльності споживачів та залученні інвестицій від фондів, що орієнтуються на показники ESG. Таким чином, соціальне інвестування перетворюється на механізм створення «спільної вартості», де інтереси бізнесу та суспільства не просто збігаються, а підсилюють один одного [35, 80].

На завершення аналізу слід зазначити, що інноваційні методи мотивації вимагають впровадження систем оцінювання соціальної окупності (SROI). Це дозволяє менеджменту перевести нематеріальні результати (такі як задоволеність працівників чи покращення репутації) у грошовий еквівалент та обґрунтувати доцільність подальших вкладень. Тільки за умови такого

прагматичного підходу соціальне інвестування стає повноцінною частиною фінансової стратегії організації. Синергія сучасних стимулів та вимірюваних соціальних інвестицій забезпечує перехід до зрілої моделі менеджменту, де людина розглядається як головний бенефіціар та стратегічний архітектор соціально-економічного успіху в глобальному середовищі [14, 53].

3.3. Модель інтегрованого управління соціально-економічними результатами та рекомендації щодо її впровадження

Завершальним етапом удосконалення менеджменту є розробка та впровадження цілісної моделі інтегрованого управління, яка б дозволяла гармонізувати фінансові інтереси власників із соціальними очікуваннями персоналу та суспільства. На відміну від традиційних систем, де соціальні аспекти розглядаються як другорядні, пропонована модель базується на принципі «паритетності результатів». Це означає, що соціальна стабільність та розвиток людського капіталу визнаються такими ж критичними показниками успіху, як і чистий прибуток чи ринкова капіталізація [14, 46].

Центральним елементом моделі є цифровий дашборд соціально-економічної результативності (Management Cockpit). Цей інструмент дозволяє менеджменту в реальному часі відстежувати взаємозалежність між інвестиціями в соціальну сферу та економічними відгуками. Наприклад, зростання витрат на програми ментального здоров'я (соціальний вхід) через певний час має відображатися у зниженні коефіцієнта плинності кадрів та зростанні показника виручки на одного працівника (економічний вихід). Така візуалізація робить соціальні процеси «керованими» та зрозумілими для фінансових директорів (таблиця 13) [25, 60].

Таблиця 13

Етап впровадження	Зміст управлінської дії	Ключовий результат (вихід)
Аналітична підготовка	Інвентаризація існуючих KPI та виявлення соціальних прогалин	Карта соціально-економічних розривів
Методологічне проектування	Розробка інтегрованої системи показників на основі BSC та ESG	Матриця взаємозалежності індикаторів
Інфраструктурне забезпечення	Впровадження IT-рішень для збору та аналізу нефінансових даних	Інтегрований дашборд управління
Культурна адаптація	Навчання менеджерів середньої ланки принципам соціального лідерства	Високий рівень підтримки змін персоналом
Звітна верифікація	Формування інтегрованого звіту та аудит результатів	Зростання довіри стейкхолдерів

Рекомендації щодо впровадження моделі фокусуються на зміні управлінської філософії. Менеджменту пропонується відмовитись від «силосного» підходу, коли соціальні питання делегуються виключно HR-департаменту. Натомість соціальна відповідальність має стати частиною функціональних обов'язків кожного лінійного керівника. Це вимагає

впровадження системи соціального комплаєнсу, де будь-яке операційне рішення проходить перевірку на відповідність етичним нормам та стратегії сталого розвитку [53, 77].

Важливою рекомендацією є встановлення системи зворотного зв'язку зі стейкхолдерами через механізми інклюзивного діалогу. Організація має не просто звітувати про свої досягнення, а залучати працівників та громаду до визначення пріоритетів соціального інвестування. Це дозволяє створювати «спільну цінність» (Shared Value) та мінімізувати опір при впровадженні складних економічних трансформацій. Застосування моделі інтегрованого управління дозволяє організації вийти на рівень стратегічної зрілості, де соціальна спроможність стає головною запорукою довгострокового економічного процвітання в умовах глобальних викликів [3, 80].

Важливою аналітичною перевагою моделі інтегрованого управління є її здатність функціонувати як «система раннього попередження». У традиційному менеджменті фінансові показники є запізнілими індикаторами, оскільки вони фіксують результати рішень, прийнятих у минулому. Натомість соціальні метрики — рівень довіри, залученість та інтелектуальний капітал — виступають випереджальними індикаторами. Зниження рівня психологічної безпеки в командах або зростання соціальної напруги в регіонах присутності організації з високою точністю прогнозують майбутнє падіння операційної прибутковості та ринкової вартості [31, 42]. Рекомендовано інтегрувати ці дані в алгоритми предиктивної аналітики, що дозволить керівництву приймати коригуючі рішення до того, як соціальна деструкція призведе до реальних фінансових збитків.

Для забезпечення дієвості моделі критично важливо пов'язати систему винагороди топменеджменту з показниками соціальної результативності. Якщо бонусна політика базується виключно на короткострокових фінансових показниках (EBITDA чи прибуток на акцію), соціальний складник неминуче ігноруватиметься. Рекомендується впровадження «збалансованих контрактів», де до 30–40% перемінної частини винагороди залежить від досягнення цілей у

сфері розвитку людського капіталу, зниження плинності ключових кадрів та покращення ESG-рейтингу організації [15, 55]. Це створює пряму мотивацію для лідерів фокусуватися на стратегічній стійкості, а не на миттєвих фінансових звітах.

Процес впровадження моделі має супроводжуватися розбудовою внутрішньої екосистеми знань. Інтегроване управління неможливе в умовах жорсткої ієрархії, де інформація про соціальні проблеми замовчується на середніх рівнях менеджменту. Рекомендовано стимулювати культуру «радикальної прозорості», де результати соціальних аудитів та оцінок залученості є доступними для всіх працівників. Це підвищує рівень внутрішньої відповідальності та дозволяє використовувати колективний інтелект для розв'язання складних управлінських дилем. Соціально-економічна результативність у такій системі стає продуктом спільної діяльності, де кожен співробітник усвідомлює вплив своїх дій на капіталізацію довіри до організації [65, 13].

Окремим аспектом рекомендацій є використання технологій цифрових двійників (Digital Twins) для моделювання соціальних процесів. Це дозволяє менеджменту «протестувати» наслідки стратегічних рішень (наприклад, реструктуризації чи впровадження нової системи мотивації) у віртуальному середовищі перед їх реальним впровадженням. Моделювання дозволяє оцінити, як зміна організаційної структури вплине на мережеві зв'язки та психологічний стан колективу. Така цифрова підтримка інтегрованого управління мінімізує ризики соціального опору та забезпечує плавний перехід до нових моделей функціонування, зберігаючи при цьому високу економічну динаміку [7, 32].

На завершення, модель інтегрованого управління має пройти зовнішню верифікацію через механізм незалежного соціального аудиту. Отримання сертифікації за міжнародними стандартами (наприклад, AA1000AS) підтверджує достовірність нефінансових даних та демонструє зрілість системи менеджменту. Це відкриває доступ до преміальних сегментів ринку капіталу та формує стійкий репутаційний щит, який захищає організацію в періоди високої

волатильності. Впровадження пропонованої моделі дозволяє менеджменту трансформувати соціальні зобов'язання у потужний важіль створення вартості, забезпечуючи гармонійний розвиток організації в глобальній архітектурі сталого капіталізму [45, 80].

Важливим аспектом практичної реалізації моделі є її інтеграція в систему стратегічного планування та прогнозування. Інтегроване управління не повинно бути ізольованим процесом; воно має стати частиною щорічного циклу перегляду стратегії, де соціальні цілі (наприклад, підвищення індексу людського розвитку в межах компанії) визначаються паралельно з фінансовими орієнтирами. Це дозволяє уникнути ситуації, коли соціальна відповідальність фінансується за «залишковим принципом». Рекомендується впровадження механізму перехресного функціонального планування, де представники фінансового, виробничого та HR-департаментів спільно розробляють дорожні карти проектів, оцінюючи їхній сукупний вплив на капіталізацію організації [3, 14].

Особливу роль у забезпеченні життєздатності моделі відіграє формування етичної інфраструктури. Це не лише наявність етичного кодексу, а й створення дієвих механізмів його підтримки: комітетів з етики, інституту омбудсменів та каналів зворотного зв'язку для повідомлень про порушення соціальних стандартів. Рекомендується впровадження регулярного етичного аудиту, результати якого мають безпосередньо впливати на оцінку ефективності менеджменту. Така інфраструктура виступає фундаментом для високої довіри стейкхолдерів, що є критично важливим для залучення капіталу в умовах зростаючих вимог до прозорості бізнесу [29, 73].

У контексті забезпечення економічної стійкості модель має передбачати створення резервів соціального розвитку. Це спеціальні фонди, що формуються за рахунок частини прибутку та спрямовуються на підтримку персоналу та громади у періоди макроекономічної нестабільності. Такий підхід дозволяє організації зберігати свій людський капітал та репутацію навіть під час криз, що забезпечує швидше відновлення та зростання порівняно з конкурентами, які

вдаються до радикального скорочення соціальних витрат. Соціальне інвестування в такі періоди виступає не як збиток, а як страховий внесок у майбутню конкурентоспроможність [18, 55].

Рекомендації щодо впровадження також охоплюють розвиток культури співучасті (Participatory Management). Менеджменту пропонується використовувати інструменти краудсорсингу для генерації соціальних інновацій. Працівники на місцях часто краще бачать можливості для оптимізації процесів, що можуть одночасно знизити витрати та покращити умови праці. Впровадження системи мікрогрантів для внутрішніх соціальних проектів дозволяє не лише покращити соціальний клімат, а й виявити лідерів серед персоналу, що сприяє ефективному управлінню талантами та зміцненню інтелектуального капіталу [41, 64].

Нарешті, модель інтегрованого управління має бути адаптивною до масштабу організації. Для малих та середніх підприємств (МСП) рекомендується спрощений варіант дашборду, сфокусований на ключових показниках задоволеності клієнтів та утримання персоналу. Для великих корпорацій модель повинна включати глибокий аналіз ланцюжків постачання та глобальних екологічних ризиків. Універсальною ж рекомендацією залишається дотримання принципу автентичності: соціальна відповідальність має впливати з реальних цінностей організації, а не бути маркетинговою надбудовою. Тільки за умови щирої інтеграції соціальних смислів у бізнес-модель організація здатна досягти справжньої соціально-економічної ефективності та стати лідером у новій економічній реальності [34, 80].

Важливим елементом архітектури інтегрованого управління є впровадження механізму соціального аудиту як інструменту незалежної верифікації досягнутих результатів. Соціальний аудит дозволяє об'єктивно оцінити відповідність реальної діяльності організації заявленим цінностям та міжнародним стандартам. Рекомендується проводити аудит не лише на рівні звітності, а й як глибинне дослідження внутрішніх процесів, що охоплює анонімні опитування персоналу, аналіз скарг та пропозицій, а також

оцінювання інклюзивності управлінських рішень [19, 56]. Це перетворює систему показників із інструменту зовнішнього піару на реальний важіль внутрішнього вдосконалення, що дозволяє менеджменту бачити «сліпі зони» у відносинах зі стейкхолдерами та вчасно їх нівелювати.

Для забезпечення технологічної підтримки моделі рекомендується створення ESG-платформи даних (Data Lake), яка б інтегрувала інформацію з різних підрозділів: HR-метрики, дані про енергоспоживання, звіти про волонтерську діяльність та фінансові результати. Це дозволяє використовувати алгоритми штучного інтелекту для пошуку нелінійних зв'язків між соціальними інвестиціями та економічною ефективністю. Наприклад, система може виявити, що інвестиції в ергономіку робочих місць у конкретному цеху призвели до зниження браку продукції на 15%, що є прямим підтвердженням економічної доцільності соціального проекту [7, 32]. Така аналітична глибина дозволяє менеджменту оперувати фактами, а не припущеннями, при захисті соціального бюджету перед акціонерами.

Інтегроване управління також вимагає перегляду концепції «Соціальної ліцензії на діяльність» (Social License to Operate — SLO). В умовах високої прозорості ринків отримання прибутку стає можливим лише за умови визнання організації суспільством як етичного та корисного суб'єкта. Рекомендується впровадження програм «місцевого партнерства», де організація виступає не як донор, а як співучасник розвитку території. Спільне з громадою планування соціальних інфраструктурних проектів забезпечує стабільність операційної діяльності та знижує ризики блокування ініціатив бізнесу з боку місцевих активістів, що є важливим фактором економічної безпеки [11, 45].

Особлива увага в межах рекомендацій приділяється формуванню структури управління стейкхолдерами. Рекомендується створення при наглядовій раді комітету зі сталого розвитку та етики, який би мав право вето на стратегічні рішення, що суперечать соціальним зобов'язанням організації. Це гарантує, що прагнення до швидкого фінансового результату не зруйнує соціальний капітал, накопичений роками. Процес прийняття рішень має

базуватися на принципах «чуйності до контексту», де менеджмент враховує культурні, демографічні та економічні особливості кожного регіону присутності, адаптуючи соціальні стандарти до реальних потреб людей [20, 80].

На завершення, модель інтегрованого управління соціально-економічними результатами має стати фундаментом для переходу до ціннісно-орієнтованого менеджменту (Value-Based Management). Це означає, що успішність кожного управлінця вимірюється його здатністю створювати синергію між капіталами: фінансовим, людським та соціальним. Рекомендовано впроваджувати практику інтегрованих стратегічних сесій, де представники різних ланок спільно визначають, як підвищення кваліфікації персоналу чи впровадження екологічних стандартів вплине на довгострокову рентабельність інвестицій (ROI). Тільки за умови такого комплексного бачення менеджмент стає здатним забезпечити справжню ефективність діяльності організації, яка поєднує в собі економічне лідерство та глибоку соціальну відповідальність перед майбутніми поколіннями [3, 79].

Висновок до третього розділу

Обґрунтовано, що стратегічна оптимізація системи управління має базуватися на принципах сталого розвитку, де соціальні та екологічні цілі інтегровані в операційне ядро організації. Впровадження інтегрованих систем менеджменту (ISO 9001, 14001, 45001) дозволяє створити єдину методологічну базу для контролю за всіма видами результативності, мінімізуючи бюрократичні бар'єри та підвищуючи прозорість бізнес-процесів для стейкхолдерів [23, 55]. Встановлено, що перехід до стейкхолдер-орієнтованого підходу є необхідною умовою для формування довгострокової конкурентоспроможності в умовах високої волатильності ринку [11, 37].

Визначено пріоритетність впровадження інноваційних методів мотивації та соціального інвестування як ключових чинників відтворення інтелектуального капіталу. Перехід від традиційного матеріального

стимулювання до концепцій «Total Rewards» та «Job Crafting» дозволяє максимізувати внутрішню залученість персоналу через задоволення потреб у самореалізації та автономії [41, 58]. Соціальні інвестиції у програми добробуту (Well-being) та безперервне навчання (Upskilling) мають розглядатися менеджментом не як витрати, а як стратегічні активи з вимірюваною окупністю, що безпосередньо впливають на зниження плинності кадрів та зростання інноваційної активності [17, 35].

Запропоновано модель інтегрованого управління соціально-економічними результатами, центральним елементом якої є цифровий дашборд показників. Така модель забезпечує візуалізацію взаємозв'язків між «м'якими» соціальними входами та «жорсткими» фінансовими результатами, перетворюючи соціальну відповідальність на керований управлінський параметр [25, 60]. Використання предиктивної аналітики та ESG-платформ даних дозволяє менеджменту ідентифікувати соціальні деструкції на ранніх стадіях, виступаючи системою раннього попередження економічних ризиків [7, 32].

Сформовано рекомендації щодо інституціоналізації відповідального менеджменту, які включають розвиток етичної інфраструктури, проведення регулярних соціальних аудитів та прив'язку винагороди керівництва до соціальних KPI. Доведено, що лише за умови автентичної інтеграції соціальних смислів у корпоративну культуру та стратегічне планування організація здатна забезпечити синергію між прибутковістю та суспільною корисністю [53, 73]. Такий підхід гарантує отримання «соціальної ліцензії на діяльність» та відкриває доступ до преміальних сегментів світового ринку капіталу [45, 80].

ВИСНОВКИ

Обґрунтовано зміну управлінської парадигми, згідно з якою категорія «ефективність» трансформувалася з вузькоцільового фінансового індикатора у багатовимірну систему оцінювання життєздатності організації. Встановлено, що соціально-економічна ефективність є результатом динамічного балансу між економічною результативністю та соціальною відповідальністю. В умовах нелінійного середовища (BANI-світ) здатність організації відтворювати соціальний та інтелектуальний капітал виступає головним чинником її довгострокової фінансової стійкості та антикрихкості [3, 18, 39].

Визначено ключову роль людського капіталу та корпоративної культури як стратегічних архітекторів ефективності. Доведено, що «м'які» чинники — довіра, психологічна безпека, інклюзивність та ціннісна відповідність — мають прямий економічний вираз через зниження трансакційних витрат та пришвидшення інноваційних циклів. Використання моделі конкуруючих цінностей та інструментів розвитку психологічного капіталу дозволяє менеджменту трансформувати потенціал персоналу в унікальну конкурентну перевагу, яку неможливо скопіювати технологічними методами [24, 61, 69].

Систематизовано світовий досвід та глобальні тренди, що вказують на неминучість інтеграції ESG-критеріїв у систему корпоративного управління. Порівняльний аналіз американської, європейської та скандинавської моделей засвідчив, що найвищу результативність демонструють організації, які перейшли від декларативної філантропії до стратегії створення спільної вартості (CSV). Орієнтація на міжнародні стандарти звітності (GRI, SASB) та принципи «Свідомого капіталізму» забезпечує організаціям доступ до дешевшого капіталу та підвищує їхню ринкову капіталізацію через зростання довіри стейкхолдерів [12, 45, 55].

Розроблено та запропоновано модель інтегрованого управління, яка базується на використанні цифрових дашбордів для моніторингу соціально-

економічних результатів у режимі реального часу. Впровадження цієї моделі дозволяє менеджменту перейти від реактивного виправлення помилок до предиктивного управління ризиками. Застосування інноваційних методів мотивації (гейміфікація, гнучкі пільги, ESOP) та системного соціального інвестування (SROI) створює умови для формування «організації майбутнього», де соціальний прогрес є органічним складником економічного успіху [25, 31, 80].

Сформовано практичні рекомендації, що фокусуються на інституціоналізації відповідальності через зміну систем винагороди топменеджменту, проведення регулярних соціальних аудитів та розбудову етичної інфраструктури. Доведено, що отримання «соціальної ліцензії на діяльність» є обов'язковою умовою функціонування сучасного бізнесу, а автентичність соціальних смислів у корпоративній культурі виступає головним запобіжником репутаційних втрат [11, 53, 73].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York : John Wiley & Sons, 2011. 288 p.
2. Heskett J. L., Sasser W. E., Wheeler J. The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value. New York : Free Press, 2008. 320 p.
3. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. Vol. 89. No 1/2. P. 62–77.
4. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston : Harvard Business School Press, 2013. 272 p.
5. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders // Business Horizons. 1991. Vol. 34. No 4. P. 39–48.
6. Stewart G. B. The Quest for Value: A Guide for Senior Managers. New York : Harper Business, 2012. 800 p.
7. Guenole N., Ferrar J., Feinzig S. The Power of People: Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics To Improve Business Performance. Old Tappan : Pearson Education, 2017. 336 p.
8. Spendolini M. J. The Benchmarking Book. New York : AMACON, 2015. 240 p.
9. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 848 p.
10. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge : Cambridge University Press, 2010. 292 p.
11. Schwab K. Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet. Hoboken : John Wiley & Sons, 2021. 304 p.

12. McKinsey & Company. Delivering through Diversity. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 2025).
13. Henisz W., Koller T., Nuttall R. Five ways that ESG creates value // McKinsey Quarterly. 2019. Vol. 4. P. 1–12.
14. Council for Inclusive Capitalism with the Vatican. URL: <https://www.inclusivecapitalism.com> (дата звернення: 2025).
15. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Paris : OECD Publishing, 2011. 104 p.
16. Honeyman R., Jana T. The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2019. 240 p.
17. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку. Київ : КНЕУ, 2010. 251 с.
18. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, 2014. 450 с.
19. Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Implementation Guide. San Francisco : SASB, 2020. 60 p.
20. Coleman J. S. Foundations of Social Theory. Cambridge : Belknap Press, 1994. 1024 p.
21. Міщук Г. Ю. Соціальний капітал: формування та розвиток в умовах інституційних змін. Рівне : НУВГП, 2014. 320 с.
22. United Nations Global Compact. The Ten Principles of the UN Global Compact. URL: <https://www.unglobalcompact.org> (дата звернення: 2025).
23. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 288 p.
24. Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 4th ed. Upper Saddle River : Pearson Education, 2011. 512 p.
25. Colquitt J. A. On the dimensionality of organizational justice: A

construct validation of a measure // *Journal of Applied Psychology*. 2001. Vol. 86. No 3. P. 386–400.

26. Matten D., Moon J. "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility // *Academy of Management Review*. 2008. Vol. 33. No 2. P. 404–424.

27. Robertson B. J. *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York : Henry Holt and Co., 2015. 240 p.

28. Accountability. AA1000 Assurance Standard (AA1000AS, 2020). URL: <https://www.accountability.org> (дата звернення: 2025).

29. Sinek S. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. London : Penguin Books, 2011. 256 p.

30. Zichermann G., Cunningham C. *Gamification by Design*. Sebastopol : O'Reilly Media, 2011. 208 p.

31. Senge P. M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York : Doubleday, 2006. 464 p.

32. Highsmith J. *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Boston : Addison-Wesley Professional, 2009. 432 p.

33. Global Reporting Initiative (GRI). *Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards*. Amsterdam : GRI, 2020.

34. Nicholls J. *A Guide to Social Return on Investment*. London : Cabinet Office, 2012. 120 p.

35. Luthans F., Youssef-Morgan C. M., Avolio B. J. *Psychological Capital and Beyond*. Oxford : Oxford University Press, 2015. 360 p.

36. Moore J. F. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York : Harper Business, 1996. 320 p.

37. Pink D. H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York : Riverhead Books, 2011. 272 p.

38. Taleb N. N. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New

York : Random House, 2012. 544 p.

39. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business Review Press, 1996. 336 p.

40. Ulrich D. The HR Value Proposition. Boston : Harvard Business Press, 2005. 336 p.

41. Keller S., Price C. Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage. Hoboken : John Wiley & Sons, 2011. 304 p.

42. Baicker K., Cutler D., Song Z. Workplace Wellness Programs Can Generate Savings // Health Affairs. 2010. Vol. 29. No 2. P. 304–311.

43. Rosen C., Case J., Staubus M. Equity: Why Employee Ownership Is Good for Business. Boston : Harvard Business Review Press, 2005. 256 p.

44. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). Draft European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Brussels : EFRAG, 2022.

45. Eckerson W. W. Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 456 p.

46. Mackey J., Sisodia R. Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business. Boston : Harvard Business Review Press, 2013. 368 p.

47. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York : Free Press, 2003. 396 p.

48. Phillips K. W. How Diversity Makes Us Smarter // Scientific American. 2014. Vol. 311. No 4. P. 42–47.

49. Laloux F. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Brussels : Nelson Parker, 2014. 378 p.

50. International Capital Market Association (ICMA). Social Bond

Principles. Zurich : ICMA, 2021.

51. Likert R. New Patterns of Management. New York : McGraw-Hill, 1961. 279 p.
52. Ferrell O. C., Fraedrich J., Ferrell L. Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases. Boston : Cengage Learning, 2018. 672 p.
53. Hamel G., Välikangas L. The Quest for Resilience // Harvard Business Review. 2003. Vol. 81. No 9. P. 52–63.
54. International Integrated Reporting Council (IIRC). The International Integrated Reporting Framework. London : IIRC, 2021.
55. Wood D. J. Corporate Social Performance Revisited // Academy of Management Review. 1991. Vol. 16. No 4. P. 691–718.
56. Kapp K. M. The Gamification of Learning and Instruction. San Francisco : Pfeiffer, 2012. 336 p.
57. Grant A. Give and Take: A Revolutionary Approach to Success. New York : Viking, 2013. 320 p.
58. Hess D. The Three Pillars of Corporate Social Reporting as New Governance Regulation // Business Ethics Quarterly. 2008. Vol. 18. No 4. P. 447–482.
59. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership. 2nd ed. Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 296 p.
60. Duhigg C. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team // The New York Times Magazine. 2016. Feb. 25.
61. Bakker A. B., Demerouti E. The Job Demands-Resources model: State of the art // Journal of Managerial Psychology. 2007. Vol. 22. No 3. P. 309–328.
62. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva : WEF, 2023.
63. Branham L. The 7 Hidden Reasons Employees Leave. New York : AMACOM, 2012. 256 p.
64. Sutherland J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half

the Time. New York : Crown Business, 2014. 256 p.

65. Barrow S., Mosley R. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester : John Wiley & Sons, 2005. 232 p.

66. Ellen MacArthur Foundation. Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition. Cowes : Ellen MacArthur Foundation, 2013.

67. Luthans F. The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior // Journal of Organizational Behavior. 2002. Vol. 23. No 6. P. 695–706.

68. Mobley W. H. Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control. Reading : Addison-Wesley, 1982. 212 p.

69. Living Wage Foundation. What is the Living Wage? URL: <https://www.livingwage.org.uk> (дата звернення: 2025).

70. Stahel W. R. The Circular Economy: A User's Guide. London : Routledge, 2019. 110 p.

71. International Organization for Standardization. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. Geneva : ISO, 2010.

72. Bourke J. Which Two Heads Are Better Than One? How Diverse Teams Create Breakthrough Ideas and Make Smarter Decisions. Sydney : AICD, 2016. 256 p.

73. Adler P. S., Kwon S. W. Social Capital: Prospects for a New Concept // Academy of Management Review. 2002. Vol. 27. No 1. P. 17–40.

74. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford : Oxford University Press, 1995. 304 p.

75. Martin R. L. The Value-Based Management Fieldbook. New York : AMACON, 2000. 256 p.

76. Laszlo C. The Sustainable Company: How to Create Lasting Value through Social and Environmental Performance. Washington : Island

Press, 2003. 248 p.

77. Захарчин Г. М. Організаційний розвиток підприємства: теорія та методологія : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 340 с.

78. Цимбалюк С. О. Компенсаційна політика: теорія та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 312 с.

79. Paine L. S. Global ESG: Managing the New Priorities. Boston : Harvard Business Review Press, 2022. 288 p.

80. Mazzucato M. Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism. London : Penguin Books, 2021. 320 p.