

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра управління бізнесом

Григоренко Катерина Юріївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування соціальної відповідальності бізнесу у ринкових умовах  
господарювання (на прикладі ТОВ «СНОК ЛТД»)»

Група: Е-8-19-Б1УБ2(4,6з)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Економіка та управління бізнесом»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

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

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Григоренко К.Ю.  
(прізвище та ініціали)

**Науковий керівник**

кандидат економічних наук, проф.  
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Козлова А.І.  
(прізвище та ініціали)

**Допущено до захисту перед ЕК**

**Завідувач кафедри  
управління бізнесом**

доктор економічних наук, проф.  
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Братусь Г.А.  
(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

## АНОТАЦІЯ

**Григоренко К.Ю. «Формування соціальної відповідальності бізнесу у ринкових умовах господарювання (на прикладі ТОВ «СНОК ЛТД»)»- Рукопис.**

*Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2026*

Метою дипломної роботи є теоретико-практичне обґрунтування процесу формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її запровадження.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

визначити еволюційний розвиток поняття корпоративної соціальної відповідальності бізнесу;

дослідити особливості запровадження КСВ суб'єктами підприємництва; розглянути основні існуючі моделі КСВ;

дослідити можливість запровадження КСВ на досліджуваному підприємстві; розробити програму запровадження КСВ, інтегровану у стратегію розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління соціальною відповідальністю бізнесу підприємства.

Загальними методами дослідження є: аналіз і синтез, аналогія і моделювання, абстрагування і конкретизація, узагальнення і формалізація, системний аналіз. Спеціальні методи дослідження: групування, розрахунок відносних величин, графічний метод, розрахунок індексів, порівняння, прогнозування, економіко-математичне моделювання.

Ключові слова: соціальна відповідальність, корпоративна соціальна відповідальність, підприємство, мотивація, ефективність.

## ABSTRACT

**Grigorenko K.Yu. “Formation of the social aspect of business in the market minds of the state government (on the application of LLC “SNOC LTD”)” - Manuscript.**

*Qualification work for obtaining the first (bachelor) level of higher education - PJSC "Interregional Academy of Personnel Management University". - Kyiv, 2026*

The aim of the diploma thesis is the theoretical and practical substantiation of the process of forming corporate social responsibility of the enterprise and the development of practical recommendations for its implementation.

To achieve the goal, it is necessary to solve the following tasks:

determine the evolutionary development of the concept of corporate social responsibility of business;

to investigate the peculiarities of the implementation of CSR by business entities; consider the main existing CSR models;

to investigate the possibility of introducing CSR at the investigated enterprise; develop a CSR implementation program integrated into the development strategy enterprises.

The object of the study is the process of managing the social responsibility of the enterprise's business.

General research methods are: analysis and synthesis, analogy and modeling, abstraction and specification, generalization and formalization, system analysis. Special research methods: grouping, calculation of relative values, graphical method, calculation of indices, comparison, forecasting, economic and mathematical modeling.

Keywords: social responsibility, corporate social responsibility, enterprise, motivation, efficiency.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                                              | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ СОЦІАЛЬНОЇ<br>КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ                                       | 6  |
| 1.1. Еволюція концепцій корпоративної соціальної відповідальності                                                                                  | 8  |
| 1.2. Особливості запровадження корпоративної соціальної відповідальності                                                                           | 11 |
| 1.3. Сучасні моделі корпоративної соціальної відповідальності                                                                                      | 14 |
| Висновки до розділу 1                                                                                                                              | 17 |
| РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МОЖЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ<br>СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ТОВ<br>«СНОК ЛТД»                                   | 19 |
| 2.1. Дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства                                                                             | 19 |
| 2.2. Оцінка фінансового стану та фінансових результатів діяльності підприємства                                                                    | 32 |
| 2.3. Оцінка рівня розвитку КСВ підприємства та ефективності його<br>управління                                                                     | 40 |
| Висновки до розділу 2                                                                                                                              | 48 |
| РОЗДІЛ 3. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕЛЕМЕНТІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ<br>ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДОСЯГНЕННЯМ ЦІЛЕЙ І ЗАВДАНЬ<br>ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА | 52 |
| 3.1. Обґрунтування впливу КСВ на конкурентоспроможність підприємства                                                                               | 52 |
| 3.2. Управління дебіторською заборгованістю підприємства як елементу КСВ                                                                           | 54 |
| 3.3. Планування рівня підвищення конкурентоспроможності підприємства<br>завдяки запровадженню КСВ                                                  | 58 |
| Висновки до розділу 3.                                                                                                                             | 61 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                                           | 62 |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ                                                                                                                                  | 68 |

## ВСТУП

Впровадження корпоративної соціальної відповідальності як напрямку соціально-економічного прогресу є необхідністю у сьогоденних реаліях. Попри те, що зараз в Україні корпоративна соціальна відповідність (КСВ) проявляється більше як меценатство, благодійність та спонсорська допомога, і часто обумовлюється нестачею коштів підприємств, варто усвідомити, що корпоративна соціальна відповідальність, з одного боку, може стати напрямком дій для розвитку працівників, задоволення потреб та очікувань акціонерів, партнерів, постачальників підприємства, а з іншого боку, це напрям дій для стратегічного розширення ринку збуту та купівельної спроможності наявних та потенційних споживачів через загальне зростання добробуту суспільства. Для України як держави найбільш доцільним на першому етапі буде впровадження європейської моделі регулювання КСВ, яка передбачає серію заходів державного регулювання зі стимулювання КСВ.

В умовах загострення соціально-економічних, екологічних та політичних проблем соціальна відповідальність є актуальним питанням менеджменту, відродження та подальшого розвитку соціально-економічних системи рівних рівнів. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набула розповсюдження завдяки значному позитивному соціальному внеску у розвиток суспільства з одного боку та репутаційним вигодам для компаній, що вирішили запроваджувати таку програму з іншого. І хоч історично дана практика з'явилась та починає бурхливий розвиток в економіках західних країн, суб'єкти українського ринку також вже доволі довгий час імплементують техніки КСВ у своїй діяльності.

З повномасштабною військовою агресією 2025-го року проти України значна частина бізнес процесів була тимчасово трансформована чи змінена, що зумовило і модифікацію певних практичних напрямів реалізації КСВ.

З огляду на це, важливим є розгляд цих змін як безпрецедентної практики в діяльності вітчизняних підприємств, адже вони є відображенням соціальних еволюційних процесів, отриманих у нестандартних, екстремальних умовах.

Метою дипломної роботи є теоретико-практичне обґрунтування процесу формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її запровадження.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

визначити еволюційний розвиток поняття корпоративної соціальної відповідальності бізнесу;

дослідити особливості запровадження КСВ суб'єктами

підприємництва; розглянути основні існуючі моделі КСВ;

дослідити можливість запровадження КСВ на досліджуваному підприємстві;

надати організаційно-економічну характеристику підприємства;

провести аналіз основних економічних показників діяльності;

оцінити рівень КСВ на підприємстві;

обґрунтувати вплив КСВ на конкурентоспроможність підприємства;

Запланувати показники, пов'язані із підвищенням рівня КСВ підприємства

розробити програму запровадження КСВ, інтегровану у стратегію розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління соціальною відповідальністю бізнесу підприємства.

Предметом дослідження є організаційно-методичне забезпечення процесу розроблення програми соціальної відповідальності бізнесу суб'єкта підприємництва.

База дослідження: ПрАТ «СНОК ЛТД».

Загальними методами дослідження є: аналіз і синтез, аналогія і моделювання, абстрагування і конкретизація, узагальнення і формалізація, системний аналіз.

7  
Спеціальні методи дослідження: групування, розрахунок відносних величин, графічний метод, розрахунок індексів, порівняння, прогнозування, економіко-математичне моделювання.

Структура роботи: дипломна робота складається із анотація, вступу, трьох розділі, висновків, списку літератури.

непрямих факторів, які можна назвати «психологічними». Так, імідж соціально-

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛЕЙ СОЦІАЛЬНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

## 1.1. Еволюція концепцій корпоративної соціальної відповідальності

Проблема формулювання основних положень теорії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) обумовлена широтою сфери, що розглядається. Досить важко описати межі соціальної сфери, бо під цей опис може потрапити будь-який аспект людського життя. Можна розглядати відповідальність як синонім надійності та чесності у вчинках, а можна як синоніми словами «борг» та «обов'язок». У першому випадку КСВ постає як добровільна благородна діяльність, у другому – фірма ставить у підлегле, підзвітне становище перед суспільством, державою, акціонерами та усіма іншими сторонами, з ким вона взаємодіє. Звідси випливає множинність підходів до визначення КСВ і наявності великої кількості різноманітних, концепцій КСВ. Основоположником теорії КСВ вважається професор Іллінойського Університету США – Говард Боуен. У 1953 році він опублікував знамениту книгу «Соціальна відповідальність бізнесмена» [1]. У ній дано таке визначення КСВ. «КСВ полягає в реалізації тієї політики, прийнятті таких рішень або дотриманні такої лінії, які були б бажані для цілей і цінностей суспільства» [1]. Позначивши загальну необхідність соціально відповідальної поведінки, Боуен започаткував формування різних відгалужень від первісної ідеї та появи багатьох уточнюючих визначень.

Розглянемо три основні підходи до КСВ: теорія корпоративного егоїзму, теорія корпоративного альтруїзму та компромісні теорії. Теорія «корпоративного егоїзму» асоціюється зі знаменитим висловом Мільтона Фрідмана у тому, що «єдина соціальна відповідальність бізнесу – це приносити прибуток» [2]. В основі цієї точки зору лежить переконання, що

непрямих факторів, які можна назвати «психологічними». Так, імідж соціально-головна турбота керівництва компанії – забезпечити максимально можливі прибутки власникам капіталу, зокрема акціонерам компанії. Тому будь-яке відволікання коштів та ресурсів на сторонні

цілі, включаючи соціальну відповідальність, є неприпустимим. Крім того, прихильники цієї теорії йдуть ще далі, доводячи, що КСВ веде до підриву фундаментальних засад зведеного ринку і навіть до соціалізму. За цією логікою головна загроза, яку несуть у собі всі ідеї КСВ полягає у підриві свободи підприємництва та конкуренції, а роль держави у всіх сферах суспільного життя значно зростає. Теорія «корпоративного альтруїзму» виходить із цілком протилежних поглядів. Так, головні прихильники такого підходу К. Девіс, Р. Фрімен та інші говорять про те, що сучасні компанії настільки великі та впливові, що у своїй діяльності вони залучають до своєї орбіти максимально широкі групи «співучасників». У процесі своєї діяльності, особливо в небагатих країнах, велика компанія може стати більш потужною і впливовою, ніж сама держава. Її діяльність прямо і опосередковано впливає на соціально-економічне становище країни, відповідно, будучи причиною всіх цих змін, компанія має відповідати за наслідки. Прихильники цього підходу наголошують на необхідності добровільного характеру програм КСВ. На їхню думку, компанія не може обмежитись лише виконанням законодавчо встановлених вимог. Важливо відзначити, що обидві концепції з'явилися приблизно в один і той же час – у 70-ті роки. минулого сторіччя. З того часу суперечка не закінчувалася. При детальному аналізі обох підходів виявляється, що вони мають набагато більше спільного, ніж може здатися на перший погляд. Понад те, починаючи з протилежних напрямів, обидві концепції при грамотному використанні призводять до одного й того ж результату – збільшення загального рівня добробуту у суспільстві та додаткового прибутку для компанії.

Проаналізуємо цей механізм. Для більш повного розуміння можна сприймати КСВ як своєрідний бізнес-процес. Очевидно, що витрати на КСВ скорочують прибуток компанії в короткостроковій перспективі, що може призвести до значного невдоволення акціонерів та інвесторів компанії. Однак

непрямих факторів, які можна назвати «психологічними». Так, імідж соціально-у більш віддаленій перспективі такі витрати збільшать прибуток. Також існує низка

відповідальної компанії може залучити більше інвесторів чи підвищити довіру споживачів. Подібна логіка міркувань набуває все більшої популярності як у наукових дискусіях, так і в практичній щоденній діяльності фірм. Для компаній головною проблемою такого підходу є наявність серйозного тимчасового лага між

початковим вкладенням у соціально-орієнтовані програми та обіцяним результатом. Насправді ця частина виливається у нездатність менеджменту компанії пояснити необхідність таких програм своїм акціонерам.

Таким чином, як було зазначено вище, назріла необхідність створення компромісної теорії, яку можна назвати умовно теорією "конвергентного співробітництва". У цьому контексті візьмемо за основу визначення конвергенції як процесу сходження в одній точці. Точками такого «сходження» стануть:

1) зацікавленість прихильників обох підходів у тому, щоб фірма якомога довше залишалася на ринку, будучи при цьому досить прибутковою для забезпечення інтересів усіх або окремо взятих груп стейкхолдерів, включаючи акціонерів;

2) переконання у тому, що у довгостроковій перспективі дотримання законних інтересів всіх залучених груп принесе прибуток як цим групам, і самої компанії;

3) усвідомлення менеджментом компанії, що в умовах конкуренції в залежності від конкретних умов фінансові та морально-етичні аргументи можуть бути рівнозначними для прийняття остаточного рішення.

Причому в умовах практично повного використання всіх наявних матеріальних ресурсів на тлі надлишку пропозиції та нестачі попиту морально-етичні аргументи часто мають навіть більше значення. Цікаво відзначити, що сам Фрімен дійшов визнання можливості конвергенції двох напрямів. Фрімен вважає, кожна ефективна бізнес стратегія змушена забезпечувати інтереси всіх стейкхолдерів [2].

Еволюція розуміння КСВ є такою: у 50-70-ті роки. основним терміном для позначення соціально-орієнтованих програм була саме «корпоративна соціальна відповідальність», а багато альтернативних відгалужень ще не з'явилися на світ. Біля витоків теорії стояли такі дослідники як Г. Боуен, Т. Левітт, М. Фрідман, Р. Фрімен, Дж. Гелбрейт К. Девіс та інші [1, 2]. У своїх дослідженнях вони фокусувалися на внутрішніх джерелах КСВ. У такому баченні бізнесмен з одного боку відбиває цінності, властиві суспільству, у якому функціонує його компанія, з іншого боку – він бере участь у формуванні цих цінностей. Взаємодіючи з суспільством, особливо з місцевими спільнотами, а також з огляду на інтереси всіх своїх партнерів бізнесменам визначає цінності, якими буде керуватиметься його компанія.

До 70-х років сформувалося уявлення про КСВ як відповідність економічним, правовим, етичним та дискреційним очікуванням суспільства від компанії. Найбільш чітко цей підхід був сформульований А. Кероллом, який побудував знамениту модель, названу згодом «Пірамідою Керолла» [10].



Рис. 1. 1. Модель корпоративної соціальної відповідальності А. Керрола

Піраміда Керолла була і залишається однією з найпопулярніших теоретичних конструкцій для опису КСВ. Однак до 80-х років все частіше почала лунаати критика, пов'язана з тим, що в цій піраміді різні види відповідальності існують як окремі категорії, не перетинаючи і не взаємодіючи один з одним. У той же час ідеї філантропічної відповідальності (або дискреційної, як вона називалася

на початковому етапі), навпаки, отримали розвиток. Спочатку під нею розуміла сфера, де суспільство ще чітко не сформулювало свій запит і менеджмент компанії керується своїми уявленнями про потреби суспільства, роблячи свій самостійний вибір. У результаті виникла концепція корпоративної соціальної сприйнятливості. Найбільш відомі імена – Р. Акерман, Р. Бауер та ін., а також значний внесок у розвиток власної теорії зробив згаданий вище А. Керолл. У рамках цієї концепції увага концентрується на здатності компанії оцінити та вгадати громадські очікування та відповідно реагувати на них. У межах цієї логіки стратегії управління розділили на реактивні, оборонні, адаптивні та проактивні. [10] Звісно ж, теорія корпоративної сприйнятливості є скоріш уточнюючою щодо більш широкої концепції КСВ, ніж окремим напрямом. Приблизно у ті ж роки розвивалося ще один напрям – корпоративна соціальна діяльність. Ґрунтуючись на піраміді Керолла, С. Вартік, Ф. Кохран та Д. Вуд створили нову тришарову модель (табл. 1. 1), в якій об'єднали моральні принципи, зовнішні фактори, що впливають на компанію, а також рішення, що приймаються менеджментом компанії в пропонованих умовах. У свою чергу, всі три блоки діляться ще на три фактори, на які орієнтується менеджмент компанії.

Таблиця 1. 1

## Складові елементи корпоративної соціальної діяльності

| Корпоративна соціальна діяльність |                                         |                      |
|-----------------------------------|-----------------------------------------|----------------------|
| принципи                          | процес                                  | результати           |
| інституційні                      | оцінка середовища ведення бізнесу       | соціальні програми   |
| публічно-правові                  | оцінка управління зацікавленими особами | соціальна політика   |
| вільний управлінський вибір       | оцінка управління проблемами            | вплив на суспільство |

Концепція, що набула найбільшого поширення у наші дні, саме концепція співучасників, сформувалася до 90-х років. Початок цієї теорії було закладено Р. Фріменом. У основі лежить уявлення, що фірма працює над вакуумі, а реальному оточенні їй у найефективнішого взаємодії доведеться враховувати

інтереси всіх зацікавлених сторін (стейкхолдеров). До них можуть бути віднесені на внутрішньофірмовому рівні працівники компанії та акціонери, а на зовнішньому рівні – інвестори, постачальники, місцеві спільноти, ЗМІ, захисники довкілля, громадські організації та ін. Можна говорити, що теорія співучасників стала «мостом» між теоретичними конструкціями та практичними рекомендаціями для менеджменту компанії. Саме цим пояснюється той факт, що на сьогодні вона є чільною теорією в рамках КСВ. Аналіз поняття КСВ був би неповний без аналізу концепції «корпоративне громадянство». Під ним може розумітися як загальна ідентичність співробітників однієї фірми, так і уявлення про фірму, як цілісну структуру. У першому випадку йдеться про те, що працівники компанії незалежно від її походження відчують себе її частиною за аналогією зі своїм громадянством на національному рівні. У другому – це суб'єкт, який, як та інші інститути, має свої правничий та обов'язки і цим формує суспільство. Ця концепція була на піку популярності, коли стала очевидною криза мрії про загальний добробут [17]. Вона була однаково прийнятна для менеджменту, суспільства та держави: компанія отримувала права, а не лише обов'язки обслуговувати суспільні інтереси, держава – додаткові фінансові джерела, а суспільство – потрібні блага. З розвитком глобалізації теорія стала відходити другого план, бо не змогла дати відповідь на питання, які цивільні права ставляться до ТНК або як визначити обсяг прав для компаній, які сильно відрізняються за розміром та фінансовою потужністю тощо. Найбільш молодого та перспективного є теорія «корпоративної стійкості». Вона є продовженням та розвитком масштабнішої концепції – «стійкий розвиток» [15]. Концепція сталого розвитку була сформульована в 1987 р. у доповіді Брундтланда» і започаткувала нове розуміння цілей розвитку всього людства. Теорія корпоративної стійкості у певному сенсі є проекцією сталого розвитку на рівень однієї фірми. Серед найяскравіших послідовників цього напрямку варто назвати Дж. Елінгтона, Т. Діліка та багатьох інших. Так, саме Дж. Елінгтон вперше сформулював знамените поняття потрійного підсумку (triple bottom line), тобто. відповідальність за трьома

напрямами: економічному, соціальному та екологічному [7]. Важливо, що принцип потрійного підсумку є основою сучасної системи нефінансової звітності, наприклад, міжнародних стандартів нефінансової звітності GRI (Global Reporting Initiative) Головна відмінність цього підходу від інших можна охарактеризувати як відхід від суто соціальних програм на користь ширшого підходу, що включає всі три напрямки. З погляду авторів концепції, досягнення будь-якої із заявлених цілей неможливе без досягнення успіху за іншими напрямками. Такий підхід призвів до того, що сьогодні концепція сталого розвитку практично «поглинула» концепцію КСВ, зробивши її своєю частиною.

## 1.2. Особливості запровадження корпоративної соціальної відповідальності

Однією з новітніх тенденцій у розвитку теорії і практики соціальної відповідальності загалом і корпоративної зокрема є становлення консолідованої (спільної, комунітарної) соціальної відповідальності.

Консолідована (спільна) соціальна відповідальність заперечує домінування індивідуального і колективного егоїзму, натомість передбачає рівноцінну відповідальність усіх соціальних партнерів [42]. Так, бізнесова структура, яка виконує свій обов'язок перед власним персоналом, державою, громадою та постійно прагне підвищити свій внесок у соціальний розвиток організації, регіону, держави, вправі очікувати адекватної соціальної поведінки від інших партнерів за суспільною коаліцією і, зокрема, від держави.

Для бізнесової структури як партнера за суспільною коаліцією неприйнятна поведінка державних структур, які реалізують політику державного рекету, спонукають до адміністративної корупції, вимагають платити податки наперед, чинять адміністративні перепони тощо [28]. У цьому контексті зазначимо, що не можна визнати рівноцінними, соціально відповідальними, і дії з боку профспілок, коли останні не сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації. І

навпаки, спільні зусилля представницьких органів роботодавців і найманих працівників щодо підвищення конкурентоспроможності, набуття конкурентних переваг потенційно дають можливість власникам одержувати більш високі дивіденди, менеджерам – гідну винагороду у формі окладів, премій, бонусів, працівникам – зберегти робоче місце й одержувати належну заробітну плату. За умови спільних зусиль щодо підвищення конкурентоспроможності більш імовірним є соціальний компроміс між профспілками і роботодавцями щодо участі найманих працівників у розподілі прибутків.

Тож для ефективної взаємодії соціальних партнерів, створення найбільш сприятливих умов з метою забезпечення стійкої позитивної соціальної динаміки треба прагнути до забезпечення на практиці рівноцінної, комунітарної, спільної соціальної відповідальності, яку в узагальненому вигляді доречно трактувати як консолідовану. Консолідована відповідальність є більш високою та стійкою за умов, по-перше, щонайповнішого збігу інтересів соціальних партнерів, а по-друге, узгодженості дій партнерів та рівноцінного їх внеску в загальну відповідальність. За такого підходу до розуміння філософії соціальної відповідальності остання постає не тільки як індивідуальна відповідальність окремого суб'єкта, а як спільна, загальна, консолідована відповідальність усіх учасників соціально- трудових відносин [26, 29].

Отже, з викладеного можна зробити висновок, що відносини між основними суб'єктами суспільства і соціальними партнерами: громадянами, бізнесом, інститутами громадянського суспільства і державою – мають будуватися на основі взаємної, рівноцінної, консолідованої соціальної відповідальності. Це є засадничою умовою збалансованого суспільного розвитку й соціально- економічного прогресу.

Основними перевагами підприємства від реалізації політик соціальної відповідальності є такі:

- 1) для макросередовища

- створення сприятливого та стабільного середовища для ведення підприємницької діяльності

- зміцнення репутації, іміджу та зростання довіри від зацікавлених сторін
- зростання інвестиційної привабливості підприємства
- можливості для залучення висококваліфікованого персоналу
- підтримка зі сторони держави та світових організацій

2) для мікросередовища

- зростання вартості акцій та підвищення фінансової ефективності
- зменшення ризиків
- економія коштів, що інвестувались у економічну безпеку
- зростання обсягу продажів та підвищення ефективності маркетингової політики

- зменшення витрат на управління персоналом через зростання лояльності працівників, покращення мікроклімату на підприємстві та зростання підтримки дій менеджменту зі сторони працівників.

Стимулом до запровадження практик КСВ та реалізації проєктів корпоративної соціальної відповідальності є те, що вона справляє позитивний вплив на репутацію компанії та її сприйняття стейкхолдерами, позаяк соціальна активність бізнесу формує його нове обличчя – відкритого до запитів сьогодення та готового відповісти на його виклики або принаймні розділити відповідальність за вирішення проблем, що постають як перед суспільством в цілому, так і перед окремими соціальними групами, котрі потребують певної підтримки [11]. В цьому контексті слід підкреслити особливу роль у зміцненні практик КСВ кризових явищ, оскільки вони стимулюють розвиток соціальної відповідальності компаній. Українське суспільство неодноразово було свідком того, що бізнес як одна з найбільш проактивних частин громади не залишався осторонь суспільних проблем – в часи політичних викликів революцій новітньої української історії, потреби забезпечення обороноздатності держави для протидії військовій агресії чи викликів пандемії [21].

### 1.3. Сучасні моделі корпоративної соціальної відповідальності

Найбільш поширеними у світі є такі форми моделей КСВ: американська, загальноєвропейська (скандинавська, континентальна, південноєвропейська), азійська та пострадянська модель. Кожна з цих моделей має свої характерні особливості. Характеристики основних моделей КСВ наведено у табл. 1. 2 [5].

Таблиця 1. 2

#### Світові моделі КСВ

| № з/п | Модель              | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                       | Країна                   |
|-------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1     | Американська        | Добровільні ініціативи корпоративної соціальної відповідальності. Фінансування різних проєктів, благодійність, меценатство, спонсорство, мінімальне втручання держави, звільнення від податків учасників програм КСВ                                                 | США                      |
| 2     | Загальноєвропейська | Програми КСВ компаній тісно пов'язані з досягненням їх бізнес-цілей, всі ініціативи КСВ направлені на підвищення прибутку; розвиток науки, освіти і технологій, розвиток персоналу, природоохоронна діяльність, приведення до світових галузевих стандартів          | Великобританія           |
|       | Скандинавська       | Соціальний захист – законодавчо-закріплена норма. Держава бере на себе функції перерозподілу соціальних благ від найбільш забезпечених до найбільш нужденних і незахищених                                                                                           | Данія, Швеція, Фінляндія |
|       | Континентальна      | Жорсткий зв'язок між рівнями соціального захисту і тривалістю професійної діяльності. Принципи актуарної справедливості – величина соціальної виплати залежить від величини страхового внеску. Основа моделі – соціальне страхування за рахунок внесків роботодавців | Німеччина                |

|   |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                     |
|---|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|   | Британська (англосаксонська, модель Беверіджа) | Активна участь держави в ініціативах і програмах КСВ. Створення державно-приватних партнерів в освітньому просторі, спільне                                                                                                                                                                                                                    | Великобританія, Ірландія            |
|   |                                                | фінансування проєктів, надання податкових пільг. Універсальна система соціального захисту – розповсюдження її на всіх, хто потребує допомоги.                                                                                                                                                                                                  |                                     |
|   | Південноєвропейська                            | Перехідна модель. Низький рівень соціального захисту, що зводиться до піклування рідних та сім'ї. Соціальна політика носить                                                                                                                                                                                                                    | Італія, Іспанія, Греція, Португалія |
| 3 | Японська (азійська)                            | пасивний характер. Орієнтована на внутрішнє середовище, підтримку і розвиток персоналу, систему «довічного найму», ініціативи корпоративної соціальної                                                                                                                                                                                         | Японія<br>Південна Корея<br>Китай   |
| 4 | Пострадянська модель                           | відповідальності не закріплено законодавчо, керуються суспільними інтересами КСВ сформувалась на основі спадщини соціалістичних підприємств, що мають у своїй структурі такі традиційно соціальноспрямовані підрозділи, як дитячі садки, літні табори й пансіонати, власні лікарні, будинки культури, клуби тощо. В умовах економічної системи | Країни пострадянського простору     |

Радянського Союзу, соціальна відповідальність підприємств не розглядалася як особливий вид діяльності, КСВ була державно закріпленою формою активності виробничого сектора.

Серед інституційних основ формування сучасних моделей корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) можна виділити наступні:

1. Інститути влади національного, регіонального та місцевого рівня (законодавче забезпечення КСВ).

2. Податкова система (стимулювання соціальної відповідальності бізнесу за допомогою податкових пільг і привілеїв).

3. Цивільне право, яке передбачає відповідне покарання за невиконання відповідних соціально-спрямованих заходів (нанесення екологічної шкоди тощо)

4. Етичні та професійні кодекси, в яких прописані норми етичної, соціальної поведінки представників бізнесу тієї, чи іншої галузі. Регулювання професійної діяльності здійснюється за допомогою не тільки загальних трудових, адміністративних й інших норм, але й специфічними для певного виду діяльності,

характерними для відповідного професійного співтовариства, в силу чого не можуть розглядатися як правові. Такі норми знаходять відображення у відповідних Хартіях, Деклараціях, Кодексах, що приймаються професійними асоціаціями або окремими корпораціями.

Сьогодні КСВ реалізується компаніями через відповідні соціальні проєкти й програми, які за своїм змістом можна розділити на дві великі групи:

1. Програми, спрямовані на зовнішнє середовище підприємства, в яких безпосереднім адресатом не є персонал компанії.

2. Програми, спрямовані на розвиток внутрішнього середовища підприємства, соціальну підтримку власного персоналу, працівників.

Реалізуючи КСВ у зовнішньому середовищі, компанії, як правило, орієнтуються на наступні напрями:

- 1) екологічні програми;
- 2) освітні програми та підтримка наукових досліджень;
- 3) програми зі взаємодії з органами місцевого самоврядування;

- 4) програми щодо підтримки культури й мистецтва;
- 5) філантропічні програми.

Крім програм, що надаються компаніями у зовнішньому середовищі для багатьох підприємств елементом КСВ є підтримка власного внутрішнього середовища – співробітників підприємства.

Серед найбільш поширених напрямів внутрішньої КСВ-активності можна виділити наступні:

1. Програми розвитку персоналу: навчальні курси й програми; комплексні соціальні пакети.

2. Програми з охорони здоров'я й впровадження здоров'я-зберігаючих технологій: заходи щодо дотримання техніки безпеки; заходи щодо дотримання санітарно-гігієнічних умов праці; медичне обслуговування співробітників на підприємства.

3. Соціально-культурний сервіс: надання житла, або "дешевих" кредитів і субсидій на його придбання, створення й підтримку власних творчих і наукових колективів з числа працівників, створення мережі соціальних установ: дитячий садок, будинок культури, пансіонат тощо; формування програм відпочинку персоналу: фінансування путівок, проведення екскурсій і т. д.

В Україні модель корпоративної соціальної відповідальності перебуває в стадії формування, якщо проаналізувати структуру соціальних видатків у корпоративному секторі, можна простежити наступну тенденції:

- 1) вектор політики корпоративної соціальної відповідальності став спрямований насамперед на персонал і споживачів.

- 2) більшість національних корпорацій не бажають фінансувати програми щодо захисту природних ресурсів і співробітництва з суспільством.

- 3) серед компаній, що впроваджують екологічну відповідальність, найбільш поширеною є практика застосування енергозберігаючих технологій.

Висновки до розділу 1

Корпоративна соціальна відповідальність є концепцією, що поєднує під собою різні напрями думки, які як доповнюють, так і суперечать одна одній.

Найбільш популярними сьогодні в рамках концепції КСВ є концепції співучасників (стейкхолдерів), сталого розвитку та корпоративної стійкості. Відбувається поглинання концепції КСВ масштабнішою концепцією сталого розвитку. КСВ все частіше розглядається не як окремий напрямок, а частина політики щодо досягнення цілей сталого розвитку. Аналіз позицій противників і прихильників КСВ свідчить, що в кінцевому підсумку обидві концепції ведуть до вирішення тих самих проблем: збільшення прибутку компанії та зростання суспільного добробуту. Незважаючи на різницю в походах, сьогодні всіма визнана необхідність участі бізнесу у вирішенні соціально значущих завдань, при цьому в основі цієї переконаності можуть лежати як етичні мотиви, і прагнення максимально збільшити прибуток підприємства.

Підприємницький сектор України на сьогодні не усвідомлює своєї ролі та відповідальності у соціальному розвитку держави, і навіть не бачить власних стратегічних інтересів. Так опитування показало, що більшість підприємств не має стратегії соціальної відповідальності, а утотожнюють КСВ із дотриманням законодавства та епізодичними благодійними проектами. Хоча саме стратегія корпоративної соціальної відповідальності сприяє формуванню та нарощенню соціального капіталу підприємства, стабілізує ринок зайнятості та підвищує ефективність мотивації працівників, здебільшого КСВ для вітчизняних підприємств сприймається як одноразовий захід.

Розвиток та впровадження КСВ – складний та довготривалий процес, який в Україні лише зароджується і потребує високого рівня економічної, політичної, моральної свідомості та соціальної відповідальності гравців управління на всіх рівнях, а також відповідні матеріально-технічні умови. Проте, є сподівання на те, що цей процес стане фактором оздоровлення та розвитку національної економіки.

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МОЖЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ТОВ «СНОК ЛТД»

### 2.1. Дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства

Основними видами готової продукції ТОВ «СНОК ЛТД» є: дріт сталевий загального призначення, оцинкований дріт, колючий дріт, а також вироби з дроту: цвяхи, болти, фібра, сітки, прутки.

Економічні показники діяльності підприємства включають досить багато окремих компонентів. Аналіз економічних показників діяльності підприємства проводиться з метою отримання даних про рівень розвитку підприємства, його ефективності.

Розглянемо основні показники випуску та реалізації продукції, які представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2. 1

Аналіз випуску та реалізації продукції ТОВ «СНОК ЛТД» за 2024-

| 2025 рр.<br>Показники, тис. грн.                                | Попередній рік | Звітний рік | Відхилення |                |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|-------------|------------|----------------|
|                                                                 |                |             |            | відносно,<br>% |
| Залишки товарної продукції на складі на початок року, тис. грн. | 90             | 20,5        | -69,5      | -77,22         |
| Товарна продукція, тис. грн.                                    | 14691,2        | 37667,3     | 23000      | 156,38         |
| Залишки товарної продукції на складі на кінець року, тис. грн.  | 20,5           | -           | -20,5      | -100           |
| Реалізована продукція, тис. грн.                                | 14759,7        | 37687,8     | 22928,1    | 155,34         |

У звітному році вартість товарної продукції зросла в 1, 56 разів, що свідчить про значне зростання обсягів виробництва. Залишки готової продукції на кінець звітнього року відсутні, так як арматурна продукція виготовляється під індивідуальне замовлення та має високу потребу в застосуванні, тому недоцільне довге її зберігання на складі. Вартість реалізованої продукції зросла на 155 %, що засвідчує про ефективне зростання обсягів виробництва та реалізації.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів приведено в табл. 2. 2 та 2.3.

Таблиця 2. 2

Аналіз продуктивності праці ТОВ «СНОК ЛТД» за 2024- 2025 рр.

| Показники                                     | Попередній рік | Звітний рік | Відхилення |             |
|-----------------------------------------------|----------------|-------------|------------|-------------|
|                                               |                |             | абсолютне  | відносне, % |
| Товарна продукція, тис. грн.                  | 14690, 2       | 37667, 3    | 23046      | 156,88      |
| Середньооблікова чисельність, осіб            | 42             | 48          | 6          | 14,28       |
| Річна продуктивність праці, тис. грн. / особу | 349,77         | 786,17      | 436,4      | 124,77      |

У звітному році порівняно з попереднім продуктивність праці у вартісному виразі зросла на 124, 77%, на це вплинуло зростання товарної продукції на 156% та порівняно незначне збільшення чисельності на 14 %.

Таблиця 2. 3

Аналіз ефективності праці та аналіз співвідношення продуктивності праці і середньої заробітної плати «СНОК ЛТД» за 2024-2025 рр.

| Показники                                       | Попередній рік | Звітний рік | Відхилення |             |
|-------------------------------------------------|----------------|-------------|------------|-------------|
|                                                 |                |             | абсолютне  | відносне, % |
| 1                                               | 2              | 3           | 4          | 5           |
| Обсяг товарної продукції, тис. грн.             | 14690,2        | 37667,3     | 23046      | 156, 88     |
| Чисельність, осіб                               | 42             | 48          | 6          | 14,28       |
| Фонд оплати праці, тис. грн.                    | 1598, 48       | 4147, 2     | 2548, 72   | 159, 44     |
| Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особу  | 26, 84         | 86, 4       | 59, 56     | 221, 9      |
| Продуктивність праці персоналу, тис. грн./особу | 349, 77        | 786, 17     | 436, 4     | 124, 77     |

Продуктивність праці зростає повільніше (124, 77%), ніж оплата праці 1 працівника (221,9 %), що не є оптимальним співвідношенням. Але така ситуація зумовлена тим, що у попередньому році заробітна плата була набагато нижчою від середнього рівня, що і спричинило її стрімке зростання. Що ж стосується продуктивності праці, то ця величина постійно зростає в динаміці, що свідчить про високу ефективність персоналу. Одним з важливих показників економічної діяльності підприємства є оцінка аналізу стану та ефективності використання основних виробничих засобів. Аналіз

рівня використання основних засобів ТОВ «СНОК ЛТД» представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2. 4

Аналіз технічного рівня використання основних засобів  
ТОВ «СНОК ЛТД» за 2024-2025 рр.

| Показники                     | Попередній рік | Звітний рік | Відхилення |             |
|-------------------------------|----------------|-------------|------------|-------------|
|                               |                |             | абсолютне  | відносне, % |
| Первісна вартість, тис. грн.  | 1197,2         | 1749,7      | 552,5      | 46,15       |
| Залишкова вартість, тис. грн. | 531            | 723, 4      | 192, 4     | 36, 23      |
| Знос, тис. грн.               | 666,2          | 1026,3      | 360,1      | 54,05       |
| Коефіцієнт зносу              | 0,56           | 0,59        | 0,03       | 5,36        |
| Коефіцієнт придатності        | 0,44           | 0,41        | -0,03      | -6,82       |

Отже, коефіцієнт зносу у звітному періоді зріс на 5,36 %, що є оптимальним

значенням та складає 59%. Зростання зносу обладнання є негативною тенденцією та засвідчує про його старіння та зношення, але все ж таки коефіцієнт зносу знаходиться на прийнятному рівні (0,59) порівняно з іншими підприємствами машинобудівної галузі.

Основні показники ефективності використання основних засобів представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2. 5

Аналіз ефективності використання основних засобів  
ТОВ «СНОК ЛТД» за 2024-2025 рр.

| Показники                                          | Попередній рік | Звітний рік | Відхилення |             |
|----------------------------------------------------|----------------|-------------|------------|-------------|
|                                                    |                |             | абсолютне  | відносне, % |
| Товарна продукція, тис. грн.                       | 14690, 2       | 37667, 3    | 23046      | 156,88      |
| Валовий прибуток, тис. грн.                        | 3538,7         | 10554,4     | 7015,7     | 198,26      |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 994,3          | 1473,45     | 479,15     | 48,19       |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб       | 42             | 48          | 6          | 14, 29      |
| Фондовіддача, грн./грн.                            | 14,77          | 25,61       | 10,84      | 73,35       |
| Фондомісткість, грн./грн.                          | 0, 07          | 0, 04       | -0, 03     | -42, 31     |
| Фондоозброєність, тис. грн./особу                  | 23, 67         | 30, 7       | 7, 03      | 29, 70      |
| Рентабельність основних засобів, %                 | 355,9          | 716,31      | 360,41     | -           |

Фондовіддача у звітному році порівняно з попереднім зросла на 10, 84 грн./грн. або майже на 73,35 %, що пов'язано зі значно швидшими темпами зростання обсягів товарної продукції (156,88 %), аніж зростання середньорічної вартості основних засобів (48,19 %). Зростання фондовіддачі є позитивною тенденцією, так як випуск товарної продукції на одну гривню вартості основних засобів у звітному періоді підвищився. Такий показник є високим, що зумовлено специфікою галузі: виробництво низькоавтоматизоване, що виключає високовартісне обладнання, а продукція є дорогою, так як в основному виготовляється за індивідуальними параметрами на замовлення.

Фондоозброєність зросла майже на 30%, на що вплинуло зростання вартості

основних засобів швидшими темпами, ніж кількості працівників. Зростання вартості основних засобів є позитивним фактором та засвідчує про закупівлю певного обладнання, що зможе підвищити автоматизацію виробництва, яка є надто низькою в порівнянні з іншими підприємствами.

Рентабельність основних засобів скоротилася 3, 5 рази, що спричинено значнішим приростом валового прибутку, аніж середньорічної вартості основних засобів. Цей показний знаходиться на надто високому рівні, що засвідчує про значне використання ручної праці.

Проаналізуємо структуру витрат за економічними елементами і оцінимо ефективність використання матеріальних витрат (табл. 2.6).

Загальна сума витрат за економічними елементами у звітному році порівняно з попереднім зросла на 23 404 тис. грн. або на 160,95 %. В динаміці

спостерігаються значні зміни за всіма категоріями витрат, а саме: матеріальні витрати збільшилися на 160% за рахунок зростання вартості металу та енергоносіїв, витрати на оплату праці збільшилися на 159,45 % у зв'язку із підвищенням заробітних плат до ринкового рівня, амортизаційні відрахування зросли 170 % за рахунок зростання зносу старого обладнання та закупівлі нового.

Аналіз структури витрат за економічними елементами та рівня використання матеріальних ресурсів ТОВ «СНОК ЛТД» за 2024-2025 рр.

| Показники                        | Попередній рік |                | Звітний рік |                | Відхилення |             |             |
|----------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|------------|-------------|-------------|
|                                  | тис. грн.      | питома вага, % | тис. грн.   | питома вага, % | абсолютне  | відносне, % | в стр-рі, % |
| Матеріальні витрати              | 12451,08       | 85,62          | 32431,02    | 85,46          | 19979,94   | 160,47      | - 0,16      |
| Витрати на оплату праці          | 1598,48        | 10,99          | 4147,2      | 10,93          | 2548,72    | 159,45      | - 0,06      |
| Відрахування на соціальні заходи | 351,67         | 2,42           | 912,38      | 2,40           | 560,71     | 159,44      | - 0,02      |
| Амортизація                      | 119, 2         | 0, 82          | 322         | 0,85           | 202,8      | 170,13      | 0,03        |
| Інші операційні витрати          | 21, 6          | 0, 15          | 134, 2      | 0, 35          | 112, 6     | 521, 30     | 0, 20       |
| Разом:                           | 14542,03       | 100            | 37946, 8    | 100, 0 0       | 23404, 7 7 | 160, 95     | -           |
| Товарна продукція                | 14690, 2       | -              | 37667, 3    | -              | 23046      | 156,88      | -           |
| Матеріаловіддача, грн./грн.      | 1, 18          | -              | 1, 16       | -              | -0, 016    | -1, 38      | -           |
| Матеріалоємність, грн./грн.      | 0,85           | -              | 0,86        | -              | 0,012      | 1,40        | -           |

Зміни вартості витрат майже ніяким чином не вплинули на структурні зміни в динаміці. Доля матеріальних витрат знизилася на 0,16 %, що є позитивною тенденцією та засвідчує про скорочення витрат на сировину та енергоносії, але при цьому матеріалоємність зросла на 1, 4%, за рахунок росту матеріальних витрат швидшими темпами (160,47 %), ніж обсягу товарної продукції (156,88 %). Загалом, матеріаловіддача знизилася, тому необхідно запроваджувати економне виробництво та шукати резерви задля мінімізації матеріальних витрат.

З метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі, визначення його конкурентних сил та оцінки загальної ринкової ситуації проводиться SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Результатом раціонального SWOT-аналізу,

спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта відповідно до сигналу зовнішнього середовища. Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Виділимо основні позитивні та негативні фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на ТОВ «СНОК ЛТД».

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ТОВ «СНОК ЛТД», можна виділили основні напрямки діяльності та розвитку підприємства. Побудова SWOT-аналізу відображена в табл. 2.7.

Таблиця 2. 7

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «СНОК ЛТД»

| 1 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стійкий попит на продукцію</li> <li>2. Збільшення частки ринку продукції машинобудівної галузі</li> <li>3. Можливість вибору та зміни постачальників</li> <li>4. Незалежність від сезонності</li> <li>5. Наявність стабільної сировинної бази в регіонах України</li> <li>6. Ймовірність банкрутства прямих конкурентів</li> <li>7. Поліпшення інноваційного клімату</li> <li>8. Зниження темпів інфляції</li> <li>9. Приплив національного та іноземного капіталу в</li> </ol> | <p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність сильних українських та іноземних конкурентів</li> <li>2. Зниження платоспроможності підприємств-замовників, або їхнє збанкрутування</li> <li>3. Висока залежність від постачальників</li> <li>4. Підвищення цін на сировину та енергоносії</li> <li>5. Нестабільність фінансово-економічного та політичного стану в Україні</li> <li>6. Поява у конкурентів нових технологій та нових видів продукції</li> <li>7. Незначна кількість зарубіжних ринків збуту</li> <li>8. Відсутність нормативів зі стандартизації нових</li> </ol> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                     | машинобудівну галузь<br>10. Високі бар'єри входу на ринок                                                                                                                                                                                                                            | технологій<br>9. Дефіцит виробничого персоналу<br>10. Скорочення ринків збуту                                                                                                              |
| Сильні сторони:<br><br>1. Досвід конструювання та виготовлення продукції на замовлення<br>2. Індивідуальний підхід до клієнтів<br>3. Висока якість продукції за прийнятною ціною<br>4. Повний цикл виробництва<br>5. Наявність програм підготовки та перепідготовки | 1) Розширення ринків збуту завдяки високій якості продукції та конкурентних переваг з наявності міжнародної сертифікації<br><br>2) Участь в тендерах задля залучення вітчизняного та іноземного капіталу задля розширення виробничих потужностей та виведення підприємства в лідери. | 1) Закріплення конкурентних переваг завдяки розробці унікальної продукції для всіх галузей виробництва<br><br>2) Можливість оновлення основних засобів за рахунок реінвестування прибутку. |

Продовження табл. 2.7

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 6. Високий рівень охорони праці<br>7. Прибутковість діяльності підприємства<br>8. Наявність сертифікації УкрСЕПРО та ISO<br>9. Наявність власного конструкторського бюро<br>10. Позитивна репутація серед клієнтів, замовників<br>11. Здійснення суворого контролю якості на кожному етапі конструювання і виробництва<br>Наявність власного відділу збуту та налагоджена система оптової торгівлі |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

|                                                                           |                                                                           |                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Слабкі сторони:                                                           | 1) Прискорення оборот-                                                    | 1) Співпраця з освітніми                                               |
| 1. Висока матеріало-<br>місткість виробництва                             | ності коштів за рахунок<br>перегляду умов співпраці з                     | зкладами для залучення                                                 |
| 2. Вузкий асортимент<br>продукції                                         | основними контрагентами                                                   | кваліфікованого освітнього<br>персоналу                                |
| 3. Незначна доля<br>підприємства на<br>українському ринку                 | 2) Розробка та випуск<br>нових видів продукції за<br>рахунок використання | Можливість зниження<br>ціни, що<br>підвищить                           |
| 4. Відсутність<br>довгострокового планування                              | розробок власного<br>конструкторського бюро та                            | конкурентоспроможність,<br>завдяки скороченню витрат<br>на енергоносії |
| 5. Занадто низький рівень<br>ліквідності                                  | інвестованого капіталу                                                    |                                                                        |
| 6. Низький рівень<br>системи мотивації персоналу                          |                                                                           |                                                                        |
| 7. Значне<br>зростання зношеності<br>основних засобів                     |                                                                           |                                                                        |
| 8. Відсутність моніторингу<br>ринку та діяльності<br>основних конкурентів |                                                                           |                                                                        |
| Невисокий рівень<br>ділової активності                                    |                                                                           |                                                                        |

виробничих засобів.

Основними можливостями для зовнішнього середовища підприємства є стійкий попит на продукцію та збільшення частки ринку продукції

Таким чином, основними сильними сторонами ТОВ «СНОК ЛТД» є висока якість продукції та можливість її індивідуальної розробки завдяки наявності власного конструкторського бюро, а також можливість самостійно продавати продукцію через оптимально налагоджені оптові зв'язки. Також важливим є той факт, що підприємство отримує прибуток. Що ж стосується слабких сторін, то найголовнішими є незначна доля підприємства на ринку та зношеність машинобудівної галузі. За допомогою цих критеріїв підприємство може стабілізувати своє положення на ринку. Найбільший негативний вплив на ТОВ «СНОК ЛТД» мають зниження платоспроможності підприємств-замовників та нестабільність фінансово-економічного стану в Україні, саме ці загрози найбільшим чином впливають на фінансовий стан підприємства.

Аналіз макросередовища включає в себе оцінку всіх значних елементів зовнішнього середовища організації. Мета аналізу – пошук можливостей, загроз, стратегічних невизначеностей і стратегічних альтернатив.

Підприємство не має можливості впливати на макросередовище і для ефективної діяльності повинне пристосовуватися до неї, невинно стежити за її змінами, прогнозувати їх і своєчасно реагувати на них. Непрямий вплив факторів зовнішнього середовища на ТОВ «СНОК ЛТД» охарактеризовано в табл. 2.8. Статистичні дані приведені на основі інформації, висвітленої на офіційному сайті Міністерства фінансів України [41].

Таблиця 2. 8

## PESTLE-аналіз ТОВ «СНОК ЛТД»

| Фактор    | Вплив                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1         | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Політичні | 1) Нестабільність політичної влади та чинного уряду;<br>2) частка державного сектору в загальному обсязі машинобудівних підприємств становить 10 %;<br>3) військові дії в країні;<br>4) покращення відносин уряду з європейськими державами, підприємства яких є замовниками ТОВ «СНОК ЛТД»;<br>5) відсутність державної програми підтримки розвитку машинобудівної галузі;<br>6) неефективна політика держави щодо діяльності монополістів і посередників, що призводить до підвищення вартості матеріалів та енергоресурсів. |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічні | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Зростання рівня інфляції на 1,3 %;</li> <li>2) зростання ВВП на 25, 05 %;</li> <li>3) зростання облікової ставки НБУ</li> <li>4) зростання платоспроможності населення на 13, 4 %;</li> <li>5) контрабанда аналогів продукції вітчизняних товаровиробників за заниженою митною вартістю;</li> <li>6) скорочення обсягу експорту металопродукції майже на 15 % та споживання готової металопродукції в Україні на 6,5 % за останні 8 років;</li> <li>7) задовільний рівень інвестиційної активності в галузі;</li> <li>8) у звітному році кількість машинобудівних підприємств, які займалися інноваційною діяльністю склала 21 % від загальної кількості промислових підприємств, загальний обсяг витрат на інноваційну діяльність – 2482541, 3 тис. грн., що складає 32 % загальних витрат;</li> <li>9) частка машинобудівних підприємств в загальному випуску промислової продукції складає 12 %;</li> <li>10) зростання обсягів виробництва машинобудування на 47 % порівняно з попереднім роком, а також збільшення частки в загальній промисловості на 0,6 %;</li> <li>11) значний обсяг виробництва в тіньовому секторі;</li> <li>12) суттєва частка збиткових підприємств галузі (більше 30 %);</li> <li>13) значне подорожчання енергоресурсів;</li> <li>14) зростання середньої заробітної плати на 22 %;</li> <li>15) скорочення прямих іноземних інвестицій в Україну на 33 %;</li> <li>16) зростання індексу виробництва на 6,5 %;</li> <li>17) зростання зовнішнього боргу на 10,21 %;</li> <li>18) скорочення частки експорту машинобудування у загальному обсязі із 18,1 % до 17, 3 % за останні 7 років та зростання частки імпорту із 25,8 % до 34, 5%.</li> </ol> |
| Соціальні  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Високий освітній і культурний рівень працездатного населення;</li> <li>2) значне зниження задоволення населення рівнем життя;</li> <li>3) перехід до європейських стандартів якості продукції близько 23 % приватних підприємств;</li> <li>4) зниження кількості населення України на 0,21 % у звітному році;</li> <li>5) зростання міграційного сальдо на 19 %;</li> <li>6) зростання рівня безробіття на 0,2 %;</li> <li>7) ріст частки населення з вищою освітою на 1, 3 %;</li> </ol> <p>у виробництві спеціального обладнання для промислових підприємств задіяно 6, 2 % робітників від загального обсягу зайнятих.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Техніко-технологічні | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Скорочення кількості організацій, які виконують наукові дослідження й розробки на 13 %;</li> <li>2) відкритий доступ до сучасної техніки і її покупці з-за кордону;</li> <li>3) 4,36 % підприємств зайнятих в науковій сфері;</li> <li>4) низький рівень застосування нових іноземних технологій підприємствами;</li> <li>5) низький рівень інноваційної активності та маркетингової діяльності підприємств галузі;</li> <li>6) низький техніко-технологічний рівень виробництва, що характеризувався високим рівнем зношеності металургійних агрегатів (понад 60 %) та домінуванням морально й фізично відсталих технологій виробництва (до 20 %);</li> <li>7) зростання частки підприємств, які займаються інноваціями на 1,3 %;</li> <li>8) висока ресурсо-, енерго- та матеріаломісткість продукції машинобудування;</li> <li>9) низькі темпи розробки, освоєння і випуску нової продукції галузі.</li> </ol> |
| Правові              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Часті зміни в сертифікації та стандартизації товарів;</li> <li>2) нестабільність законодавства, яке регулює галузь;</li> <li>3) нерегульований перехід підприємств до виробництва продукції, яка відповідає європейським стандартам;</li> <li>4) відсутність інвестиційно привабливого законодавства, дієвих гарантій для інвесторів.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Екологічні           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Нерозвинений правовий захист навколишнього середовища;</li> <li>2) неефективна політика держави стосовно зменшення відходів;</li> <li>3) низькорозвинена культура населення по відношенню до екологічного стану навколишнього середовища;</li> <li>4) відсутність технологій для зменшення промислових відходів та шкідливих викидів;</li> <li>5) забезпечення рівних умов із конкурентами (єдиного «ігрового поля» ) у питаннях кліматичної, енергетичної, екологічної політики та доступу до ресурсів тощо.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Далі з'ясуємо які з факторів найбільшим чином впливають на діяльність підприємства. Для цього оцінимо ступінь впливу основних факторів на обсяг продажу та прибуток підприємства за 3-бальною шкалою:

1 бал – вплив фактору незначний, будь-яка зміна фактору практично не впливає на діяльність підприємства;

2 бали – тільки значна зміна фактору впливає на продаж і прибуток підприємства;

3 бали – високий вплив фактору, будь-яке коливання викликають значні зміни в продажах і прибутку підприємства.

Після цього за допомогою 3 експертів оцінимо вірогідність зміни кожного фактору за 5-бальною шкалою, де 1 – низька ймовірність, 5 – висока ймовірність. Розрахунок проведений в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Оцінка впливу факторів PESTLE-аналізу ТОВ «СНОК ЛТД»

| Опис фактору                                                                                | Вплив фактору | Експертна оцінка |   |   | Середня оцінка | Оцінка з урахуванням ваги |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------|---|---|----------------|---------------------------|
|                                                                                             |               | 1                | 2 | 3 |                |                           |
| 1                                                                                           | 2             | 3                | 4 | 5 | 6              | 7                         |
| Політичні фактори                                                                           |               |                  |   |   |                |                           |
| 1) військові дії в країні                                                                   | 3             | 5                | 4 | 5 | 4,67           | 0,27                      |
| 2) нестабільність політичної влади та чинного уряду                                         | 2             | 5                | 3 | 4 | 4              | 0,16                      |
| 3) низька частка державних підприємств в галузі                                             | 1             | 1                | 2 | 2 | 1,67           | 0,03                      |
| 4) відсутність державної програми підтримки розвитку машинобудівної галузі                  | 1             | 1                | 2 | 1 | 1,33           | 0,03                      |
| Економічні фактори                                                                          |               |                  |   |   |                |                           |
| 1) значне подорожчання енергоресурсів                                                       | 3             | 5                | 4 | 5 | 4,67           | 0,27                      |
| 2) зростання рівня інфляції                                                                 | 3             | 4                | 5 | 3 | 4,00           | 0,24                      |
| 3) зростання облікової ставки НБУ                                                           | 2             | 5                | 5 | 4 | 4,67           | 0,18                      |
| 4) зростання обсягів виробництва машинобудування                                            | 2             | 3                | 4 | 3 | 3,33           | 0,13                      |
| 5) контрабанда аналогів продукції вітчизняних товаровиробників за заниженою митною вартістю | 2             | 3                | 2 | 4 | 3,00           | 0,12                      |
| 6) суттєва частка збиткових підприємств галузі                                              | 1             | 4                | 3 | 4 | 3,67           | 0,07                      |
| 7) зростання середньої заробітної плати                                                     | 1             | 4                | 3 | 4 | 3,67           | 0,07                      |
| 8) зростання зовнішнього боргу                                                              | 1             | 4                | 3 | 4 | 3,67           | 0,07                      |
| 9) зростання ВВП                                                                            | 1             | 3                | 3 | 4 | 3,33           | 0,07                      |
| 10) зростання платоспроможності населення                                                   | 1             | 3                | 2 | 4 | 3,00           | 0,06                      |
| 11) значний обсяг виробництва в тіньовому секторі                                           | 2             | 1                | 2 | 2 | 1,67           | 0,07                      |

Продовження табл. 2.9

| 1                                                                                         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6     | 7     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|-------|-------|
| 12) скорочення прямих іноземних інвестицій в Україну                                      | 1 | 2 | 3 | 3 | 2,67  | 0, 05 |
| Соціальні фактори                                                                         |   |   |   |   |       |       |
| 1) поступовий перехід до європейських стандартів якості продукції українських підприємств | 2 | 3 | 4 | 3 | 3, 33 | 0, 13 |
| 2) високий освітній і культурний рівень працездатного населення                           | 2 | 1 | 2 | 2 | 1, 67 | 0, 07 |
| 3) зростання міграційного сальдо                                                          | 1 | 4 | 3 | 3 | 3, 33 | 0, 07 |
| 4) значне зниження задоволення населення рівнем життя                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 3,00  | 0,06  |
| 5) зниження кількості населення України                                                   | 1 | 2 | 1 | 2 | 1, 67 | 0, 03 |
| Техніко-технологічні фактори                                                              |   |   |   |   |       |       |
| 1) відкритий доступ до сучасної техніки і її покупці з-за кордону                         | 2 | 3 | 5 | 3 | 3,67  | 0,14  |
| 2) низький техніко-технологічний рівень виробництва                                       | 2 | 3 | 3 | 4 | 3,33  | 0,13  |
| 3) висока ресурсо-, енерго- та матеріаломісткість продукції машинобудування               | 2 | 3 | 2 | 3 | 2,67  | 0,10  |
| 4) низькі темпи розробки, освоєння і випуску нової продукції галузі                       | 1 | 2 | 4 | 3 | 3     | 0, 06 |
| 5) скорочення кількості організацій, які виконують наукові дослідження й розробки         | 1 | 1 | 2 | 2 | 1, 67 | 0, 03 |
| Правові фактори                                                                           |   |   |   |   |       |       |
| 1) часті зміни в сертифікації та стандартизації товарів                                   | 3 | 4 | 5 | 3 | 4, 00 | 0, 24 |
| 2) нестабільність законодавства, яке регулює галузь                                       | 2 | 2 | 3 | 2 | 2, 33 | 0, 09 |
| 3) відсутність інвестиційно привабливого законодавства, дієвих гарантій для інвесторів.   | 1 | 1 | 2 | 2 | 1,67  | 0,03  |

Закінчення табл. 2.9

| Екологічні фактори                                                                |    |   |   |   |       |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|-------|------------------|
| 1) відсутність технологій для зменшення промислових відходів та шкідливих викидів | 2  | 2 | 4 | 1 | 3     | 2,3<br>0, 0<br>9 |
| 2) нерозвинений правовий захист навколишнього середовища                          | 1  | 2 | 2 | 3 | 2, 33 | 0, 0<br>5        |
| Всього                                                                            | 51 |   |   |   |       |                  |

Бачимо, що найбільший вплив з боку зовнішнього середовища на підприємство чинять політичні та економічні фактори, які нерозривно пов'язані між собою. Погіршення або покращення ситуація в одному сегменті тягне за собою таку ж реакцію в іншому. Тому необхідно досить ретельно стежити за політично-економічною ситуацією в країні та світі, аби мати змогу заздалегідь передбачити критичні моменти та з мінімальними витратами подолати їх.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз дозволив визначити ТОВ «СНОК ЛТД» як стійке та прогресивне підприємство з позитивним іміджем і ефективною організацією своєї діяльності та виявити можливості для його розвитку. PESTLE-аналіз також свідчить про сприятливі умови щодо розвитку досліджуваного підприємства. Незначне покращення економічної та політичної ситуації в країні сприяють зростанню попиту на продукцію. Негативним моментом є відсутність державної програми підтримки розвитку машинобудівної галузі, через що підвищується ризик збанкрутування підприємств. У цілому розвиток машинобудівної галузі України знаходиться на задовільному рівні та має низькі показники діяльності підприємств.

## 2.2. Оцінка фінансового стану та фінансових результатів діяльності підприємств

Для об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства необхідно розрахувати та проаналізувати співвідношення основних чинників діяльності підприємства – фінансових коефіцієнтів.

Застосування в розрахунках фінансових показників дає можливість підвищити якість оцінки і скласти об'єктивний висновок про фінансовий стан підприємства, оскільки дозволяє визначити коло відомостей, яке важливе для користувачів фінансової звітності з точки зору прийняття рішень, а також представляє можливість глибше оцінити стан даної звітної одиниці в системі господарювання і тенденції її зміни.

Виокремлюють 5 груп основних фінансово-економічних показників:

- 1) майновий стан підприємства;
- 2) фінансова стійкість;
- 3) ділова активність;
- 4) ліквідність;
- 5) рентабельності.

Показники майнового стану підприємства характеризують стан та структуру активів підприємства у сукупності з джерелами їх покриття (пасивами). Оцінка майнового стану підприємства дає можливість визначити абсолютні і відносні зміни статей балансу за визначений період, відслідкувати тенденції їхньої зміни та визначити структуру фінансових ресурсів підприємства. Аналіз майнового стану ТОВ «СНОК ЛТД» представлено у табл. 2. 10.

Таблиця 2.10

## Аналіз оцінки майнового стану ТОВ «СНОК ЛТД» за 2024-

| 2025 рр.<br>Показник                   | Попередній<br>рік | Звітний рік | Відхилення |             |
|----------------------------------------|-------------------|-------------|------------|-------------|
|                                        |                   |             | Абсолютне  | Відносне, % |
| Загальна вартість активів, тис. грн.   | 10183,6           | 22753,6     | 12570      | 123,43      |
| Вартість необоротних активів, тис. грн | 531               | 761,1       | 230,1      | 43,33       |
| Вартість оборотних активів, тис. грн.  | 9652,6            | 21992,5     | 12339,9    | 127,84      |
| Вартість основних засобів, тис. грн.   | 1197,2            | 1749,7      | 552,5      | 46,15       |
| Коефіцієнт постійності                 | 0,05              | 0,03        | -0,02      | -33,10      |
| Коефіцієнт мобільності                 | 18,18             | 28,90       | 10,72      | 58,94       |

Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства у звітному році зросла на 123, 43 % порівняно з попереднім роком, що свідчить про покращення майнового потенціалу підприємства та є позитивною тенденцією. Найбільшим чином на зростання активів вплинуло зростання дебіторської заборгованості, тобто продукція користується попитом, але попри це необхідно контролювати своєчасність сплати боргів споживачами.

Коефіцієнт постійності ТОВ «СНОК ЛТД» знизився на 33 %, що пов'язано зі зростанням вартості необоротних активів (43, 33 %) нижчими темпами, ніж загальної вартості активів (123, 43 %). Цей показник є занадто низьким, що свідчить про те, що підприємству доцільно підвищити виробничий потенціал за рахунок здійснення додаткових капітальних інвестицій в розвиток виробничої сфери.

Коефіцієнт мобільності активів становить 28,9, що засвідчує про його зростання у звітному періоді майже на 59 %. Це пов'язано зі зростанням вартості оборотних активів (127,84 %) швидше, ніж необоротних (43, 33%). В цілому рівень мобільності активів є високим для промислового підприємства та засвідчує про потенційну можливість перетворення активів у ліквідні кошти у короткостроковому періоді.

Частка основних засобів в активах підприємства в звітному році знизилася на

36 %. Це є негативним результатом, так як вартість основних засобів зростає незначними темпами, що може призвести до повної завантаженості виробництва при високому існуючому попиту. Тому підприємству за можливості необхідно нарощувати виробничий потенціал задля зростання обсягів реалізації в довгостроковій перспективі.

Загалом, показники майнового стану зросли та знаходяться на прийнятному в галузі рівні, але основною проблемою ТОВ «СНОК ЛТД» залишається низька вартість основних засобів.

Перейдемо до оцінки та аналізу фінансової стійкості підприємства. Фінансова стійкість – стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність у звичайних умовах господарювання й випадкових змін на ринку.

Оцінку аналізу фінансової стійкості було проведено за допомогою показників, представлених в табл. 2.11.

Таблиця 2. 11

Аналіз оцінки фінансової стійкості ТОВ «СНОК ЛТД» за 2024-2025 рр.

| Показник                                                 | Попередній рік | Звітний рік | Відхилення |             |
|----------------------------------------------------------|----------------|-------------|------------|-------------|
|                                                          |                |             | Абсолютне  | Відносне, % |
| 1                                                        | 2              | 3           | 4          | 5           |
| Власний капітал, тис. грн.                               | 768, 1         | 2657, 3     | 1889, 20   | 245, 96     |
| Валюта балансу, тис. грн.                                | 10183, 6       | 22753, 6    | 12570, 00  | 123, 43     |
| Залучений капітал, тис. грн.                             | 9415, 5        | 20096, 3    | 10680, 80  | 113, 44     |
| Вартість оборотних активів, тис. грн.                    | 9652,6         | 21992,5     | 12339,90   | 127,84      |
| Вартість необоротних активів, тис. грн                   | 531            | 761,1       | 230,10     | 43,33       |
| Поточні зобов'язання, тис. грн.                          | 9415,5         | 20096,3     | 10680,80   | 113,44      |
| Коефіцієнт автономії                                     | 0,075          | 0,12        | 0,04       | 55,71       |
| Коефіцієнт концентрації залученого капіталу              | 0,93           | 0,88        | -0,05      | -5,03       |
| Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу | 12,26          | 7,56        | -4,70      | -38,31      |
| Коефіцієнт маневреності власних коштів                   | 12,57          | 8,28        | -4,29      | -34,16      |

Закінчення табл. 2.11

| 1                               | 2      | 3     | 4     | 5       |
|---------------------------------|--------|-------|-------|---------|
| Коефіцієнт інвестування         | 1, 447 | 3, 43 | 2, 04 | 141, 29 |
| Коефіцієнт прогнозу банкрутства | 0,023  | 0,083 | 0,06  | 262,33  |
| Коефіцієнт стійкості            | 0,082  | 0,132 | 0,05  | 61,25   |

Проаналізувавши показники фінансової стійкості підприємства, можна зробити наступні висновки:

Рівень автономії підвищився на 55, 71 %, що пов'язано зі зростанням власного капіталу в 2 рази швидше, ніж валюти балансу. Але попри зростання цього показника, він все рівно знаходиться на низькому рівні, що засвідчує надзвичайно низьку можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів. Якщо в майбутньому в підприємства зростатиме заборгованість, то в нього виникне значний ризик неплатоспроможності.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу зменшився на 38, 31%, що є позитивною тенденцією, але все одно знаходиться на незадовільному рівні. ТОВ «СНОК ЛТД» необхідно знизити залежність від залучених коштів та підвищити власну фінансову стійкість. Коефіцієнт маневреності власних коштів зменшився на 34,16 %, що викликано зростанням оборотних активів (127, 84 %) повільніше, ніж власного капіталу (245, 96%). Незважаючи на скорочення у звітному році цей показник знаходиться на досить високому рівні порівняно з іншими промисловими підприємствами.

Коефіцієнт стійкості у звітному році порівняно з попереднім зріс на 61, 25 % за рахунок зростання власного капіталу швидше, ніж поточних зобов'язань. Значення цього показника є критично низьким та показує, що поточні зобов'язання не можуть бути погашені за рахунок власного капіталу.

Отже, ТОВ «СНОК ЛТД» занадто залежить від кредиторів, що знижує його власну фінансову стійкість та незалежність.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає

в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

## Аналіз оцінки ділової активності ПрАТ «СНОК ЛТД» за 2024-

| Показник                                                   | Попередній рік | Звітний рік | Відхилення |             |
|------------------------------------------------------------|----------------|-------------|------------|-------------|
|                                                            |                |             | Абсолютне  | Відносне, % |
| 1                                                          | 2              | 3           | 4          | 5           |
| Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.          | 14690, 2       | 37687, 8    | 22997, 6   | 156, 55     |
| Середньорічна вартість активів, тис. грн.                  | 12224,5        | 16468,6     | 4244,1     | 34,72       |
| Вартість оборотних активів, тис. грн.                      | 9652, 6        | 21992, 5    | 12339, 9   | 127, 84     |
| Середньорічна сума дебіторської заборгованості, тис. грн.  | 6989, 9        | 13081, 3    | 6091, 4    | 87, 15      |
| Середньорічна сума кредиторської заборгованості, тис. грн. | 7481, 55       | 11653, 7    | 4172, 15   | 55, 77      |
| Середня величина запасів, тис. грн.                        | 3405,1         | 1999        | -1406, 1   | -41, 29     |
| Власний капітал, тис. грн.                                 | 768, 1         | 2657, 3     | 1889, 2    | 245, 96     |
| Коефіцієнт оборотності активів                             | 1,20           | 2,28        | 1,08       | 90          |
| Коефіцієнт оборотності оборотних засобів                   | 1, 52          | 1, 71       | 0, 19      | 12, 60      |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості         | 2, 10          | 2, 88       | 0, 78      | 37, 09      |
| Період обертання дебіторської заборгованості, дні          | 173,67         | 126,69      | -46,98     | -27,05      |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості        | 1,96           | 3,23        | 1,27       | 64,70       |
| Період обертання кредиторської заборгованості, дні         | 185, 89        | 112, 86     | -73, 03    | -39, 28     |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів                | 4, 31          | 18, 85      | 14, 54     | 337, 01     |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу                   | 19, 13         | 14, 18      | -4, 94     | -25, 84     |

Оборотність активів у звітному році порівняно з попереднім зросла на 90 %, на що вплинуло зростання виручки від реалізації продукції на 156, 55 % та вартості активів лише на 34,72 %. Це є позитивним результатом, адже отримано 2,28 грн. чистої виручки від одиниці коштів, інвестованих в активи.

Оборотність оборотних засобів у звітному періоді зросла на 12, 6 % та досягла оптимального значення – 1,71, що засвідчує ефективність використання наявних у підприємства ресурсів. Оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості зросли на 37,09 % та 64,7 % відповідно. Це спричинене зростанням чистої виручки від реалізації продукції швидшими темпами, ніж зростання дебіторської та кредиторської заборгованості. Зростання оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості є позитивним моментом для підприємства, але для ефективної фінансової діяльності ці показники мають знаходитися на схожих рівнях. У нашому випадку кредиторська заборгованість виплачується швидше, ніж дебіторська, тому для оптимального співвідношення підприємству необхідно скоротити строки оплати боргів клієнтами.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у звітному періоді скоротився на 25 % та складає 14, 18. Цей показник є високим для виробничого підприємства, що характеризує зростання ефективності використання власного капіталу ТОВ «СНОК ЛТД». Таким чином, рівень ділової активності та ефективності підприємства у звітному році порівняно із попереднім значно зріс, на що вплинуло значною мірою збільшення швидкості обороту його коштів. Коефіцієнти ліквідності дозволяють визначити здатність підприємства оплатити свої короткострокові зобов'язання протягом звітного періоду. Відобразимо показники ліквідності підприємства в табл. 2. 13.

Таблиця 2.13

## Аналіз оцінки ліквідності ТОВ «СНОК ЛТД» за 2024-2025 рр.

| Показник                              | Попередній рік | Звітний рік | Відхилення |             |
|---------------------------------------|----------------|-------------|------------|-------------|
|                                       |                |             | Абсолютне  | Відносне, % |
| Вартість оборотних активів, тис. грн. | 9652, 6        | 21992, 5    | 12339, 9   | 127, 84     |
| Поточні зобов'язання, тис. грн.       | 9415, 5        | 20096, 3    | 10680, 8   | 113, 44     |
| Середня величина запасів, тис. грн.   | 3405,1         | 1999        | -1406, 1   | -41, 29     |
| Грошові кошти, тис. грн.              | 0, 3           | -           | -0, 3      | -100, 00    |
| Коефіцієнт загальної ліквідності      | 1,03           | 1,09        | 0,06       | 5,83        |
| Коефіцієнт поточної ліквідності       | 0, 66          | 0, 99       | 0, 33      | 50, 00      |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності     | -              | -           | -          | -           |

Рівень загальної ліквідності у звітному році порівняно з попереднім зріс на 5,83 %, на що вплинуло зростання вартості оборотних активів (127,84 %) швидшими темпами, ніж поточних зобов'язань (113,44 %). у попередньому році Коефіцієнт загальної ліквідності у звітному році становить 1,09, що характеризує майже рівність поточних активів і пасивів, тобто в підприємства вистачає коштів

лише на те, щоб погасити поточні зобов'язання. Це може призвести до погіршення фінансового стану підприємства та втрати його самостійності.

У звітному році у підприємства не було в наявності вільних грошових коштів, через що значення абсолютної ліквідності знаходиться на нульовій позначці. ТОВ «СНОК ЛТД» не зможе негайно погасити поточні зобов'язання. Але ситуація, коли всі кредитори одночасно пред'явили б йому свої вимоги, виникає вкрай рідко, тому не існує занадто значного ризику неплатоспроможності підприємства.

Показники рентабельності є важливими характеристиками факторного середовища формування прибутку (доходу) підприємства. З цієї причини вони є важливими обов'язковими елементами порівняльного аналізу й оцінки фінансового стану підприємства. Аналіз показників рентабельності ТОВ «СНОК ЛТД» представлено в табл. 2.14.

Таблиця 2. 14

## Аналіз рентабельності ТОВ «СНОК ЛТД» за 2024-2025 рр.

| Показник                                                          | Попередній рік | Звітний рік | Відхилення |             |
|-------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|------------|-------------|
|                                                                   |                |             | Абсолютне  | Відносне, % |
| 1                                                                 | 2              | 3           | 4          | 5           |
| Прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.                      | 291, 6         | 2303, 9     | 2012, 3    | 690, 09     |
| Чистий прибуток, тис. грн.                                        | 210            | 1889,2      | 1679,2     | 799,62      |
| Валюта балансу, тис. грн.                                         | 10183,6        | 22753,6     | 12570      | 123, 43     |
| Власний капітал, тис. грн.                                        | 768, 1         | 2657, 3     | 1889, 2    | 245, 96     |
| Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.                 | 14690,2        | 37687,8     | 22997,6    | 156,55      |
| Загальні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн. | 14542, 6       | 35398       | 20855,4    | 143,41      |
| Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.               | 11711,65       | 15822,6     | 4110,95    | 35,10       |

Закінчення табл. 2.14

| 1                                                  | 2           | 3       | 4         | 5      |
|----------------------------------------------------|-------------|---------|-----------|--------|
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 512, 7<br>5 | 147 3,5 | 960,75    | 187,37 |
| Рентабельність активів, %                          | 2,06        | 8 3     | 6,24      | -      |
| Рентабельність ВК, %                               | 27,34       | 71,09   | 43,75     | -      |
| Рентабельність продажу, %                          | 1,43        | 5,01    | 3,58      | -      |
| Рентабельність реалізованої продукції, %           | 1, 44       | 5, 34   | 3, 9<br>0 | -      |

З табл. 2. 14 бачимо, що показники рентабельності значно зросли у звітному році порівняно з попереднім, на що в більшій мірі вплинуло зростання чистого прибутку у 8 разів. Це свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства та доцільність обраної стратегії, так як за останніх 3 роки обсяг реалізації продукції зріс у 9 разів.

Отже, розглянемо та проаналізуємо звіт про фінансові результати у табл. 2. 15.

Таблиця 2.15

Аналіз фінансових результатів підприємства ТОВ «СНОК ЛТД» за 2024-2025 рр.

| Показник                                                          | Попередній рік | Звітний рік | Відхилення               |                 |
|-------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|--------------------------|-----------------|
|                                                                   |                |             | абсолютне<br>, тис. грн. | відносне<br>, % |
| 1                                                                 | 2              | 3           | 4                        | 5               |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 14690, 2       | 37687, 8    | 22997, 6                 | 156, 55         |
| 2. Інші операційні доходи                                         | 65, 4          | -           | -65, 4                   | -100            |
| 3. Інші доходи                                                    | 9, 1           | 14, 7       | 5, 6                     | 61, 54          |
| 4. Разом доходи                                                   | 14834,2        | 37702,5     | 22868,3                  | 154,16          |
| 5. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 11221          | 27133,4     | 15912,4                  | 141,81          |
| 6. Інші операційні витрати                                        | 3321,6         | 8265,2      | 4943,6                   | 148,83          |
| 7. Разом витрати                                                  | 14542, 6       | 35398       | 20855,4                  | 143,41          |
| 8. Фінансовий результат до оподаткування                          | 291, 6         | 2303, 9     | 2012, 3                  | 690, 09         |
| 9. Чистий фінансовий результат                                    | 210            | 1889,2      | 1679,2                   | 799,62          |

З табл. 2.9 бачимо, що доходи підприємства у звітному році зросли на 156,55%, за рахунок зростання виробництва зросли також і витрати на 143,41 %. Зважаючи на це, витрати зростали повільніше, ніж доходи, що призвело до зростання чистого прибутку у 8 разів. Це є відмінним результатом та засвідчує про доцільність виробництва та реалізації продукції підприємства та значне покращення ефективності його роботи. Така ситуація спричинена стабілізацією ринків збуту після скорочення поставок до Росії за рахунок виходу на європейські ринки.

### **2.3. Оцінка рівня розвитку КСВ підприємства та ефективності його управління**

Соціальна відповідальність бізнесу – це відповідальність компанії за суспільну корисність своєї діяльності перед усіма людьми та організаціями, з якими вона взаємодіє в процесі функціонування, та перед суспільством загалом. Соціальна відповідальність загалом – це концепція, що заохочує зважати на інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на інших людей, громади та навколишнє середовище в усіх аспектах.

Тож сформулюємо розгорнуте визначення корпоративної соціальної відповідальності, що охоплює змістові, управлінські, інституціональні компоненти цього феномену: корпоративна соціальна відповідальність – це система економічних, соціальних, екологічних заходів, а також етичних норм і цінностей компанії, які в сукупності забезпечують суспільну корисність її діяльності, реалізуються на основі постійної взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) і спрямовані на довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії, а також на набуття конкурентних переваг та стратегічної стійкості бізнес-структури.

Отже, будь-яке рішення в організації має прийматися з урахуванням економічного, соціального та екологічного ефекту не тільки безпосередньо для

організації, але й для суспільства в цілому. При цьому важливо зазначити, що компанія, яка сповідує принципи соціальної відповідальності, з одного боку, повинна дотримуватись усіх законодавчо передбачених зобов'язань і правил, а з другого – брати на себе додаткові зобов'язання з реалізації різноманітних соціальних програм як усередині організації, так і в зовнішньому середовищі. Так,

зокрема, до законодавчо закріплених прав і обов'язків

належать: виробництво якісних і безпечних товарів

та послуг; повна сплата всіх видів податків;

виплата офіційної заробітної плати своїм працівникам без формування заборгованості і здійснення відрахувань на їх соціальне забезпечення;

додержання вимог антимонопольного законодавства;

формування та розвиток «здорових» соціально-трудових відносин;

додержання законодавчих норм у галузі охорони навколишнього середовища і вимог держави до екологічності виробництва;

гарантування безпеки, охорона праці своїх працівників, додержання норм трудового права;

додержання загальних прав людини, закріплених Конституцією України. Конкурентними перевагами у запровадженні КСВ є забезпечення індивідуального підходу до замовлень кожного клієнта; адаптація упаковки під вимоги замовника: комплектація партій за індивідуальними замовленнями; кредитування; послуги доставки, рекомендації по використанню продукції з урахуванням технологій споживача; широкий асортимент готової продукції в наявності на складі.

Одним з методів оцінювання рівня розвитку КСВ підприємства є аналіз його конкурентоспроможності, тобто ці два поняття є прямопропорційні. Ми бачимо, що ТОВ «СНОК ЛТД» не є лідером на ринку. Якщо ж брати до уваги інших конкурентів, то вони мають слабші позиції, тому можна стверджувати, що досліджуване підприємство має задовільний рівень розвитку.

Для його детальнішого аналізу використаємо систему факторних оцінок рівня розвитку підприємств, яка містить три цільові групи.

У першу групу входять показники, які характеризують стан розвитку підприємства на основі витрат ресурсів. У другій групі містяться показники продукції, до складу третьої групи входять показники економічної ефективності, які описують рентабельність, виробіток на одного працівника, обсяг продаж, темп приросту валового доходу та капіталовіддачу. В табл. 2. 23 проведено оцінку розвитку підприємства за рахунок порівняння з еталонним варіантом, проставляючи бали від 1 до 10 (1 – негативне значення для підприємства, 10 – позитивне). Розглянемо загальну ситуацію на ринку, тобто в якості еталонного варіанту оберемо усереднені показники основних підприємств-гравців на ринку. Ця оцінка є дещо суб'єктивною, так як твердження засновуються на думці експерта, яка є не завжди повністю достовірною, але попри це відображатиме загальний стан на ринку. Інтегральна оцінка розвитку підприємства матиме наступний вигляд:

$$P_x = 1 + \sum_{j=1}^n \alpha_j \left( \frac{P_{xj}^0}{P_{xj}^*} - 1 \right) \quad (2.1)$$

де  $n$  – кількість складових розвитку підприємства;

$\alpha_j$  – коефіцієнт вагомості  $j$ -ї складової розвитку підприємства;

$P_{xj}^0$  – рівень реалізації  $j$ -ї складової розвитку підприємства;

$P_{xj}^*$  – еталонна оцінка  $j$ -ї складової розвитку підприємства.

Таблиця 2. 16

Система факторних оцінок рівня розвитку КСВ підприємства

| Показник                                                | Коефіцієнт вагомості | Оцінка розвитку | Еталонна оцінка |
|---------------------------------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------|
| 1                                                       | 2                    | 3               | 4               |
| 1. Показники використання ресурсів (R)                  |                      |                 |                 |
| 1.1. Фінансові                                          |                      |                 |                 |
| R1.Інтегральний показник фінансового стану підприємства | 0, 1<br>7            | 7               | 5               |
| R2. Показник прибутковості                              | 0,14                 | 8               | 4               |
| 1.2. Основні засоби                                     |                      |                 |                 |

Закінчення табл. 2.16

| 1                                                                    | 2         | 3 | 4         |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|---|-----------|
| R3. Показник придатності основних засобів                            | 0,11      | 9 | 3         |
| 1.3. Людські                                                         |           |   |           |
| R4. Інтегральний показник якості персоналу (інтелектуальна складова) | 0,09      | 5 | 8         |
| R5. Рівень мотивування                                               | 0, 0<br>7 | 4 | 7         |
| 1. 4. Матеріальні                                                    |           |   |           |
| R6. Витрати виробництва (середній темп зниження )                    | 0,15      | 5 | 5         |
| R7. Матеріаловіддача (середній темп приросту)                        | 0, 1      | 3 | 6         |
| 1. 5. Енергетичні                                                    |           |   |           |
| R8. Енергоємність продукції (середній темп зміни)                    | 0,06      | 5 | 6         |
| 1.6. Інформаційні                                                    |           |   |           |
| R9. Інтегральний показник рівня інформаційного забезпечення          | 0, 1<br>1 | 7 | 8         |
| Інтегральна оцінка:                                                  |           |   | 0, 1<br>3 |
| 2. Показники продукції (Р)                                           |           |   |           |
| P1. Інтегральний показник якості продукції                           | 0,5       | 7 | 8         |
| P2. Питома вага продукції на експорт                                 | 0,3       | 5 | 7         |
| P3. Середній коефіцієнт оновлення продукції                          | 0, 2      | 7 | 6         |
| Інтегральна оцінка:                                                  |           |   | 0, 3      |
| 3. Показники економічної ефективності (Е)                            |           |   |           |
| E1. Рентабельність продукції (середній темп приросту)                | 0,25      | 8 | 4         |
| E2. Виробіток на одного працівника (середній темп приросту)          | 0,14      | 9 | 5         |
| E3. Обсяг продаж (середній темп приросту)                            | 0,23      | 9 | 7         |
| E4. Середній темп приросту валового доходу                           | 0,2       | 9 | 4         |
| E5. Фондовіддача                                                     | 0,18      | 8 | 5         |
| Інтегральна оцінка:                                                  |           |   | 0,36      |
| Загальна інтегральна оцінка                                          |           |   | 0, 7<br>9 |

Таким чином, інтегральна оцінка розвитку КСВ ТОВ «СНОК ЛТД» складає 0, 79. Щоб з'ясувати на якому рівні знаходиться підприємство необхідно розглянути шкалу оцінювання розвитку підприємства, яка наведена в табл. 2.17.

Таблиця 2. 17

## Шкала оцінювання рівня розвитку КСВ підприємства

| Кількісна оцінка | Якісна характеристика |
|------------------|-----------------------|
| (0,7;1)          | Високий               |
| (0,5;0,7)        | Відповідний           |
| (0;0,5)          | Обмежений             |

Таким чином, бачимо, що підприємство знаходиться на високому рівні розвитку КСВ. Основною проблемою була втрата основної частини ринків збуту, через що значно скоротилися замовлення, а відповідно і обсяги реалізації та прибутку. Зараз же ситуація поступово стабілізується, завдяки чому підприємство підвищує не тільки обсяг продажів, а й фінансово-економічні показники.

Зараз зменшується кількість вітчизняних високоефективних підприємств, так як Україна вже давно стала сировинним придатком Європи та світу. Тому іншим країнам вигідніше закуповувати сировину і власноруч виробляти готову продукцію, так як вважається, що вона є більш якісною та менш матеріаломісткою. Тому українським підприємствам необхідно конкурувати не тільки серед гравців в галузі, а ще й боротися за споживача та його довіру.

Як вже зазначалося, підприємство втратило значну частину російських ринків збуту, через що значно погіршило свою діяльність. Але керівництво ТОВ «СНОК ЛТД» змогло виправити ситуацію завдяки пошуку вітчизняних та європейських клієнтів, через що за останні 3 роки обсяги реалізації зросли майже в 9 разів. Перш за все, ця ситуація засвідчує про ефективне управління та оперативність в прийнятті рішень і вирішенні складних завдань. Управлінці завчасно не змогли передбачити подібну ситуацію і не були до неї підготовленими, що є негативним моментом, але в принципі важко було передбачити подібний хід подій. Основним плюсом є те, що підприємство не втратило свої позиції та не збанкрутувало, як основні конкуренти, а змогло за

порівняно короткий термін відновити та навіть покращити свої минулі результати.

На підприємстві діє метод управління «зверху-вниз», тобто основні рішення приймає керівництво, а дії підрозділів спрямовані на досягнення загальних результатів та спільної мети.

Основним мінусом в управлінні є відсутність досконалої системи мотивації персоналу. В сфері спостерігається дефіцит виробничого персоналу, через що на підприємствах основну частину складають працівники пенсійного віку. Через відсутність системи мотивації на ТОВ «СНОК ЛТД» ця ситуація ще більше загострюється, що через декілька років може призвести до значної потреби в виробничому персоналі, задовольнити яку буде дуже складно.

Загалом, бачимо, що аналізоване підприємство має високий рівень розвитку порівняно з конкурентами галузі. Управління діяльністю підприємства є ефективним, так як підприємство змогло відновити та навіть покращити минулі позиції після загострення політичної ситуації.

Сьогодні, враховуючи ступінь відкритості та глобалізації ринків, успіх компанії вже залежить не лише від перетворення вхідних ресурсів у вихідні продукти або послуги найбільш ефективним способом, але він також залежить від участі у соціальних та екологічних питаннях, включаючи застосування концепції КСВ. З позиції сучасних поглядів, для того щоб досягти економічної, соціальної та екологічної стійкості підприємство повинно відноситися до ведення бізнесу етично та відповідально, коли кожна корпорація враховує наслідки свого впливу на суспільство та вирішує етичні, соціальні та екологічні проблеми [39]. Як було зазначено у попередньому розділі, основні теорії та моделі КСВ спочатку застосовувалися у країнах з розвинутою економікою, де у тому числі було опубліковано велику кількість досліджень, присвячених КСВ [35].

Однак дослідження сучасних практик та моделей щодо впровадження КСВ країнах з економікою, що розвивається, дають змогу стверджувати про доцільність використання стратегій сталого розвитку і у цьому випадку.

Важливою характеристикою розвитку концепції КСВ в Україні є аналіз участі українських підприємств та організацій у Глобальному договорі ООН. Згідно з офіційним веб-сайтом UNGC, кількість українських компаній та підприємств, які входять до UNGC, становить лише 62 члени з усіх секторів економіки (станом на 2023 рік) [47].

Ще однією офіційною організацією, яка відповідає за облік та просування методології КСВ в Україні, є Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ Україна), метою якого є запровадження соціальної відповідальності та зміни в системі якості в Україні. Центр розвитку КСВ займається підвищенням обізнаності щодо КСВ та вивченням актуальних питань відповідального бізнесу, зокрема: КСВ у кризовий період, розвиток освіти, соціальна відповідальність органів державної влади та просування України за кордоном [50]. Основними досягненнями Центру розвитку КСВ є:

- приєднання України до розробки міжнародного стандарту соціальної відповідальності ISO 26000 [23];

- формування спільноти соціально відповідальних компаній в Україні;

- проведення щорічного конкурсу з питань КСВ;

- запровадження Індексу прозорості компаній як показника реформ державної власності;

- створення платформи для взаємодії бізнесу та університетів для підвищення якості вищої та середньої освіти в Україні (Національний форум «Бізнес та університети», лабораторія «Бізнес та університети»).

Загалом Центр розвитку КСВ реалізував понад 80 проектів, підготував та опублікував понад 135 публікацій, провів понад 250 публічних заходів, в яких взяли участь близько 4500 підприємств, громадських організацій та представників ЗМІ. Далі організація планує продовжити роботу над своїми чотирма напрямками,

проекти щодо бізнесу та прав людини, розвитку соціального підприємництва будуть надалі розвиватися (CSR Ukraine, 2022). На 2023 рік кількість членів Центру розвитку КСВ досягла 26 підприємств [32]. Усі підприємства є великими підприємствами, деякі – міжнародними, усі вони вважаються активними членами.

Українська економіка відновила у 2010 році після всесвітньої рецесії у 2008 році завдяки відновленню світової економіки. Реальне зростання ВВП України в 2010 році становило 4,3 %, що призвело до ВВП на душу населення 6700 доларів США. Але тривала криза, яка розпочалася з того моменту, як президент України відмовився підписати угоду про асоціацію з Європейським Союзом у листопаді 2013 року, суттєво послабила стан національної економіки. За цим відбулася втрата найбільшого торгового партнера України - росії через анексію Криму у березні 2014 р. Криза посилювалася війною на Донбасі, яка розпочалася в квітні 2014 р.; як наслідок цього економіка України скоротилася на 6,8 % у 2014 р. та на 10, 4% у 2015 р. (WorldBank, 2016). Економіка України вже подолала важку кризу, спричинену збройним конфліктом у східній частині країни, згідно із заявою Світового банку вперше з 2010 року економіка України зросла більш ніж на 2% у 2016 та 2017 роках, на 3, 5% у 2021 році; прогноз зростання на 2024 рік - 4 %, але почалась повномасштабна війна і більшість підприємств України сьогодні знаходяться на межі виживання.

За останнє десятиріччя український уряд розпочав інтеграцію до програм сталого розвитку та почав здійснювати заходи з реформування для різних секторів економіки після підписання восьми пов'язаних угод з Європейським Союзом (European Integration, 2023). З одного боку, це суттєво прискорило розвиток економіки України, але з іншого боку, для українських корпорацій з'явилися нові виклики [33]. Ці виклики полягають у необхідності сприяння процесу економічного, соціального та екологічного розвитку та прийнятті відповідальності перед державою та стейкхолдерами щодо активізації реформ та розвитку на цих рівнях відповідно до соціально-культурної ситуації. Застосування концепції КСВ є ефективним механізмом, який міг би допомогти корпораціям у подоланні цих викликів.

## Висновки до розділу 2.

Об'єктом дослідження є виробниче підприємство ТОВ «СНОК ЛТД» основними видами готової продукції якого є: дріт сталевий загального призначення, оцинкований дріт, колючий дріт, а також вироби з дроту: цвяхи, болти, фібра, сітки, прутки.

Доходи підприємства у звітному році зросли на 156,55%, за рахунок зростання виробництва зросли також і витрати на 143,41 %. Зважаючи на це, витрати зростали повільніше, ніж доходи, що призвело до доцільності виробництва та реалізації продукції підприємства та значне покращення ефективності його роботи. Така ситуація спричинена стабілізацією ринків збуту після скорочення поставок до росії за рахунок виходу на європейські ринки.

Продуктивність праці зростає повільніше (124, 77%), аніж оплата праці 1 працівника (221,9 %), що не є оптимальним співвідношенням. Але така ситуація зумовлена тим, що у попередньому році заробітна плата була набагато нижчою від середнього рівня, що і спричинило її стрімке зростання. Що ж стосується продуктивності праці, то ця величина постійно зростає в динаміці, що свідчить про високу ефективність персоналу.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити ТОВ «СНОК ЛТД» як стійке та прогресивне підприємство з позитивним іміджем і ефективною організацією своєї діяльності та виявити можливості для його розвитку. PESTLE-аналіз також свідчить про сприятливі умови щодо розвитку досліджуваного підприємства. Не зважаючи на війну, економічну та політичну ситуацію в країні спостерігається незначне зростання попиту на продукцію підприємства. У цілому розвиток галузі України знаходиться на задовільному рівні та має низькі показники діяльності підприємств.

Основними сильними сторонами ТОВ «СНОК ЛТД» є висока якість продукції та можливість її індивідуальної розробки, а також можливість самостійно продавати продукцію через оптимально налагоджені оптові зв'язки.

виробничих засобів.

Основними можливостями для зовнішнього середовища підприємства є стійкий попит на продукцію та збільшення частки ринку продукції.

Також важливим є той факт, що підприємство отримує прибуток. Що ж стосується слабких сторін, то найголовнішими є незначна доля підприємства на ринку та зношеність.

За допомогою цих критеріїв підприємство може стабілізувати своє положення на ринку. Найбільший негативний вплив на ТОВ «СНОК ЛТД» мають зниження платоспроможності підприємств-замовників та нестабільність фінансово-економічного стану в Україні, саме ці загрози найбільшим чином впливають на фінансовий стан підприємства.

Проаналізувавши показники фінансової стійкості підприємства, можна зробити наступні висновки:

Рівень автономії підвищився на 55, 71 %, що пов'язано зі зростанням власного капіталу в 2 рази швидше, ніж валюти балансу. Але попри зростання цього показника, він все рівно знаходиться на низькому рівні, що засвідчує надзвичайно низьку можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів. Якщо в майбутньому в підприємства зростатиме заборгованість, то в нього виникне значний ризик неплатоспроможності.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу зменшився на 38, 31%, що є позитивною тенденцією, але все одно знаходиться на незадовільному рівні. ТОВ «СНОК ЛТД» необхідно знизити залежність від залучених коштів та підвищити власну фінансову стійкість. Коефіцієнт маневреності власних коштів зменшився на 34,16 %, що викликано зростанням оборотних активів (127, 84 %) повільніше, ніж власного капіталу (245, 96%). Незважаючи на скорочення у звітному році цей показник знаходиться на досить високому рівні порівняно з іншими промисловими підприємствами.

Коефіцієнт стійкості у звітному році порівняно з попереднім зріс на 61, 25 % за рахунок зростання власного капіталу швидше, ніж поточних зобов'язань. Значення цього показника є критично низьким та показує, що поточні зобов'язання не можуть бути погашені за рахунок власного капіталу.

Отже, ТОВ «СНОК ЛТД» занадто залежить від кредиторів, що знижує його власну фінансову стійкість та незалежність.

Основним мінусом в управлінні є відсутність досконалої системи мотивації персоналу. В сфері спостерігається дефіцит виробничого персоналу, через що на підприємствах основну частину складають працівники пенсійного віку. Через відсутність системи мотивації на ТОВ «СНОК ЛТД» ця ситуація ще більше загострюється, що через декілька років може призвести до значної потреби в виробничому персоналі, задовольнити яку буде дуже складно.

Інтегральна оцінка розвитку КСВ ТОВ «СНОК ЛТД» складає 0, 79. Підприємство знаходиться на високому рівні розвитку КСВ. Основною проблемою була втрата основної частини ринків збуту, через що значно скоротилися замовлення, а відповідно і обсяги реалізації та прибутку. Зараз же ситуація поступово стабілізується, завдяки чому підприємство підвищує не тільки обсяг продажів, а й фінансово-економічні показники.

## **РОЗДІЛ 3. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕЛЕМЕНТІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДОСЯГНЕННЯМ ЦІЛЕЙ І ЗАВДАНЬЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Обґрунтування впливу КСВ на конкурентоспроможність підприємства**

Велика кількість вчених пов'язувало конкурентоспроможність підприємства із впровадженням КСВ, тому проводити оцінку впливу КСВ на конкурентоспроможність підприємства необхідно шляхом не статичної оцінки, а динамічної, тобто необхідно не просто оцінити стан підприємства відносно інших підприємств галузі, а зіставити динаміку його розвитку з середньою динамікою розвитку підприємств певної галузі. Для цього оцінку впливу КСВ на конкурентоспроможність пропонується проводити не просто розрахунком кожного з показників, а шляхом визначення відносної динамічної зміни кожного з показників конкурентоспроможності підприємства за певний проміжок часу, що дозволяє встановити внесок впровадження концепції КСВ загальну конкурентоспроможність підприємства за умов зміни факторів зовнішнього середовища.

Як вже зазначалося, ТОВ «СНОК ЛТД» у звітний рік значно покращив свої позиції за рахунок підвищення ефективності діяльності. Тому зараз основною метою ТОВ «СНОК ЛТД» є утримання та по можливості розвиток досягнутих позицій. Підприємство отримує значний прибуток, порівняно з прямими конкурентами, що є великою перевагою та дає можливість реінвестувати кошти в розвиток виробництва. Завод має обрати за мету постійний розвиток та удосконалення основних показників діяльності. Це не є проблемою, так як підприємство має досвід виходу з кризової ситуації та швидкого покращення економічних показників. Також необхідно за основу обрати розвиток за рахунок зниження витрат та раціонального використання енергоносіїв. Представимо основні напрямки розвитку в табл. 3. 1.

Таблиця 3.1

## Основні напрямки розвитку КСВ ТОВ «СНОК ЛТД»

|                                                                          |                                                                     |                                                                 |                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Підвищення<br>трудового<br>потенціалу<br>працівників                     | Удосконалення<br>виробничого<br>потенціалу                          | Покращення<br>фінансового<br>потенціалу                         | Покращення<br>маркетингового<br>потенціалу      |
| 1                                                                        | 2                                                                   | 3                                                               | 4                                               |
| Підвищення<br>кваліфікації<br>працівників                                | Зниження<br>матеріаломісткості<br>продукції                         | Підвищення<br>фінансової<br>стійкості                           | Активізації<br>рекламної<br>політики            |
| Підвищення<br>ефективності<br>матеріального<br>стимулювання<br>персоналу | Удосконалення<br>процесу виробництва<br>та зниження<br>трудо витрат | Підвищення<br>прибутковості<br>підприємства                     | Розширення<br>ринків<br>збуту                   |
| Створення<br>технології підбору<br>та адаптації<br>персоналу             | Скорочення витрат<br>на електроенергію                              | Підвищення<br>ліквідності активів<br>та їхньої<br>оборотності   | Збільшення<br>клієнтської<br>бази               |
| Удосконалення<br>системи<br>мотивації<br>персоналу                       | Вдосконалення<br>автоматизації<br>виробництва                       | Поліпшення<br>ефективності<br>використання<br>власного<br>майна | Зростання<br>рівня<br>задоволеності<br>клієнтів |

Досягнувши поставлених цілей, підприємство зможе зміцнити свої конкурентні позиції та фінансову стійкість, а також досягти високої ефективності та автоматизації виробництва. Але для цього повинні впроваджуватися певні заходи, які будуть спрямовані на досягнення позитивного результату в довгостроковій перспективі та будуть обов'язковими для виконання всіма підрозділами.

Підприємство має раціонально та оптимально використовувати власні витрати. ТОВ «СНОК ЛТД» має широкий асортимент продукції, так як основу виробництва складають індивідуальні замовлення, та низькі ціни порівняно з аналогічною продукцією конкурентів. Підприємству необхідно поєднувати низькі витрати і широку диференціацію продукцію і при цьому зберігати якість на високому рівні. Таким чином, при дотриманні цих критеріїв

ТОВ «СНОК ЛТД»

матиме значні переваги перед конкурентами, що дозволить здобути більшу прихильність споживачів.

Задля покращення рівня ефективності, конкурентоспроможності та корпоративної соціальної діяльності підприємству необхідним є налагодити наступні основні сфери:

1. Виробничу діяльність, основними завданнями якої є:

- 1) створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань за стратегічними строками;
- 2) раціональне використання основних виробничих засобів та зростання їхньої автоматизації;
- 3) систематичне оновлення техніки і обладнання;
- 4) вдосконалення організації виробництва;
- 5) покращення умов праці;
- 6) економія ресурсів, зниження собівартості продукції.

2. Фінансову діяльність, основні цілі якої наступні:

- 1) зростання вартості власного внутрішнього капіталу, а відповідно, автономності підприємства;
- 2) забезпечення високих темпів зростання доходів;
- 3) оптимізація співвідношень власного і позичкового капіталу;
- 4) мобілізація внутрішніх резервів підприємства;
- 5) підвищення рентабельності виробництва та ліквідності активів.

3. Завданнями маркетингової сфери є :

- 1) оптимізація збутової політики;
- 2) створення ефективнішої рекламної кампанії;
- 3) оптимізація комунікаційного процесу із споживачем;
- 4) впровадження дослідження споживчого тренду;
- 5) забезпечення фокусування на максимальному задоволенні потреб споживачів.

4. Діяльність щодо управління персоналом має бути націлена на вирішення наступних питань:

- 1) спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві;
- 2) розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;
- 3) впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- 4) визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці та впровадження системи мотивації.

Таким чином, підприємству необхідно дотримуватися оптимального розвитку в усіх сферах, аби не відбувалося значних коливань. Сформовані стратегічні напрямки розвитку КСВ підприємства дозволять скоригувати діяльність підприємства та усунути або послабити вплив його «вузьких місць».

### **3.2. Управління дебіторською заборгованістю підприємства як елементу КСВ**

Звертаючи увагу на актив балансу ТОВ «СНОК ЛТД», бачимо, що у звітному році дебіторська заборгованість складає 85 % від загальної суми, а заборгованість клієнтів – 45 %. Заборгованість від споживачів у звітному році порівняно з попереднім зросла в 4 рази, що є негативною тенденцією, так як кошти знаходяться поза обігом і не приносять додаткового прибутку підприємству. Все це затверджує відсутність на підприємстві якісного управління дебіторською заборгованістю.

Управління дебіторською заборгованістю – це функція фінансового менеджменту, основною метою якої є зростання прибутку підприємства за рахунок ефективного використання дебіторської заборгованості як економічного інструменту. Дебіторська заборгованість складає значну частину активів підприємства в сучасній економіці, тому завдання управління ДЗ полягає в

пришвидщенні платежів зі сторони клієнтів підприємства, зниження сумнівних боргів та в проведенні ефективної політики продаж та просування на ринку.

На досліджуваному підприємстві не налагоджена система управління дебіторською заборгованістю. Тобто, якщо в угоді прописані строки повернення боргу та певні умови, які необхідні для виконання в разі недотримання строків, то

на практиці їх ніхто не дотримується. Керівництво підприємства та адміністрація не контролюють вчасність повернення боргів, так як більшість клієнтів є постійними і задля збереження партнерських відносин деякі пункти угод не завжди виконуються до кінця.

До 2013 р. основна частина споживачів ТОВ «СНОК ЛТД» зосереджувалася в росії та країнах СНД, після загострення політичних відносин між країнами, підприємство було змушено припинити співпрацю з більшістю клієнтами. Тому саме в 2014 р. та 2015 р. обсяги виробництва та реалізації значно скоротилися і підприємство опинилося на грані виживання. Але поступово проходила адаптація, підприємство вийшло на європейські ринки та у звітному році значно наростло обсяги виробництва та рівень прибутку. Основною його перевагою є наявність власного конструкторського бюро, що дозволяє розробляти унікальні проекти відповідно до запитів клієнта, при цьому зберігається високий рівень якості готової продукції. Тому зараз відсутня потреба в клієнтах, а завантаженість виробничих потужностей на 94 % засвідчує про те, що скоро необхідно буде відмовлятися від певних замовлень або ж розширювати виробничі потужності в ближньому майбутньому. Тому саме зараз необхідно налагодити ефективне управління дебіторською заборгованістю, що дозволить збільшити обсяг коштів в обороті, що призведе до зростання прибутку.

Зараз середній період обертання складає 136 днів, тобто близько 4,5 місяців, що не є занадто високим показником. Але якщо звертати увагу на суми, які винні підприємства та інфляційні процеси в економіці, то ситуація не є такою позитивною. Для виправлення цієї ситуації пропонується встановлення

електронної програми «Контроль дебіторської заборгованості». Витрати на встановлення та обслуговування програми приведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на встановлення програми  
«Контроль дебіторської заборгованості»

| Назва                                  | Кількість | Одиниця виміру | Ціна | Сума  |
|----------------------------------------|-----------|----------------|------|-------|
| Програма для одного користувача        | 1         | користувач     | 4350 | 5350  |
| Додаткові користувачі                  | 3         | осіб           | 4240 | 12720 |
| Безкоштовні години технічної підтримки | 10        | годин          | 0    | 0     |
| Оренда сервера за місяць               | 1         | користувач     | 870  | 20440 |
| Всього                                 |           |                |      | 28510 |

Таким чином, бачимо, що витрати на встановлення та обслуговування програми для 4 користувачів складають 38510 грн. Доступ до програми матимуть: генеральний та фінансовий директор, головний бухгалтер та економіст, відповідальний за контроль та вчасне повернення дебіторської заборгованості.

Програма має наступні функції:

1. Збереження та хронологічне упорядкування угод з контрагентами.
2. Побудова рейтингу дебіторів за допомогою внесення наступної інформації:
  - 1) тип клієнта – дистриб'ютор, оптовий посередник, постійний клієнт, разовий споживач та інше;
  - 2) період співпраці з клієнтом – вперше, півроку, рік, більше року і т. д.;
  - 3) період існування підприємства-споживача – кількість років з моменту реєстрації;
  - 4) платіжна дисципліна – чи має клієнт дебіторську заборгованість, яка перевищує 3 місяці або обсяг простроченої ДЗ;
  - 5) доля закупівель в загальному обсязі реалізації;

6) інші параметри, які розробляє економіст в залежності від їх впливу на кредитний рейтинг.

Далі в програмі встановлюється коефіцієнт кожного параметра, проставляються бали, після чого формується рейтингова таблиця. Дебітори з врахуванням загальної оцінки групуються за ступенем їх надійності: група А – загальна оцінка від 70 до 100 балів, група Б – від 40 до 69 балів, група С – до 39 балів. Для клієнтів групи А розглядається можливість розробки та виготовлення продукції відстрочкою оплати на розроблених для цієї групи умовах, для групи Б передплата має складати мінімум 25 % і з клієнтами групи С встановлюється співпраця лише при повній передплаті.

3. Контроль за датою сплати заборгованості. За місяць до кінцевої дати та після цього повторно кожного тижня автоматично відправляється контрагенту повідомлення-нагадування про сплату боргу.

4. Розрахунок штрафу при невчасній оплаті. Приймається рішення, при якому за невчасної сплати заборгованості клієнт має сплатити штраф 2 % від розміру замовлення.

5. Контроль за співвідношенням дебіторської і кредиторської заборгованості та періодом їхньої оборотності.

6. Аналіз і оцінка основних показників ДЗ.

Ми бачимо, що дебіторська заборгованість клієнтів за останній рік зросла на 6460 тис. грн., а її період обертання в середньому складає 136 днів. Планується, що запровадження програми з управління дебіторською заборгованістю зможе скоротити її період обертання до 90 днів, тобто період обертання скоротиться на 1,5 місяці. В нових угодах з контрагентами буде зазначатиметься максимальний строк відстрочки платежів – 90 днів.

Зважаючи на те, що індекс інфляції у звітному році складав 13,7 %, розрахуємо суму коштів, які б могло зекономити підприємство вчасно повертаючи кошти від дебіторів:

$$6460 * \frac{13,712^{1.5}}{100} = 89,8 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, якщо середній період повернення дебіторської заборгованості складатиме 90 днів замість теперішніх 136, прибуток підприємства зросте на 89, 8 тис. грн.

Також ще пропонується ввести штраф за невчасну оплату боргу, який складатиме 2 % від загальної вартості замовлення. Як показує практика, близько 8 % підприємств вчасно не сплачують борг, знаючи про подальші штрафи та неустойки. Таким чином, додатковий дохід підприємства складатиме:  $6460 * 0,08 * 0,02 = 10,34$  тис. грн.

Окрім дебіторської заборгованості підприємства мають ще й кредиторську, яку повинні сплачувати у встановлені строки. Якщо дебітори ТОВ «СНОК ЛТД» будуть вчасно сплачувати борги, то і підприємство зможе вчасно ліквідовувати власну заборгованість. Ми бачимо, що в заводу короткострокові кредити банків зросли на 261, 6 тис. грн. Якби дебіторські кошти надходили вчасно, то в підприємства не виникла б потреба в залученні кредиторських коштів. Рахуючи, що відсоткова ставка комерційного банку на кінець звітного року складала 14,5 %, прорахуємо середні втрати заводу:  $261,6 * 0,145 = 37,9$  тис. грн.

Таким чином, підприємство після впровадження програми «Контроль дебіторської заборгованості» зможе зекономити 138, 04 тис. грн. Також це дозволить значно підвищити рівень оборотності коштів, що в кінцевому результаті призведе до зростання прибутку підприємства.

### **3.3. Планування рівня підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки запровадженню КСВ**

Однією основних задач ТОВ «СНОК ЛТД» є зростання рівня конкурентоспроможності завдяки формуванню конкурентних переваг.

Запровадження КСВ на підприємстві стане саме тією конкурентною перевагою, яка підвищить загальний рівень конкурентоспроможності. На основі планових показників розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності (табл 3.3)

Таблиця 3.3

Планування інтегральної оцінки конкурентних переваг  
ТОВ «СНОК ЛТД»

| Показник                                              | Вага      | Звітний рік | Плановий рік |
|-------------------------------------------------------|-----------|-------------|--------------|
| 1                                                     | 2         | 3           | 4            |
| Технічний рівень виробництва (0, 26)                  |           |             |              |
| Коефіцієнт фондоозброєності                           | 0, 2<br>3 | 23, 67      | 50, 32       |
| Коефіцієнт фондovіддачі                               | 0, 2<br>8 | 14, 77      | 22, 16       |
| Коефіцієнт придатності основних засобів               | 0, 2<br>2 | 0, 44       | 0, 42        |
| Рентабельність активів                                | 0, 2<br>7 | 2, 06       | 11, 98       |
| Фінансово-інвестиційна діяльність (0,26)              |           |             |              |
| Коефіцієнт капіталовіддачі                            | 0,22      | 19,13       | 13,55        |
| Рентабельність власного капіталу                      | 0, 2<br>6 | 27, 34      | 66, 82       |
| Коефіцієнт автономії                                  | 0, 2<br>6 | 0, 075      | 0, 18        |
| Фінансовий ліверидж                                   | 0, 2<br>6 | 12, 26      | 0, 21        |
| Збутова діяльність (0, 21)                            |           |             |              |
| Рентабельність реалізації                             | 0, 2<br>6 | 5, 01       | 5, 08        |
| Доля експорту                                         | 0, 2<br>2 | 0, 31       | 0, 36        |
| Динаміка реалізації                                   | 0, 2<br>7 | 1, 56       | 0, 36        |
| Оборотність дебіторської заборгованості               | 0,25      | 2,88        | 3,16         |
| Виробнича діяльність (0,27)                           |           |             |              |
| Матеріаловіддача                                      | 0, 2<br>1 | 1, 16       | 1, 17        |
| Рівень постійних витрат у загальній собівартості      | 0, 2<br>5 | 0, 19       | 0, 17        |
| Темп зміни продуктивності праці                       | 0, 2<br>7 | 1, 25       | 0, 42        |
| Показник зниження собівартості                        | 0,27      | 1,4         | 1,45         |
| Інтегральна оцінка конкурентної переваги підприємства |           | 10, 96      | 11, 19       |

З табл. 3.3 видно, що планова інтегральна оцінка конкурентоспроможності завдяки покращенню конкурентних переваг ТОВ «СНОК ЛТД» у звітному році зросла на 2,1 %, що є позитивним результатом. Такі незначні покращення спричинені високими показниками, які стабілізувалися і не можуть мати високого росту протягом значного проміжку часу. Головним є те, що показник конкурентоспроможності не знизився і знаходиться на високому рівні порівняно

з аналогічними підприємствами галузі. Також необхідно оцінити прогностичний рівень розвитку досліджуваного підприємства. В якості еталонної оцінки обирається загальний стан в галузі. Звертаючи увагу на показники попередніх років, бачимо, що основна частина конкурентів втрачає свої позиції, а показники ефективності їх діяльності поступово погіршуються. Зважаючи на це, оцінимо плановий рівень розвитку КСВ ТОВ «СНОК ЛТД» (табл. 3.4)

Таблиця 3. 4

Система факторних оцінок рівня розвитку  
КСВ ТОВ «СНОК ЛТД»

| Показник                                                             | Коефіцієнт вагомості | Оцінка розвитку | Еталонна оцінка |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------|-----------------|
| 1                                                                    | 2                    | 3               | 4               |
| 1. Показники використання ресурсів (R)                               |                      |                 |                 |
| 1.1. Фінансові                                                       |                      |                 |                 |
| R1.Інтегральний показник фінансового стану підприємства              | 0,17                 | 8               | 5               |
| R2. Показник прибутковості                                           | 0,14                 | 9               | 5               |
| 1.2. Основні засоби                                                  |                      |                 |                 |
| R3. Показник придатності основних засобів                            | 0,11                 | 4               | 3               |
| 1.3. Людські                                                         |                      |                 |                 |
| R4. Інтегральний показник якості персоналу (інтелектуальна складова) | 0,09                 | 6               | 8               |
| R5. Рівень мотивування                                               | 0,07                 | 5               | 6               |
| 1.4. Матеріальні                                                     |                      |                 |                 |
| R6. Витрати виробництва (середній темп зниження )                    | 0,15                 | 5               | 5               |
| R7. Матеріаловіддача (середній темп приросту)                        | 0,1                  | 3               | 6               |
| 1.5. Енергетичні                                                     |                      |                 |                 |
| R8. Енергоємність продукції (середній темп зміни)                    | 0,06                 | 6               | 5               |
| 1.6. Інформаційні                                                    |                      |                 |                 |
| R9. Інтегральний показник рівня інформаційного забезпечення          | 0,11                 | 7               | 8               |
| Інтегральна оцінка:                                                  |                      |                 | 0,13            |
| 2. Показники продукції (P)                                           |                      |                 |                 |
| P1. Інтегральний показник якості продукції                           | 0,5                  | 8               | 7               |
| P2. Питома вага продукції на експорт                                 | 0,3                  | 6               | 7               |
| P3. Середній коефіцієнт оновлення продукції                          | 0,2                  | 7               | 6               |
| Інтегральна оцінка:                                                  |                      |                 | 0,35            |
| 3. Показники економічної ефективності (E)                            |                      |                 |                 |

Закінчення табл. 3.4

| 1                                                           | 2    | 3 | 4    |
|-------------------------------------------------------------|------|---|------|
| Е1. Рентабельність продукції (середній темп приросту)       | 0,25 | 7 | 4    |
| Е2. Виробіток на одного працівника (середній темп приросту) | 0,14 | 9 | 5    |
| Е3. Обсяг продаж (середній темп приросту)                   | 0,23 | 8 | 6    |
| Е4. Середній темп приросту валового доходу                  | 0,2  | 9 | 4    |
| Е5. Фондовіддача                                            | 0,18 | 7 | 4    |
| Інтегральна оцінка:                                         |      |   | 0,35 |

За результатами проведеного дослідження встановлено, що в плановому році очікуваний коефіцієнт рівня розвитку КСВ складає 0,83, тобто відбудеться його зростання на 5%, що є високим результатом. Підприємство у звітному році мало значні позиції, тому вони покращуються не надто високими темпами, але знаходяться в оптимальному діапазоні та є стабільними, що необхідно в умовах мінливого економічного стану в країні.

### Висновки до розділу 3.

Підприємство має раціонально та оптимально використовувати власні витрати. ТОВ «СНОК ЛТД» має широкий асортимент продукції, так як основу виробництва складають індивідуальні замовлення, та низькі ціни порівняно з аналогічною продукцією конкурентів. Підприємству необхідно поєднувати низькі витрати і широку диференціацію продукцію і при цьому зберігати якість на високому рівні. Таким чином, при дотриманні цих критеріїв ТОВ «СНОК ЛТД» матиме значні переваги перед конкурентами.

Підприємству необхідно дотримуватися оптимального розвитку в усіх сферах, аби не відбувалося значних коливань. Сформовані стратегічні напрямки розвитку КСВ підприємства дозволять скоригувати діяльність підприємства та усунути або послабити вплив його «вузьких місць».

Після впровадження програми «Контроль дебіторської заборгованості» підприємство зможе зекономити 138,04 тис. грн. Також це дозволить значно підвищити рівень оборотності коштів, що в кінцевому результаті призведе до зростання прибутку підприємства.

## ВИСНОВКИ

Отже є зрозумілим, що реалізація концепції КСВ в Україні здійснюється з урахуванням низки особливостей, серед яких вже проведені економічні перетворення, особливості організаційно-правової форми бізнесу, ментальність населення та ін. відсутня чітко розробленої системи критеріїв КСО, зрозумілих як бізнесу, так і владі та суспільству.

Впровадження практик відповідального бізнесу сприяє соціальному, економічному та екологічному сталому розвитку, мінімізує негативний вплив бізнесу на суспільство.

Сьогодні концепція КСВ перетворилася на потужний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Кожна організація дотримується стандартів для того, щоб застосувати концепцію сталого розвитку, але всі вони мають спільну мету – прийняття концепції КСВ та відповідність етичним, соціальним та екологічним стандартам сталого розвитку.

Єдиним можливим шляхом побудови бізнесу в сучасних умовах є використання стратегії сталого розвитку, сьогодні менеджмент повинен піклуватися не лише задоволенням потреб цільових сегментів ринку, як основним джерелом власної конкурентної переваги, а також знаходженням балансу інтересів усіх стейкхолдерів підприємства. Сьогодні концепція корпоративної соціальної відповідальності як одна із базових концепцій сталого розвитку підприємства перетворилася з виключно філантропічної діяльності на потужний інструмент підвищення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі та набула статусу невід'ємної частини стратегії компанії.

Об'єктом дослідження є виробниче підприємство ТОВ «СНОК ЛТД» основними видами готової продукції якого є: дріт сталевий загального призначення, оцинкований дріт, колючий дріт, а також вироби з дроту: цвяхи, болти, фібра, сітки, прутки.

Доходи підприємства у звітному році зросли на 156,55%, за рахунок зростання виробництва зросли також і витрати на 143,41 %. Зважаючи на це, витрати зростали повільніше, ніж доходи, що призвело до доцільності виробництва та реалізації продукції підприємства та значне покращення ефективності його роботи. Така ситуація спричинена стабілізацією ринків збуту після скорочення поставок до росії за рахунок виходу на європейські ринки.

Продуктивність праці зростає повільніше (124, 77%), ніж оплата праці 1 працівника (221,9 %), що не є оптимальним співвідношенням. Але така ситуація зумовлена тим, що у попередньому році заробітна плата була набагато нижчою від середнього рівня, що і спричинило її стрімке зростання. Що ж стосується продуктивності праці, то ця величина постійно зростає в динаміці, що свідчить про високу ефективність персоналу.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити ТОВ «СНОК ЛТД» як стійке та прогресивне підприємство з позитивним іміджем і ефективною організацією своєї діяльності та виявити можливості для його розвитку. PESTLE-аналіз також свідчить про сприятливі умови щодо розвитку досліджуваного підприємства. Не зважаючи на війну, економічну та політичну ситуацію в країні спостерігається незначне зростання попиту на продукцію підприємства. У цілому розвиток галузі України знаходиться на задовільному рівні та має низькі показники діяльності підприємств.

виробничих засобів.

Основними можливостями для зовнішнього середовища підприємства є стійкий попит на продукцію та збільшення частки ринку продукції

Основними сильними сторонами ТОВ «СНОК ЛТД» є висока якість продукції та можливість її індивідуальної розробки, а також можливість самостійно продавати продукцію через оптимально налагоджені оптові зв'язки. Також важливим є той факт, що підприємство отримує прибуток. Що ж стосується слабких сторін, то найголовнішими є незначна доля підприємства на ринку та зношеність .

За допомогою цих критеріїв підприємство може стабілізувати своє положення на ринку. Найбільший негативний вплив на ТОВ «СНОК ЛТД» мають зниження платоспроможності підприємств-замовників та нестабільність фінансово-економічного стану в Україні, саме ці загрози найбільшим чином впливають на фінансовий стан підприємства.

Проаналізувавши показники фінансової стійкості підприємства, можна зробити наступні висновки:

Рівень автономії підвищився на 55, 71 %, що пов'язано зі зростанням власного капіталу в 2 рази швидше, ніж валюти балансу. Але попри зростання цього показника, він все рівно знаходиться на низькому рівні, що засвідчує надзвичайно низьку можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів. Якщо в майбутньому в підприємства зростатиме заборгованість, то в нього виникне значний ризик неплатоспроможності.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу зменшився на 38, 31%, що є позитивною тенденцією, але все одно знаходиться на незадовільному рівні. ТОВ «СНОК ЛТД» необхідно знизити залежність від залучених коштів та підвищити власну фінансову стійкість. Коефіцієнт маневреності власних коштів зменшився на 34,16 %, що викликано зростанням оборотних активів (127, 84 %) повільніше, ніж власного капіталу (245, 96%). Незважаючи на скорочення у звітному році цей показник знаходиться на досить високому рівні порівняно з іншими промисловими підприємствами.

Коефіцієнт стійкості у звітному році порівняно з попереднім зріс на 61, 25 % за рахунок зростання власного капіталу швидше, ніж поточних зобов'язань. Значення цього показника є критично низьким та показує, що поточні зобов'язання не можуть бути погашені за рахунок власного капіталу.

Отже, ТОВ «СНОК ЛТД» занадто залежить від кредиторів, що знижує його власну фінансову стійкість та незалежність.

Основним мінусом в управлінні є відсутність досконалої системи мотивації персоналу. В сфері спостерігається дефіцит виробничого персоналу, через що на підприємствах основну частину складають працівники пенсійного віку. Через відсутність системи мотивації на ТОВ «СНОК ЛТД» ця ситуація ще більше загострюється, що через декілька років може призвести до значної потреби в виробничому персоналі, задовольнити яку буде дуже складно.

Інтегральна оцінка розвитку КСВ ТОВ «СНОК ЛТД» складає 0, 79. Підприємство знаходиться на високому рівні розвитку КСВ. Основною проблемою була втрата основної частини ринків збуту, через що значно скоротилися замовлення, а відповідно і обсяги реалізації та прибутку. Зараз же ситуація поступово стабілізується, завдяки чому підприємство підвищує не тільки обсяг продажів, а й фінансово-економічні показники.

Підприємство має раціонально та оптимально використовувати власні витрати. ТОВ «СНОК ЛТД» має широкий асортимент продукції, так як основу виробництва складають індивідуальні замовлення, та низькі ціни порівняно з аналогічною продукцією конкурентів. Підприємству необхідно поєднувати низькі витрати і широку диференціацію продукцію і при цьому зберігати якість на високому рівні. Таким чином, при дотриманні цих критеріїв ТОВ «СНОК ЛТД»

Задля покращення рівня ефективності, конкурентоспроможності та корпоративної соціальної діяльності підприємству необхідним є налагодити наступні основні сфери:

1. Виробничу діяльність, основними завданнями якої є:

- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань за стратегічними строками;
- раціональне використання основних виробничих засобів та зростання їхньої автоматизації;
- систематичне оновлення техніки і обладнання;
- вдосконалення організації виробництва;
- покращення умов праці;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції.

2. Фінансову діяльність, основні цілі якої наступні:

- зростання вартості власного внутрішнього капіталу, а відповідно, автономності підприємства;
- забезпечення високих темпів зростання доходів;
- оптимізація співвідношень власного і позичкового капіталу;
- мобілізація внутрішніх резервів підприємства;
- підвищення рентабельності виробництва та ліквідності активів.

3. Завданнями маркетингової сфери є :

- оптимізація збутової політики;
- створення ефективнішої рекламної кампанії;
- оптимізація комунікаційного процесу із споживачем;
- впровадження дослідження споживчого тренду;
- забезпечення фокусування на максимальному задоволенні потреб споживачів.

4. Діяльність щодо управління персоналом має бути націлена на вирішення

наступних питань:

- спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві;
- розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю;
- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці та впровадження системи мотивації.

Таким чином, підприємству необхідно дотримуватися оптимального розвитку в усіх сферах, аби не відбувалося значних коливань. Сформовані стратегічні напрямки розвитку КСВ підприємства дозволять скоригувати діяльність підприємства та усунути або послабити вплив його «вузьких місць».

Після впровадження програми «Контроль дебіторської заборгованості» підприємство зможе зекономити 138,04 тис. грн. Також це дозволить значно підвищити рівень оборотності коштів, що в кінцевому результаті призведе до зростання прибутку підприємства.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що в плановому році очікуваний коефіцієнт рівня розвитку КСВ складає 0,83, тобто відбудеться його зростання на 5 %, що є високим результатом. Підприємство у звітному році мало значні позиції, тому вони покращуються не надто високими темпами, але знаходяться в оптимальному діапазоні та є стабільними, що необхідно в умовах мінливого економічного стану в країні.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. Harper & Row: N. Y., 1953.
2. Freeman R., Harrison J., Wicks A., Parmar B., Colle de S. Stakeholder Theory: the State of Art. Cambridge University Press, – 2010.
3. Jamali D. Corporate Social Responsibility in Developing Countries. International Journal of Manage-ment Reviews. 2021. Vol. 20. P. 32–61.
4. Белявцев М. І., Зайцева А. М. Соціально-орієнтований маркетинг як інструмент брендингу. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 3. Т. 2.
5. Бобко Л. О. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасний стан розвитку в Україні / Л. О. Бобко // Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 2.
6. Бринзя О. З. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства / О.З. Бринзя, Д. М. Мозоль // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2013. – №6. – С. 16-25.
7. Брінь П. В., Прокоп М. В., Нехме М. Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини і світове господарство. – 2022. – № 28, частина 1. – С. 62-68.
8. Буднік М.М. Формування та розвиток конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах роботи на ринку/ М.М. Буднік // Економічний простір : Збірник наукових праць. – 2013. – №78. – С. 236 –240.
9. Варга І.Ф. Формування конкурентних переваг на підприємстві / І. Ф.Варга, О.М. Літвін // Бізнес-інформ. –2013. – № 1. – С. 219-222.
11. Ворончак І.О. Європейська модель соціальної відповідальності бізнесу: особливості, тенденції розвитку та перспективи для України – [Електронний ресурс]/ І.О. Ворончак // Інтелект XXI. – 2022. – № 2. – С. 9–14. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2022\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_2_3).

12. Господарський кодекс України. – Харків: ТОВ "Одісей", 2003. – 248 с.
13. Градюк Н.М. Сучасні моделі соціальної відповідальності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/22\\_PNR\\_2011/Economics/10\\_90610.doc.htm](http://www.rusnauka.com/22_PNR_2011/Economics/10_90610.doc.htm)
14. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2003. – 324 с.
15. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. А. Ковальська, Н. В. Бутенко. – Київ : Знання, 2007. – 287 с.
16. Єсіна О. Г., Лінгур Л.М. Формування соціальних стандартів бізнесу в контексті реструктуризації корпоративних інформаційних систем. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 40. С. 107 –111.
17. Жмай О.В. Корпоративна соціальна відповідальність: перспективи та можливості серед підприємств малого та середнього бізнесу в Україні. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2015. Т. 14. Вип. 2 (30). С. 185–192.
18. Задихайло Д. В. Корпоративне управління: навч. посібн. / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. – Харків : Еспада, 2003. – 688 с.
19. Задорожна Р. П. Ринковий механізм фінансового забезпечення інклюзивного економічного зростання. Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 20 травня 2023 р. ), 2023. С. 118–119.
20. Іваницька С. Б., Галайда Т.О., Сокура С. О. Розвиток корпоративної Альянс». Вісник Мукачівського державного університету. 2021. № 19. С. 853–859.
21. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління [текст] : підручник / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 600 с.

22. Іпполітова, І. Я., Ревенко О. В. Соціальна відповідальність бізнесу: стратегічний та інвестиційний аспекти / І. Я. Іпполітова, О. В. Ревенко // Інфраструктура ринку. – 2023. – Випуск 42. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/42-2023>

23. Керівництво соціальною відповідальністю : Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://csm.kiev.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=633%253A1-iso-26000-&catid=41 %253A2009-10-16-12-08-07 &lang=uk](http://csm.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=633%253A1-iso-26000-&catid=41 %253A2009-10-16-12-08-07 &lang=uk)

24. Козин Л. В. Формування HR-бренду на засадах принципів корпоративної соціальної відповідальності. Ефективна економіка. 2022. № 7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2022/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2022/44.pdf).

25. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. Економічна теорія. – 2013. – № 4. С. 5-26. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte\\_2013\\_4\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_4_2).

26. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність, соціальна звітність та аудит як сучасні інститути і технології соціального розвитку. // Україна: аспекти праці, 2010, – № 3, – С. 3 –9.

29. Ляшук К. П. Моделі корпоративної соціальної відповідальності // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 6. Т. 1.– С. 103-106.

30. Мальська М. П. Корпоративне управління : теорія та практика. Підручник / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк, Ю. С. Занько. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.

31. Мальська М. П. Управління діяльністю підприємства корпоративного типу (АТ і ТзОЗ). Підручник / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк, Ю. С. Занько. – Київ : "Центр учбової літератури", 2013. – 290 с.

32. Мурашко М. І. Концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу в Україні – [Електронний ресурс] / М.І. Мурашко // Демографія та соціальна економіка. – 2009. – № 2. – С. 114–122. – Режим доступу : <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/9099/11-Myrashko.pdf?sequence=1>

33. Орлова Н. С., Мохова Ю. Л., Андрійчук Є. О. Корпоративна соціальна відповідальність українського бізнесу: проблеми та шляхи розвитку. // Науковий Журнал Менеджер. – 2021. – № 79(2), С. 37-44.

34. Петрашко Л.П. Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики: монографія. К.: КНЕУ, – 2013. – 372 с.

35. Петрашко Л. Корпоративна соціальна відповідальність в українській бізнес практиці. // Міжнародна Економічна Політика. 2011 (1), С. 115-141.

36. Пилипів Н.І., Максимів Ю. В. Концептуальний підхід до побудови обліково-інформаційного забезпечення соціальної відповідальності підприємства через призму системи ділового партнерства. 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/331595884> (дата звернення: 03. 11.2024).

37. Полякова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні. // Вісник Економіки Транспорту і Промисловості. – 2013. – № (44), – С. 279-283.

38. Попов О. Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади : монографія / О. Є. Попов. – Харків : ФОП Александрова К. М.; ВД «ІНЖЕК», 2009. – 360 с.

39. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2021 [Електронний ресурс]./ укладачі : Зінченко А., Саприкіна М. – К. : Видавництво «Юстон», 2017. – 52 с. – Режим доступу : [http://csr-ua.info/csr-ukraine/wp-content/uploads/2021/10/CSR\\_2017\\_research-1.pdf](http://csr-ua.info/csr-ukraine/wp-content/uploads/2021/10/CSR_2017_research-1.pdf)

40. Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]– Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

41. Сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: <http://minfin.com.ua>.

42. Ситник Й. С., Юрченко Г.М. Сталий розвиток та залучення соціально незахищених категорій населення до ринку праці. Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія : Економічні науки, 2023, – № 3 (35), ч. 2, – С. 85–95.

43. Соціальна відповідальність : навч. пос. /О.Є. Кузьмін, О. В. Пирог, Л.І. Чернобай, С. Б. Романишин, Н.О. Вацик. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. – 328 с.

44. Філіпова С. В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. Економіка: реалії часу. 2017. № 2(30). С. 5 –17. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/5.pdf>

49. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення / В. В.Шарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. – № 4. – С. 120-126.

50. Шульга В. М. Розвиток і посилення конкурентних переваг промислового підприємства на засадах основних концепцій стратегічного управління витратами / В. М. Шульга, А. Ю. Сербенівська // Бізнес-інформ. – 2012. – № 11. – С. 194-197.