

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

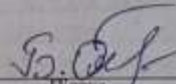
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства (на
прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і найменування
Спеціальність 073 Менеджмент
Код і найменування
Освітня програма Бізнес-адміністрування
Найменування
Шифр КвРМН.024164.01.03.00

Виконав здобувач 2 курсу, група БАМ-24-1
Шифр


Підпис

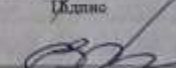
Денис БОРІДКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд. екон. наук, доцент
Науковий ступінь, учене звання


Підпис

Людмила КРИМЧАК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____


Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

18 . 12 2025р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і найменування

Спеціальність 073 Менеджмент
Код і найменування

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри

“ 1 ” 09 2025р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Борідко Денис Анатолійович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1 Тема роботи Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

Керівник роботи Кримчак Людмила Анатоліївна, канд. екон. наук, доцент
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

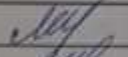

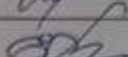
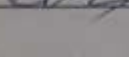
Затверджено наказом ректора університету від 28 08 2025р. № 65 дод. 18

2 Строк подання здобувачем роботи на кафедру 10 грудня 2025р.

3 Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація організації, аналітична звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління корпоративною соціальною відповідальністю. 2. Дослідження діяльності та стану корпоративної соціальної відповідальності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 3. Удосконалення системи управління корпоративною соціальною відповідальністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Трактатування поняття «корпоративна соціальна відповідальність». 2. Десять принципів Глобального договору ООН. 3. Піраміда корпоративної соціальної відповідальності Арчі Керрола. 4. Підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності. 5. Порівняльна характеристика інструментарію оцінки корпоративної соціальної відповідальності. 6. Виробничі потужності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 7. Основні техніко-економічні показники ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (2022-2024 рр.). 8. Динаміка основних фінансових показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (2022-2024 рр.). 9. Динаміка середньомісячної заробітної плати та загального фонду оплати праці (2022-2024 рр.). 10. Середньорічна вартість основних фондів та оборотних активів (2022-2024 рр.). 11. Динаміка фондівдачі та фондомісткості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (2022-2024рр.). 12. Показники економічної складової корпоративної соціальної відповідальності та їх значення (2022-2024рр.). 13. Напрямки реалізації соціальної відповідальності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» перед ключовими стейкхолдерами. 14. - ESG-фактори корпоративної соціальної відповідальності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 15. SWOT-аналіз корпоративної соціальної відповідальності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 16. Процес формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства
6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видає	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Кривчик Л.А., доцент каф. менеджменту та адміністрування		Б. Діш
2. Демонстраційно-експертний	Кривчик Л.А., доцент каф. менеджменту та адміністрування		Б. Діш
3. Проектно-розробничий	Кривчик Л.А., доцент каф. менеджменту та адміністрування		Б. Діш
4. Контроль	Грибовська І.В., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування		

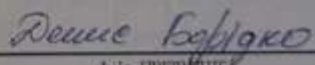
7 Дата видачі завдання 5 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Нор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025	вик.
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2025	вик.
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	вик.
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2025	вик.
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2025	вик.
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2025	вик.
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2025	вик.
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2025	вик.
9.	Підготовка висновків	листопад 2025	вик.
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2025	вик.
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2025	вик.
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2025	вик.
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2025	вик.
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025	вик.
15.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2025	вик.
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2025	вик.
17.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025	вик.

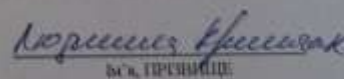
Здобувач


Підпис


Ім'я, прізвище

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис


Ім'я, прізвище

АНОТАЦІЯ


Борідко Д. А. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький). Керівник роботи – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Кримчак Л.А.. Кваліфікаційна робота магістра: 60с., 10 рисунків, 10 таблиць, 28 джерел посилань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА, ЕКОНОМІЧНА СКЛАДОВА КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ, СОЦІАЛЬНІ ПРОСЕКТИ, УПРАВЛІННЯ.

Розглянуто теоретичні аспекти управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства, яка трактується як системна діяльність підприємства, заснована на принципах прозорого ведення діяльності соціальної та екологічної спрямованості. Визначено основні складові корпоративної соціальної відповідальності (економічна, екологічна та соціальна).

В другому розділі кваліфікаційної роботи проведено дослідження ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Здійснено аналіз основних техніко-економічних показників, а також стан корпоративної соціальної відповідальності товариства за певними ESG-факторами. Здійснений SWOT-аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показав, що при наявності сильних сторін, виявлено також критичні слабкі місця, що вимагають швидкої реакції керівництва.

Третій розділ роботи присвячений формуванню рекомендацій щодо удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Зокрема, обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності за допомогою ESG-факторів, що дозволяє враховувати нефінансові ризики та інвестиційну привабливість. Доведено доцільність впровадження посади менеджера з корпоративної соціальної відповідальності, що підтверджується прогнозними розрахунками.


Підпис автора

« 10 » 12 202 5 р.

ВСТУП

В умовах сучасної трансформації суспільства та стрімкого розвитку бізнес-середовища питання соціальної відповідальності організацій набувають стратегічного значення. Корпоративна соціальна відповідальність сьогодні розглядається не лише як добровільна ініціатива, а як інтегральний, системно-орієнтований підхід до управління, що дозволяє гармонізувати інтереси підприємства із запитамі ключових стейкхолдерів.

Впровадження засад корпоративної соціальної відповідальності сьогодні є одним із найбільш дієвих способів підвищення лояльності суспільства та держави. Це не лише покращує імідж бізнесу в очах інвесторів, а й забезпечує йому стійкі конкурентні переваги на ринку.

Сьогодні питання управління корпоративною соціальною відповідальністю досліджуються в працях багатьох вітчизняних науковців. Серед них варто згадати наукові праці . Проте з іншої сторони досі недостатньо відкритими залишається питання практичного впровадження корпоративної соціальної відповідальності в загальну бізнес-стратегію підприємства, що й зумовило актуальність теми даного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних підходів до управління корпоративною соціальною відповідальністю та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства.

Для досягнення мети було поставлено наступні завдання:

- розкрити сутність та базові принципи концепції корпоративної соціальної відповідальності;
- проаналізувати методичний інструментарій оцінювання корпоративної соціальної відповідальності;
- здійснити аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;

- оцінити стан та ефективність реалізації корпоративної соціальної відповідальності на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;

- обґрунтувати заходи щодо інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності в бізнес-стратегію ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

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

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні рекомендації щодо удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження було застосовано наступні методи наукового дослідження: системний підхід – для визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності, метод аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних концепцій, моделювання – для розробки рекомендацій щодо формування комплексної моделі управління, а також методи економічного аналізу та розрахунку – для обґрунтування ефективності впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних вчених у сфері управління корпоративною соціальною відповідальністю, статистична звітність ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а також ресурси мережі Інтернет.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

1.1 Сутність та основні поняття концепції корпоративної соціальної відповідальності

В умовах трансформації суспільства, коли бізнес-середовище розвивається надшвидкими темпами, чинячи при цьому значний вплив на усі аспекти суспільного життя, зростає значення соціальної відповідальності організацій в процесі їх господарської діяльності. Зростає також значення соціально-орієнтованих проєктів. При цьому, сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності ґрунтується на добровільному прагненні підприємства інвестувати ресурси саме у соціальні проєкти. Ці ініціативи не переслідують комерційної вигоди, а спрямовані виключно на підвищення якості внутрішнього та зовнішнього середовища своєї діяльності.

Таким чином, суть корпоративної соціальної відповідальності полягає у добровільному застосуванні таких управлінських засад, які забезпечують відповідальний підхід до бізнесу на всіх його етапах. Ці засади визначають процес прийняття рішень, виходячи з необхідності врахування побажань усіх стратегічно важливих стейкхолдерів задля досягнення сталого розвитку.

Соціальна відповідальність підприємства є сьогодні вагомим частиною загального корпоративного управління. Вона поєднує функціонування трьох основних складових:

- економічної складової, тобто коли діяльність підприємства, заснована на дотриманні основних вимог якості та безпеки, прозорості та підзвітності;
- екологічної складової, тобто діяльність, що не шкодить та не перевантажує зовнішнє середовище;
- соціальної складової – розвиток колективу підприємства, реалізація соціальних проєктів, врахування потреб усіх стейкхолдерів тощо.

В Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року, схваленої Розпорядженням КМУ від 24 січня 2020р. №66-р, зазначено, що «розвиток соціально відповідального бізнесу є добровільною діяльністю суб'єктів господарської діяльності, спрямованою на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє природне середовище; створення довіри між бізнесом, суспільством і державою; покращення результативності бізнесу та показників прибутковості у довгостроковому періоді» [1].

В наукових джерелах можна знайти чималу кількість трактувань поняття «корпоративна соціальна відповідальність». Трактування, що зустрічаються найчастіше, представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Трактування поняття «корпоративна соціальна відповідальність»

Автор, джерело	Корпоративна соціальна відповідальність – це ...
Міжнародний стандарт ISO/FDIS 26000 [11]	«Соціальна відповідальність - це відповідність організації за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку та добробуту суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін і відповідає чинному законодавству, інтегрована в діяльність усієї організації і узгоджується з міжнародними нормами поведінки»
Лиска П. [14]	«Це вклад бізнесу в стійкий економічний розвиток, добровільна ініціатива керівників компанії з розробки та реалізації певних соціальних неприбуткових заходів, які мають на меті якісне покращення внутрішнього та зовнішнього середовища компанії»
Ситник Й. [19]	«Концепція, згідно з якою підприємства на добровільних засадах вирішують стати на шлях розвитку кращого суспільства й чистішого навколишнього середовища»; «Концепція, за якою компанії інтегрують вирішення екологічних та соціальних проблем у свій бізнес добровільно, але за участі зацікавлених сторін»
Котлер Ф. [13, с. 4]	«Відповідальність як зобов'язання бізнесу сприяти економічному розвитку, працюючи з найманими працівниками їхніми родинами, місцевою громадою та суспільством загалом з метою покращення якості життя»

Продовження таблиці 1.1

Бочарова Н. [4, с. 51]	«Дотримання обраного та прийнятого власниками, керівництвом та рядовим персоналом організації напрямку задоволення очікувань соціального середовища, що позитивно впливає на взаємовідносини організації із середовищем та покращує результати діяльності в цілому»
Гарафонова О. [8]	«Добровільна ініціатива власника підприємства або засновників організації з розробки і реалізації певних соціально-спрямованих, неприбуткових заходів, що мають на меті якісне покращення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства»
Білан А. [3]	«Корпоративна соціальна відповідальність компанії - це її внесок в економічну, екологічну та соціальну діяльність, що забезпечує і підтримує сталий розвиток як самої компанії, так і регіону, на території якого вона здійснює свою діяльність, та, відповідно, суспільства в цілому»
Носова О., Маковоз О. [16]	«Корпоративна соціальна відповідальність - це сукупність таких принципів управління, які компанія прийняла добровільно. Вони здійснюють значний вплив на процес прийняття рішень на кожному рівні управління; ґрунтуються на відповідальному ставленні та враховують побажання усіх зацікавлених сторін, що є стратегічно важливими для стійкого розвитку бізнесу»
Погуда Н. [17]	«Корпоративна соціальна відповідальність є добровільною, не визначеною законом, зобов'язанням бізнес-організацій брати до уваги та вирівнювати свої інтереси з клієнтами, працівниками, усіма акціонерами, навколишнім середовищем, їхніми громадами та інтересами інших зацікавлених сторін у своїй діяльності»

Корпоративна соціальна відповідальність охоплює низку етичних практик, включаючи сприяння сталому розвитку, активну залученість до розвитку громад та забезпечення високого рівня прозорості. Реалізація цих принципів сприяє позиціонуванню компанії як відповідального суб'єкта діяльності, що емпірично корелює з підвищенням репутаційного капіталу та підсиленням інвестиційної привабливості, зокрема серед соціально відповідальних інвесторів.

На сьогоднішній день, дотримання суб'єктом господарювання принципів корпоративної соціальної відповідальності несе чимало переваг. Зокрема:

- акумуляція репутаційного капіталу (зміцнення нематеріальних активів шляхом формування позитивного сприйняття бренду та зростання рівня суспільної довіри до компанії);

- консолідація лояльності стейкхолдерів (посилення стійкості взаємовідносин із клієнтами та контрагентами на засадах ціннісної орієнтації, що сприяє довгостроковому партнерству);
- оптимізація управління людським капіталом (стимулювання продуктивності праці через зростання внутрішньої мотивації персоналу та залученості працівників до корпоративних цінностей);
- диверсифікація та мінімізація ризиків (зниження ймовірності настання репутаційних втрат та юридичних санкцій, пов'язаних із недотриманням екологічних стандартів (ESG-критеріїв) або порушенням трудового законодавства);
- розширення інвестиційного та ринкового потенціалу (отримання доступу до нових сегментів ринку та підвищення привабливості для відповідальних інвесторів, що орієнтуються на показники сталого розвитку)[5].

Корпоративна соціальна відповідальність сьогодні розглядається як інтегральний, системно-орієнтований підхід, спрямований на стратегічне вирішення суспільних викликів з обов'язковим урахуванням довгострокових наслідків та кумулятивного впливу на всі функціональні та операційні аспекти організації.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність функціонує як комплексна бізнес-модель, відповідно до якої організації здійснюють узгоджені та структуровані зусилля. Їхня операційна діяльність форматується таким чином, щоб забезпечити покращення соціально-екологічного середовища, в якому вони функціонують.

Ключовим є те, що економічна життєздатність та соціальна відповідальність є нерозривно взаємопов'язаними категоріями. Емпірично доведено, що суб'єкт господарювання, який перманентно деградує критичні соціальні та екологічні системи, від яких він залежить (наприклад, природні ресурси, стійкість громади, людський капітал), втрачає свою стратегічну життєздатність і приречений на нестійкість у довгостроковій перспективі.

На думку Гарафонові О., корпоративна соціальна відповідальність має бути впроваджена в діяльність кожного підприємства не шляхом примусу органів державної влади, а на основі моральних міркувань та внутрішніх спонукань. Крім того, важливим є реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності не лише з боку керівництва та власників підприємства, а й з боку працівників, споживачів товарів і послуг, ділових партнерів, державних структур та загалом усього суспільства [8].

Дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності є чинником формування позитивного іміджу компанії у свідомості основних споживачів. Більш того, даний аспект є вагомим інструментом управління людськими ресурсами, адже за умов високого рівня соціальної відповідальності підприємства працівники прагнуть працювати більш відповідально. Це діє як своєрідна мотивація і при цьому забезпечує низьку плинність кадрів.

Сьогодні для соціально відповідальних компаній діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності повинна бути комплексною, системною та характеризуватися наступними параметрами:

- базуватися на діалозі із основними стейкхолдерами (споживачами, партнерами, інвесторами, громадськістю, органами влади тощо);
- інтегруватися у процеси стратегічного планування та управління (бути невід'ємним елементом загальної системи управління);
- відображатися у ключових економічних, екологічних та соціальних показниках.

Загалом, це вимагає, щоб кожне управлінське рішення приймалося з оцінкою його соціального та екологічного впливу. Лише за умови такої глибокої інтеграції корпоративна соціальна відповідальність стає стратегічною перевагою, що забезпечує розвиток, зміцнює ділову репутацію та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

1.2 Основні принципи корпоративної соціальної відповідальності

Сьогодні принципи корпоративної соціальної відповідальності є тією базою, на якій ґрунтуються зобов'язання щодо відповідальної діяльності кожного підприємства перед суспільством та навколишнім середовищем.

Ключовою міжнародною ініціативою, спрямованою на формування корпоративної соціальної відповідальності для стабільного економічного розвитку став Глобальний договір ООН [26]. Відповідно, дана ініціатива встановила десять фундаментальних принципів корпоративної соціальної відповідальності, які охоплюють ключові напрямки: права людини, трудові відносини, навколишнє середовище та боротьба з корупцією. Ці принципи є основою для досягнення корпоративної стійкості й слугують орієнтиром для визначення змісту та сутності корпоративної соціальної відповідальності. На нашу думку, варто зробити більш детальний аналіз даних принципів, які представлені в таблиці 1.2

Таблиця 1.2 – Десять принципів Глобального договору ООН

№	Сфера реалізації	Принцип	Сутність
1	Принципи в сфері прав людини	Принцип 1	Підтримка та захист бізнесом прав людини, проголошених міжнародними актами
		Принцип 2	Діяльність підприємств не зачіпає та не порушує права людини
2	Принципи умов праці	Принцип 3	Підтримка свободи об'єднань та ефективного визнання права на колективні переговори
		Принцип 4	Ліквідація всіх форм примусової та обов'язкової праці
		Принцип 5	Ефективне скасування дитячої праці
		Принцип 6	Ліквідація дискримінації у сфері зайнятості

Продовження таблиці 1.2

3	Екологічні принципи	Принцип 7	Підтримка превентивного підходу до екологічних проблем
		Принцип 8	Ініціативи щодо сприяння більшій екологічній відповідальності
		Принцип 9	Розвиток та поширення екологічно чистих технологій
4	Антикорупційні принципи	Принцип 10	Боротьба з корупцією в усіх її формах, в тому числі вимагання та хабарництво

Відтак, принципи Глобального договору ООН включають [28]:

1) Принципи в сфері прав людини включають:

- Принцип 1: бізнес повинен підтримувати та поважати захист міжнародно проголошених прав людини;
- Принцип 2: бізнес має переконатися, що вони не є співучасниками порушень прав людини.

2) Принципи умов праці:

- Принцип 3: підприємства повинні підтримувати свободу об'єднань та ефективне визнання права на колективні переговори;
- Принцип 4: ліквідація всіх форм примусової та обов'язкової праці;
- Принцип 5: ефективне скасування дитячої праці;
- Принципи 6: ліквідація дискримінації у сфері зайнятості та роду занять;

3) Екологічні принципи:

- Принцип 7: бізнес повинен підтримувати превентивний підхід до екологічних проблем;
- Принцип 8: бізнес має вживати ініціативи для сприяння більшій екологічній відповідальності;

- Принцип 9: бізнес повинен заохочувати розвиток та поширення екологічно чистих технологій;

4) Антикорупційні принципи:

- Принцип 10: бізнес повинен боротися з корупцією в усіх її формах, в тому числі вимагання та хабарництво.

Десять принципів, проголошених Глобальним договором ООН, є стратегічною основою, якою керуються підприємства у своїй діяльності для забезпечення відповідальності перед суспільством.

Крім того, можна виділити принципи соціальної відповідальності виходячи з моделі піраміди Арчі Керрола (рис.1.1).

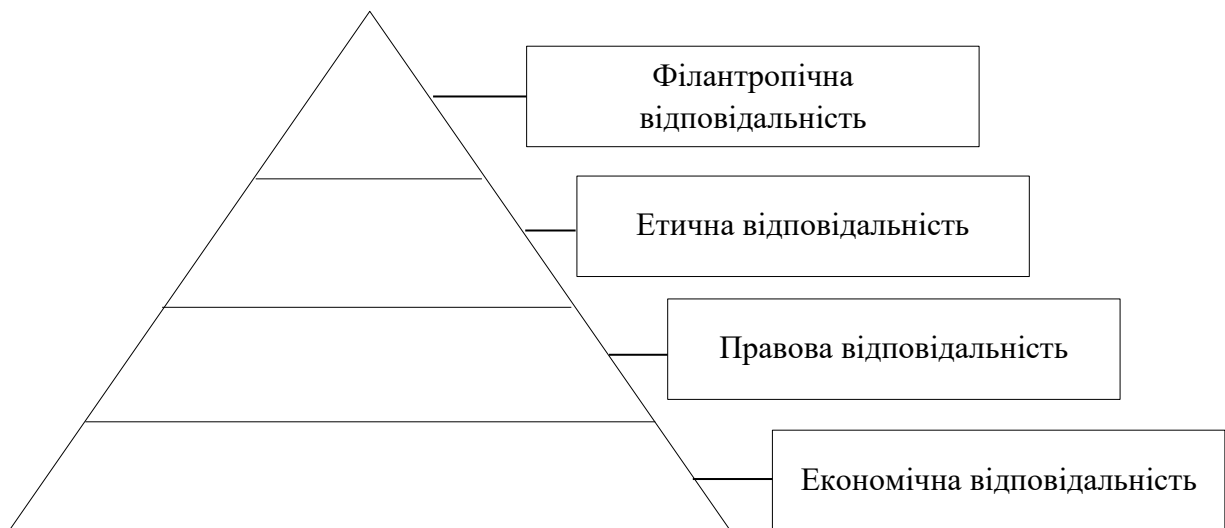


Рисунок 1.2– Піраміда корпоративної соціальної відповідальності Арчі Керрола

Аналізуючи піраміду Арчі Керрола (рис.1.1), видно, що принцип економічної відповідальності є базовим. Він полягає в досягненні підприємством фінансової стабільності, але при цьому забезпечуючи ще й соціальну ефективність у вигляді виробництва товарів та послуг, необхідних для населення, створення робочих місць, наповнення бюджету. Тобто економічні принципи поєднують у собі як економічну ефективність для самого підприємства, так і соціальну ефективність для суспільства. На думку

автора [24], «згідно такого (базового) рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємство є тоді соціально відповідальним, коли виготовляє продукт чи надає послугу, яка якнайкраще задовольняє конкретну економічну потребу індивідуального споживача або суспільства в цілому».

Правовий принцип передбачають функціонування підприємств та здійснення їх діяльності відповідно до законодавчого поля держави, міжнародних нормативно-правових актів та норм. Даний принцип є обов'язковим, який не може трактуватися в різних варіантах.

Етичний принцип являється більше своєрідним очкуванням від основних стейкхолдерів підприємства. Здійснення діяльності справедливо, чесно та неупереджено, навіть якщо це не вимагається законом. Сюди відноситься справедлива конкуренція, відповідальний маркетинг, та відмова від корупції. Крім того, в рамках даного принципу важливо дотримуватися компанією відкритості своєї діяльності та рішень перед стейкхолдерами. Цей принцип є основою для створення корпоративної культури підприємства та формування корпоративних цінностей, які відповідають цінностям суспільства.

Філантропічний принцип – принцип корпоративного громадянства, іншими словами, передбачає добровільне вкладення ресурсів підприємства у покращення якості життя населення через реалізацію соціального підприємництва, активної волонтерської діяльності, підтримки соціальних програм та проектів та інших видів діяльності, що не пов'язані безпосередньо з основними видами діяльності підприємства.

Часто в науковій літературі можна знайти додаткові принципи корпоративної соціальної відповідальності бізнес-середовища, які на сьогоднішній день є досить актуальними. Це принципи сталого розвитку, які інтегруються у стратегію ESG (Environmental, Social, Governance) [25].

Таким чином, принципи ESG включають:

- Environmental, або екологічна відповідальність підприємства. Тобто кожна компанія функціонує в рамках дотримання екологічних норм,

норм споживання ресурсів, рівня відходів та забруднень. Крім того, даний принцип передбачає здатність підприємства приймати екологічно ефективні управлінські рішення та управляти екологічними ризиками [25];

- Social, або принцип соціальної відповідальності передбачає врахування підприємством інтересів усіх стейкхолдерів, турботу про здоров'я та безпеку працівників, підтримку громадських ініціатив тощо. Даний принцип перегукується з філантропічним принципом за пірамідою Арчі Керрола;

- Governance, або управлінський принцип полягає у впровадженні підприємством ефективних систем управління, що забезпечують відповідальність суб'єкта господарювання за результати своєї діяльності перед акціонерами, що включає прозорість фінансової звітності, захист прав та інтересів акціонерів тощо [25].

Актуальність зазначених принципів беззаперечні для сучасної корпоративної діяльності. Дотримання даних принципів є критичною умовою для забезпечення довгострокової операційної ефективності суб'єкта господарювання. Це досягається через раціоналізацію використання ресурсів та одночасне збереження цих ресурсів для задоволення потреб майбутніх поколінь. Таким чином, інтеграція цих принципів безпосередньо корелює з Цілями сталого розвитку, проголошеними Організацією Об'єднаних Націй, підтверджуючи глобальну релевантність відповідального функціонування бізнес-середовища.

1.3 Методичні підходи до оцінки та управління корпоративною соціальною відповідальністю

Відсутність єдиного методологічного підходу до оцінки корпоративної соціальної відповідальності обумовлене різними теоретичними школами та специфікою аналітичного інструментарію. Оцінювання соціальної відповідальності — це комплекс заходів із вивчення соціальної діяльності

компанії, спрямований на діагностику її переваг та недоліків. Такий аналіз є ключовим компонентом системи прийняття управлінських рішень, оскільки він дозволяє обґрунтовано коригувати напрямки розвитку соціальної відповідальності.

На думку автора [18], склад та кількість критеріїв оцінювання корпоративної соціальної відповідальності визначаються комплексом чинників, серед яких: рівень зрілості організації, її галузева приналежність, географічна специфіка, фінансовий стан та конкретні завдання моніторингу.

Ключові цілі оцінки корпоративної соціальної відповідальності:

- верифікація діяльності на відповідність правовим нормам (трудовим, екологічним) та міжнародним стандартам прав людини;
- аудит виконання добровільних зобов'язань;
- зміцнення репутації та іміджу через публічне звітування.

Крім того, оцінювання корпоративної соціальної відповідальності дозволяє здійснювати бенчмаркінг, що створює базу для стратегічного вдосконалення соціальної політики підприємства [18].

Зазвичай, при оцінюванні корпоративної соціальної відповідальності виділяють три основні підходи (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності

Підхід	Напрями діяльності організації, за якими проводять оцінку	Показники, за якими проводять оцінку
Мінімалістичний	Оцінка базового рідня відповідності діяльності законодавству	Якість продукції та послуг, сплата податків, виплата заробітної плати, дотримання законодавства – трудового, екологічного, дотримання прав людини та Конституції України
Ключовий	Оцінка діяльності відповідно основним нормам і очікуванням суспільства	Трудові відносини, дотримання прав людини, корпоративне управління, взаємовідносини зі споживачами, довкілля та ресурсозбереження, благодійність, вплив на місцеві громади тощо
Комплексний	Оцінка загальної бізнес-стратегії підприємства та її впливу на суспільство	Велика кількість економічних, екологічних та соціальних показників

Сьогодні провідні компанії світу використовують комплексний підхід до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності. І найбільш затребуваною у сучасному бізнесі є методика оцінки за допомогою ESG-факторів (Environmental, Social, Governance), оскільки вона дозволяє інвесторам та партнерам оцінити нефінансові ризики компанії.

Зміст ESG-факторів включає:

1) E-фактор (Environmental) – показники впливу підприємства на навколишнє середовище та стан екології. До таких факторів можна віднести наступні показники:

- вплив результатів діяльності підприємства на кліматичні зміни;
- формування та впровадження системної екологічної політики;
- розробка стратегій щодо зменшення техногенного навантаження на довкілля;
- оптимізація циклів утворення та переробки промислових і побутових відходів;
- ощадливе споживання водних та енергетичних ресурсів, збереження біорізноманіття;
- дотримання принципів гуманного ставлення до фауни;
- виробництво екологічно-чистої продукції;
- інтеграція принципів «зеленого офісу».

2) S-фактор (Social) характеризує корпоративну соціальну відповідальність за наступними показниками:

- забезпечення прав і свобод людини в усіх сферах діяльності;
- створення належних умов праці;
- дотримання норм безпеки та заборона експлуатації дитячої праці;
- забезпечення соціальних гарантій та стимулювання професійного зростання персоналу;
- дотримання принципу гендерної рівності на підприємстві;
- система охорони здоров'я та оздоровлення співробітників;

- відповідальні відносини з контрагентами;
- взаємодія зі стейкхолдерами;
- інвестування соціальних проєктів.

3) G-фактор (Governance) передбачає оцінювання соціальної відповідальності підприємства в розрізі наступних показників:

- наявність довгострокової стратегії розвитку підприємства;
- комплексна система ідентифікації та управління ризиками;
- рівень ділової репутації суб'єкта;
- забезпечення інтересів та прав акціонерів;
- впровадження кодексів поведінки та реалізація антикорупційної політики;
- високий рівень прозорості та транспарентності звітності.

Таким чином, оцінка за ESG-параметрами передбачає оприлюднення нефінансової інформації. Йдеться про звіти, що містять кількісні та якісні показники соціальної діяльності, екологічного впливу та якості менеджменту, які разом складають основу ESG-профілю сучасної компанії. Даний метод є популярним та найбільш доступним для оцінювання. Такий інструмент дозволяє інвесторам об'єктивно оцінити вплив екологічних, соціальних та управлінських ризиків на результативність інвестицій у довгостроковій перспективі — як для окремих активів, так і для всього портфеля в цілому.

Найбільш затребуваними серед стейкхолдерів інструментами оцінки корпоративної соціальної відповідальності є соціальні фондові індекси, що базуються на показниках сталого розвитку та спрямовані на аналіз ESG-факторів. Їхня ключова функція полягає у верифікації компаній для соціально відповідального інвестування. Серед глобально визнаних індикаторів цього типу виділяють Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good, MSCI KLD 400 Social Index, EIRIS [14].

В таблиці 1.4. представлено порівняльну характеристику зазначених індексів.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика інструментарію оцінки корпоративної соціальної відповідальності

№	Індекс	Характеристика	Методика
1	DJSI (Dow Jones Sustainability Index)	До індексу потрапляють лише топ-10% найкращих компаній кожної галузі. Він орієнтований на інвесторів, які вірять, що сталий розвиток підвищує прибутковість у довгостроковій перспективі.	Використовує для оцінки анкетування Corporate Sustainability Assessment. Компанію порівнюють лише з прямими конкурентами в галузі за великою кількістю параметрів.
2	FTSE4Good	Фондова група індексів, призначених для підвищення інвестицій в компанії, які відповідають всесвітньо визнаним стандартам корпоративної відповідальності. Всі компанії, включені в FTSE4Good Index Series, відповідають найсуворішим екологічним, соціальним і управлінським критеріям і позиціонуються відповідним чином.	Застосовує жорсткі виключні фільтри. Компанії, що виробляють тютюн, зброю або порушують права людини, автоматично виключаються.
3	MSCI KLD 400 Social Index	Один з найперших індексів та "соціально-орієнтованих". Він шукає компанії, які мають позитивний вплив на суспільство, а не просто мінімізують ризики впливу діяльності на суспільство.	Оцінює компанію за бінарною системою: Сильні сторони (Strengths) та Занепокоєння (Concerns) у 7 категоріях (екологія, громада, права людини тощо)
4	EIRIS (складова Moody's ESG)	Акцент на ризиках. EIRIS допомагає інвесторам зрозуміти, наскільки компанія захищена від майбутніх екологічних штрафів, страйків або корупційних скандалів.	Проводить глибокий аналіз за понад 300 показниками. EIRIS оцінює не лише те, що компанія каже у звітах, а й реальні показники діяльності.

*складено автором на основі опрацювання наукових джерел

Успішна стратегія корпоративної соціальної відповідальності — це баланс між вирішенням суспільних проблем та отриманням прибутку підприємством. Тому важливо також оцінювати те, наскільки соціальні проекти є вигідними бізнесу. Для цього використовують такі показники:

- показник окупності інвестицій (return on investment) – скільки коштів повернулося компанії від вкладень у соціальну сферу;
- показник ефективності благодійної допомоги та інших соціальних проєктів у порівнянні з ефективністю реклами, стимулювання продажу тощо (efficiency measurement);
- показник процесу реалізації соціальних проєктів (process measurement) – наскільки чітко та професійно реалізовано проєкт. Інструменти оцінки мають чітко відповідати стратегічному вектору компанії [6].

Окрім того, науковці виділяють ресурсний, рейтинговий, економічний та доходний методи оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності.

Ресурсний підхід базується на обчисленні коефіцієнта віддачі від ресурсів, інвестованих у соціально-відповідальну діяльність, що дозволяє оцінити раціональність використання витрат.

Рейтинговий метод орієнтований на порівняльний аналіз діяльності підприємств за допомогою системи кількісних та якісних індикаторів соціальної відповідальності.

Економічний – оцінює реальну вигоду від конкретних напрямів соціальної активності (екологія, персонал, громада тощо).

Доходний підхід базується на кількісному аналізі кореляції між інвестиціями у корпоративну соціальну відповідальність та динамікою фінансово-економічних показників діяльності компанії. Він дозволяє визначити, як витрати на соціальні ініціативи трансформуються у прибуток підприємства [6].

Отже, оцінка корпоративної соціальної відповідальності підприємства забезпечується сьогодні використанням комплексу якісних та кількісних показників. Водночас універсального інструментарію оцінки не існує, оскільки кожне підприємство самостійно розробляє критерії ефективності, виходячи з власних стратегічних пріоритетів та специфіки діяльності.

Висновки до розділу 1

Сьогодні сутність корпоративної соціальної відповідальності визначається як добровільна, системна діяльність бізнесу, що базується на етичних засадах та прозорості. Вона не обмежується лише комерційною вигодою, а спрямована на досягнення сталого розвитку через гармонізацію інтересів підприємства із запитамі ключових стейкхолдерів.

В даному розділі роботи виокремлено ключові складові корпоративної соціальної відповідальності, серед яких економічна (прозорість та якість), екологічна (мінімізація впливу на довкілля) та соціальна (розвиток персоналу та громад).

Окреслено фундаментальні принципи діяльності, що базуються на Глобальному договорі ООН (права людини, умови праці, екологія, боротьба з корупцією) та піраміді А. Керрола (економічна, правова, етична та філантропічна відповідальність). Актуальним напрямом розвитку визнано інтеграцію принципів ESG у загальну стратегію управління.

Досліджено методичні підходи до оцінювання, де найбільш затребуваною є методика за ESG-факторами. Встановлено, що оцінка ефективності корпоративної соціальної відповідальності має бути комплексною та поєднувати якісні індикатори (рейтинги, індекси типу DJSI або FTSE4Good) із кількісними показниками рентабельності соціальних інвестицій (ROI).

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність постає як цілісна бізнес-модель, де економічна життєздатність підприємства нерозривно пов'язана з його соціально-екологічною відповідальністю перед майбутніми поколіннями.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1 Загальний аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Сьогодні ТДВ «Хмельницькзалізобетон» знаходиться серед числа провідних компаній, лідерів будівельної галузі України. Основною спеціалізацією підприємства є виробництво продукції для житлового та дорожнього будівництва, інженерних та електричних мереж, бетонів, розчинів та столярних виробів.

ТДВ "Хмельницькзалізобетон" має значні виробничі активи, які включають три високотехнологічні цехи. Ці потужності оснащені сучасним обладнанням від провідних світових брендів, таких як ELEMATIC, WEILER, C.G.M., BHS, ТЕКА, WAINIG, GOMA, NICAS, та LE. KO. Крім того, компанія підтримує безперебійну наявність стандартної продукції завдяки одному з найбільших складських комплексів в Україні [22].

За 70-річну історію підприємство пройшло чималий шлях свого розвитку, а зареєстроване було 26 грудня 1996 року та є правонаступником ВАТ «Хмельницькзалізобетон».

Основним видом діяльності ТДВ "Хмельницькзалізобетон", згідно з КВЕД, є: 23.61: виготовлення виробів із бетону для будівництва.

Окрім того, підприємство займається такими видами діяльності (відповідно КВЕД):

- 41.20: будівництво житлових і нежитлових будівель;
- 45.20: технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- 52.29: інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 49.41: вантажний автомобільний транспорт;
- 45.32: роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;

- 16.23: виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів;
- 45.11: торгівля автомобілями та легковими транспортними засобами;
- 47.30: роздрібна торгівля пальним;
- 23.61: виготовлення виробів із бетону для будівництва;
- 45.31: оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- 71.12: діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.

Серед основних послуг, підприємство надає:

- автопослуги;
- послуги з оренди майна;
- послуги лабораторії [22].

ТДВ "Хмельницькзаліобетон" є постачальником повного циклу, пропонуючи широкий спектр будівельних матеріалів та супутніх послуг. Підприємство виготовляє більше 2 000 видів продукції.

Основний асортимент включає:

- повний спектр залізобетонних виробів: від панелей (зокрема, виготовлених екструдерним методом) та різноманітних плит (дорожні, балконні, для перекриття) до фундаментних блоків (ФБС), перемичок (звичайних та попередньо напружених), прогонів, сходів, кілець для колодязів, лотків, паль, плит огорожі та опор ЛЕМ;
- бетони та розчини: виробництво будівельних сумішей різних марок;
- столярні вироби: виготовлення продукції в спеціалізованому цеху;
- послуги лабораторії: надання послуг з випробування якості матеріалів, включаючи тестування ЗБВ на міцність і тріщиностійкість, бетонів на морозостійкість та водонепроникність, а також випробування арматури.

На сьогоднішній день ТДВ «Хмельницькзалізобетон» володіє значними конкурентними перевагами, які допомагають залишатися лідером галузі на ринку. Такими перевагами є:

- досвід діяльності: близько 70 років успішної роботи на ринку, що забезпечує стійке лідерство у виробництві залізобетонних конструкцій у Західній Україні;
- система якості: жорсткий контроль якості, підтверджений сертифікатом ISO 9001-2018. Наявність акредитованої лабораторії гарантує, що вся продукція є сертифікованою та відповідає високим стандартам;
- сучасне автоматизоване виробництво з виробничою потужністю 300 тис.куб.м. на рік;
- охоплення ринку: розвинена дилерська мережа, що включає офіційні представництва у семи регіонах України [22].

Виробничі потужності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зображені на рисунку 2.1



Рисунок 2.1 - Виробничі потужності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Поточна виробнича діяльність заводу характеризується застосуванням серійного та масового типів виробництва.

Ринок збуту станом на 2025 рік є досить широким і динамічним, охоплює території від Західної України (Хмельницька, Тернопільська, Волинська, Рівненська області) до Одеської та Київської областей.

Серед основних клієнтів підприємства сьогодні є: КП "Хмельницькбудзамовник", КП "Промбуд-1", КП "Промбуд-2", КП "Опорядбуд", КП "Цивільжитлобуд" та інші провідні компанії [22].

Згідно з проведеними дослідженнями, ТДВ "Хмельницькзалізобетон" займає близько 3% від загального обсягу продукції, виробленої вітчизняними підприємствами будівельної галузі.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Дослідження динаміки техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», представлених у таблиці 2.1, дозволяє зробити висновок про підвищення ефективності діяльності підприємства впродовж досліджуваного періоду.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (2022-2024 рр.)

№ п/п	Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %	
			2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	576737,0	849716,0	1146513,0	147,3	134,9
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	472386,0	702409,0	903867,0	148,7	128,7
3	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	104351,0	147307,0	242646,0	141,2	164,7

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
4	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	199766,0	171960,0	174264,0	86,1	101,3
5	Середньорічна вартість оборотних активів	тис. грн	307952,0	408063,0	495552,0	132,5	121,4
6	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	438	399	443	91,1	111,0
7	Загальний фонд оплати праці	тис. грн	90784,0	120393,0	169841,0	132,6	141,1
8	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн/особу	1299,0	2129,6	2588,1	163,9	121,5
9	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн/особу	17272,5	25144,7	31949,0	145,6	127,1
10	Фондовіддача	грн	2,9	4,9	6,6	171,2	133,1
11	Фондомісткість	грн	0,3	0,2	0,2	58,4	75,1
12	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,82	0,83	0,79	100,9	95,4
13	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	27429,0	38102,0	96544,0	138,9	253,4
14	Рентабельність (збитковість) діяльності	%	5,8	5,4	10,7	–	–

*сформовано автором на основі опрацювання бухгалтерської звітності

Фінансові показники, представлені в таблиці 2.1, свідчать про стійке зростання чистого доходу від реалізації продукції протягом 2022–2024 рр. Цей показник збільшився з 576 737,0 тис. грн у 2022 році до 849 716,0 тис. грн у 2023 році і досяг 1 146 513,0 тис. грн у 2024 році.

Аналогічна позитивна динаміка простежується і за показником чистого прибутку: в 2022 р. він становив 27 429,0 тис. грн, в 2023 р. – 38 102,0 тис. грн, а в 2024 р. – 96 544,0 тис. грн.

Показники валового прибутку за аналізовані роки мали також позитивну динаміку: 2022 р. - 104351,0 тис. грн, 2023 р. - 147307,0 тис. грн,

2024 р. - 242646,0 тис. грн. Динаміка цих ключових показників візуально представлена на рисунку 2.2.

Що стосується собівартості реалізованої продукції, у 2023 році було зафіксовано її значне зростання на 48%, тоді як у 2024 році темпи зростання уповільнилися до 28%. Таке зростання собівартості продукції було спричинено, перш за все, зростанням ціни на сировину та загальною ситуацією на ринку та в країні в цілому.

Дані таблиці 2.1 свідчать про високі витрати ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на одну гривню реалізованої продукції чи послуг. В 2022 р. вони становили 0,82 грн, в 2023 р. – 0,83 грн, в 2024 р. – 0,79 грн.

Динаміка середньооблікової чисельності працівників мала коливальний характер протягом аналізованих років. Так, у 2023 році кількість працівників скоротилася до 399 осіб проти 438 осіб - у 2022 році. Однак, у 2024 році чисельність майже відновилася, досягнувши 433 осіб.

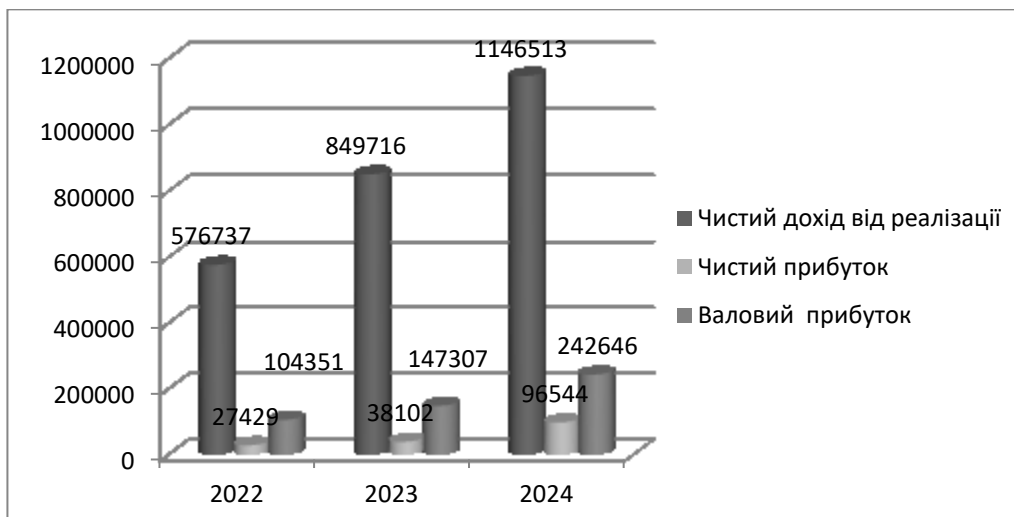


Рисунок 2.2 – Динаміка основних фінансових показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (2022-2024 рр.)

Не зважаючи на коливання показника «Середньооблікова чисельність працівників», загальний фонд оплати праці та середньомісячна заробітна плата працівників демонстрували стійке зростання протягом усього

аналізованого періоду. Ця позитивна тенденція детально зображена на рисунку 2.3.

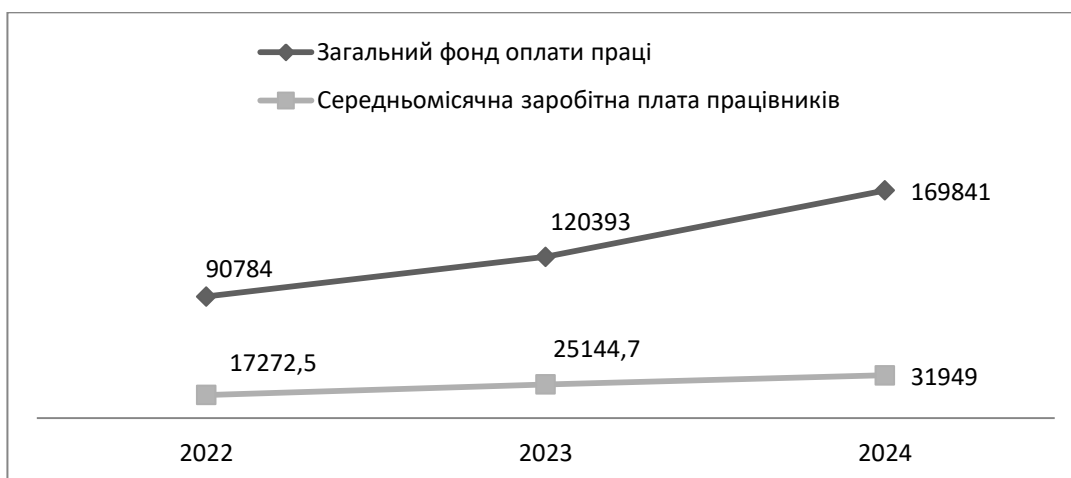


Рисунок 2.3 – Динаміка середньомісячної заробітної плати та загального фонду оплати праці (2022-2024 рр.)

Ще одним позитивним аспектом діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є зростання показника «Середньорічна продуктивність праці працівників». Як видно з таблиці 2.1, показник дорівнював: 2022 р. – 1299,0 тис.грн на особу, 2023 р. – 2129,6 тис.грн на особу та в 2024 р. – 2588,1 тис.грн на особу.

Протягом 2022-2024 років можна спостерігати коливання середньорічної вартості основних фондів: скорочення в 2023 році проти 2022 року (171960,0 тис.грн проти 199766,0 тис.грн), а в 2024 році можна спостерігати поступове зростання показника до 174264,0 тис.грн (рис.2.4).

Середньорічна вартість оборотних активів протягом досліджуваних років демонструвала зростання з 307952,0 тис.грн – в 2022 році до 495552,0 тис.грн – в 2024 році. Така динаміка є показником активізації виробництва, необхідної для збільшення обсягів виробництва продукції (рис.2.4).

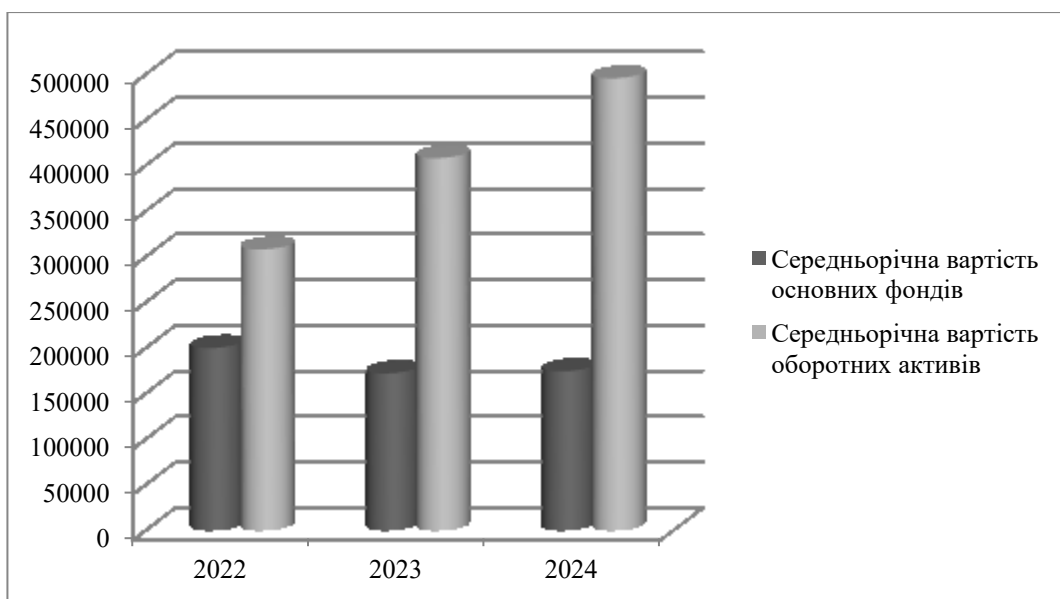


Рисунок 2.4 – Середньорічна вартість основних фондів та оборотних активів (2022-2024 рр.)

Фондовіддача та фондомісткість є ключовими індикаторами ефективності експлуатації основних фондів. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки продуктивно використовуються виробничі потужності підприємства.

Зростання фондовіддачі є позитивним фактором, що відображає підвищення продуктивності обладнання ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та інтенсивний розвиток компанії. Як показують дані таблиці 2.1, темпи зростання фондовіддачі були високими: 71% у 2023 році та 33% у 2024 році (рис.2.5).

Значення показника «Фондомісткість» була наступною: 2022 рік – 0,3 грн, 2023 рік – 0,2 грн, 2024 рік – 0,2 грн. (рис.2.5). Зниження показника «Фондомісткість» є позитивною тенденцією для ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

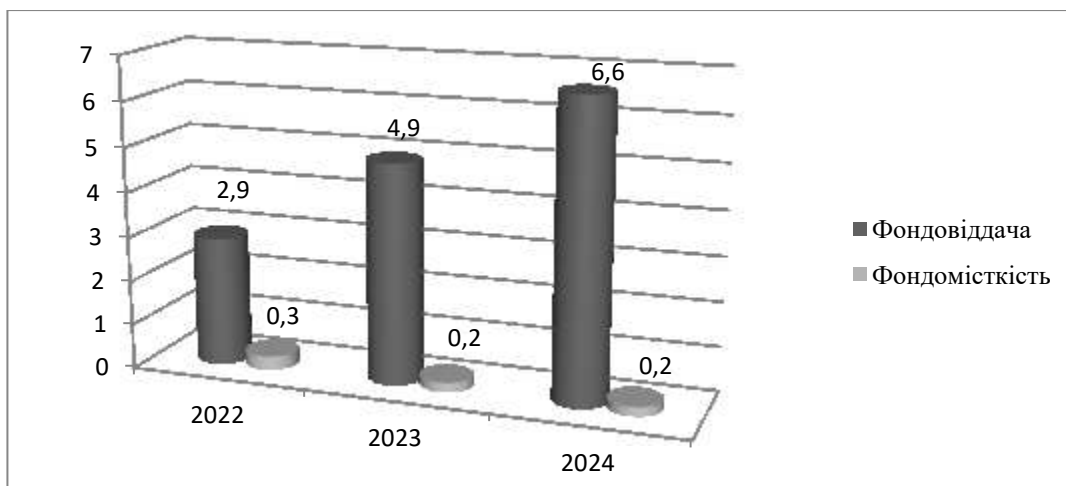


Рисунок 2.4 – Динаміка фондівіддачі та фондомісткості ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (2022-2024рр.)

Таким чином, зображення на рисунку свідчить про збільшення ефективності використання активів: показник фондівіддачі зріс, тоді як фондомісткість зменшилася. Це є позитивним результатом, який вказує на розвиток підприємства та ефективне оновлення його основних фондів.

2.3 Оцінка корпоративної соціальної відповідальності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Дослідження у сфері корпоративної соціальної відповідальності показали, що, фактично, більшість американських споживачів схильні обирати соціально відповідальні бренди. Водночас, понад 85% випускників коледжів прагнуть працювати в компаніях, що мають високий рівень соціальної відповідальності, а 75% інвесторів вважають відповідальну поведінку визначальною при виборі об'єкта для інвестицій [12].

Соціальна відповідальність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» охоплює комплекс дій у трьох основних сферах: економічній, екологічній, соціальній.

Здійснивши аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зазначимо основні складові та показники, які характеризують стан корпоративної соціальної відповідальності товариства.

Так, в економічній складовій основним показником корпоративної соціальної відповідальності є стабільність діяльності за основним видом та рівень оплати праці. Ці показники є позитивними за 2022-2024 рр., про що було зазначено в таблиці 2.1 попереднього підрозділу роботи. Зокрема, за аналізовані роки можна спостерігати зростання показника «Середньорічна продуктивність праці працівників». Окрім того, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє стабільність діяльності протягом багатьох років, оскільки проведений аналіз показав, що за останні роки товариство не змінювало видів діяльності за КВЕД.

Більш розгорнутий перелік показників та їх характеристика представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники економічної складової корпоративної соціальної відповідальності та їх значення (2022-2024рр.) [21]

№	Показник	Характеристика	Відповідність принципам КСВ
1	Заборгованість по заробітних платах	Відсутня	Так
2	Податкова заборгованість	Відсутня	Так
3	Заборгованість зі сплати ЄСВ	Відсутня	Так
4	Наявність у санкційних списках	Відсутня	Так
5	Зміна КВЕД за останні 12 місяців	Відсутня	Так
6	Запис у Реєстрі неприбуткових організацій	Відсутній	Так
7	Запис у Чорному списку АМКУ	Відсутній	Так
8	Часті поразки в публічних закупівлях	Відсутні	Так
9	Наявність у національних та міжнародних санкційних списках	Відсутні	Так
10	Запис у Єдиному реєстрі боржників	Відсутній	Так
11	Відкриті виконавчі провадження щодо товариства	Відсутні	Так
12	Відношення чи зв'язок з рф, Іраном, Північною Корею	Відсутні	Так

Дані таблиці 2.2 свідчать про надійність і бездоганну ділову репутацію товариства. Факт відсутності у санкційних переліках, реєстрах боржників та відкритих виконавчих провадженнях є переконливим свідченням сумлінного ведення бізнесу та дотримання законодавства у будівельній сфері.

Щодо умов праці на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна сказати, що на підприємстві створено умови, які повністю відповідають державним нормам і стандартам у сфері охорони праці та промислової санітарії. Безпека робочого середовища підтримується через регулярне проведення професійних інструктажів та навчання персоналу.

Екологічну складову корпоративної соціальної відповідальності на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна також високо оцінити. Товариство було серед перших компаній будівельної галузі, що впровадили сертифіковану Систему управління якістю, яка функціонує згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2018, що засвідчує високу культуру виробництва. Побудована система базується на принципі пріоритету замовника: виробничий цикл починається з аналізу його потреб та завершується їхнім задоволенням. Дотримання стандартів ISO забезпечує підвищення загальної ефективності бізнес-процесів та стабільно високу якість продукції, підтверджену необхідними сертифікатами та паспортами якості.

Крім того, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має акредитовану лабораторію, яка використовує сучасне високоточне вітчизняне та європейське випробувальне обладнання. Завдяки сучасному оснащенню та високій кваліфікації співробітників, лабораторія забезпечує удосконалення рецептур будівельних сумішей, глибоке дослідження властивостей матеріалів і конструкцій, випробування якості сировини та готової продукції, як власної, так і для зовнішніх замовників.

Соціальна складова є невід'ємною частиною корпоративної відповідальності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Участь товариства у соціальних проєктах має надзвичайно вагоме значення, особливо в умовах

повномасштабної війни. Підтвердженням цього слугують численні відзнаки, включаючи подяки та почесні грамоти керівництву й колективу від Хмельницької ОВА, а також високі відзнаки Президента України. ТВД «Хмельницькзалізобетон» було відзначено за вагомий внесок в економічне зростання Хмельницької міської територіальної громади, збереження кваліфікованого трудового колективу, забезпечення гідного рівня заробітної плати та високих соціальних стандартів, а також за вагомий внесок у розвиток волонтерського руху, зміцнення обороноздатності та безпеки держави, активну благодійну та гуманітарну діяльність та багато інших [22].

На рисунку 2.5 зображено основні напрямки реалізації корпоративної соціальної відповідальності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» перед ключовими стейкхолдерами.

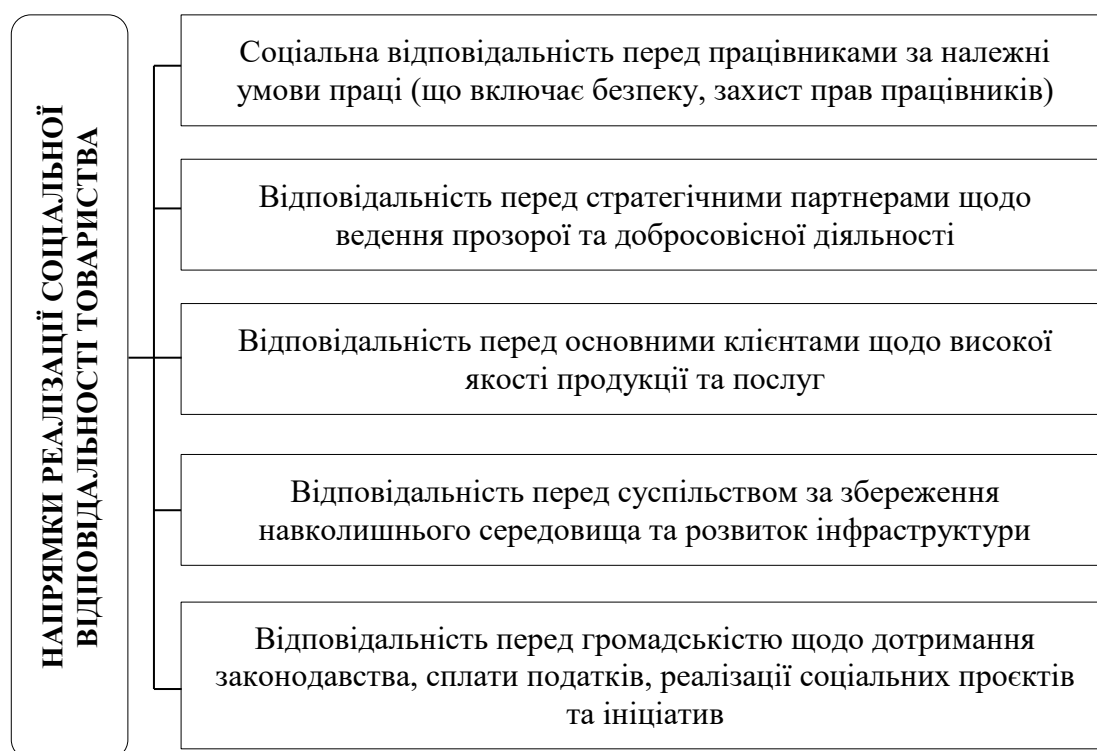


Рисунок 2.5 – Напрямки реалізації соціальної відповідальності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» перед ключовими стейкхолдерами

На сьогоднішній день у світі налічується близько 200 рейтингів та індексів, присвячених корпоративному управлінню та стійкому розвитку, з

різним охопленням та критеріями оцінки. ESG-рейтинги, що розробляються за численними методологіями, поширюються як на компанії, так і на цілі регіони.

Міжнародне агентство Sustainalytics є одним із провідних розробників у сфері ESG, надаючи глобально визнані дослідження та рейтинги. Його глобальний рейтинг охоплює понад 12 000 компаній. Методологія Sustainalytics є прозорою та дозволяє інвесторам здійснювати фінансову оцінку екологічних, соціальних та управлінських (ESG) даних і питань, що мають матеріальний вплив на довгострокову ефективність інвестицій на всіх рівнях [20].

На нашу думку, варто здійснити оцінку корпоративної соціальної відповідальності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відповідно зазначених ESG-факторів (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - ESG-фактори корпоративної соціальної відповідальності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

ESG-фактор	Характеристика
Е-фактор (екологічний)	Система управління якістю ISO 9001-2018; Акредитована лабораторія; Сертифікована продукція
S-фактор (соціальний)	Участь у соціальних проектах; Забезпечення стабільних виплат заробітної плати працівникам; Забезпечення належних умов праці; Підтримка соціальних стандартів.
G-фактор (управлінський)	Забезпечення прозорості діяльності; Відкриті ділові відносини з партнерами; Сформована позитивна ділова репутація; Відсутність заборгованостей зі сплати податків та внесків; Відсутність санкцій та виконавчих проваджень.

Дані таблиці 2.3 є показниками дотримання товариством принципів та положень корпоративної соціальної відповідальності.

На основі проведеного дослідження можна визначити сильні та слабкі сторони корпоративної соціальної відповідальності, а також можливості та

загрози для досліджуваного суб'єкта господарювання. Отже, здійснимо SWOT-аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. - SWOT-аналіз корпоративної соціальної відповідальності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - впровадження інноваційних технологій; - система управління якістю iso 9001-2018; - участь у соціальних проектах; - забезпечення стабільних виплат заробітної плати працівникам; - забезпечення належних умов праці; - підтримка соціальних стандартів. - забезпечення прозорості діяльності; - відкриті ділові відносини з партнерами; - сформована позитивна ділова репутація; - відсутність заборгованостей зі сплати податків та внесків; - відсутність санкцій та виконавчих проваджень. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутній кодекс корпоративної відповідальності; - відсутність бізнес-стратегії, яка корелює зі стратегією сталого розвитку; - необхідність підвищення кваліфікації та навчання працівників; - висока ресурсомісткість виробництва та енергозалежність; - відсутність чітких каналів комунікації між структурними підрозділами; - відсутність окремої посади чи підрозділу з реалізації корпоративної соціальної відповідальності;
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - узгодження бізнес-стратегії зі стратегією сталого розвитку; - участь в проектах публічно-приватного партнерства; - участь в соціальних проектах по післявоєнній розбудові держави; - впровадження новітніх технологій у виробничий процес задля ресурсо- та енергозбереження; - впровадження програм навчання та професійного розвитку персоналу; - залучення персоналу до соціальних, екологічних програм; - залучення інвестицій, в тому числі міжнародних через впровадження екологічних, соціальних ініціатив; - впровадження соціальних проєктів для ВПО; 	<ul style="list-style-type: none"> - недосконалість нормативно-правової бази щодо впровадження корпоративної соціальної відповідальності; - недовіра суспільства через відсутність звітності з корпоративної соціальної відповідальності; - негативний результат впровадження стратегії корпоративної соціальної відповідальності через хаотичне планування та незнання;

Попри наявність багатьох аспектів, яких дотримується ТДВ «Хмельницькзалізобетон» щодо корпоративної соціальної відповідальності,

існують ще певні елементи, які в сучасному корпоративному середовищі є невід'ємним елементом стратегії корпоративної соціальної відповідальності та загальної стратегії управління підприємства. Такі елементи потребують подальших вивчень та впроваджень в стратегію діяльності товариства.

Висновок до розділу 2

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» знаходиться серед числа провідних компаній, лідерів будівельної галузі України. Основною спеціалізацією підприємства є виробництво продукції для житлового та дорожнього будівництва, інженерних та електричних мереж, бетонів, розчинів та столярних виробів.

Дослідження діяльності підтвердило стабільний фінансово-економічний стан підприємства. Аналіз за 2022-2024 рр. виявив динамічне зростання чистого доходу (до 1146513,0 тис. грн) та чистого прибутку (до 96544,0 тис. грн), що свідчить про високу ефективність виробничої діяльності та зміцнення позицій на ринку будівельних матеріалів.

Підприємство демонструє високі показники в економічній та управлінській сферах корпоративної соціальної відповідальності: відсутність заборгованостей, прозорість діяльності та наявність сертифікованої системи управління якістю ISO 9001:2018. Соціальна складова реалізується через забезпечення гідної заробітної плати (середня ЗП у 2024 році – 31949,0 грн) та активну участь у благодійних і волонтерських проєктах.

Соціальна політика товариства охоплює внутрішню відповідальність перед працівниками, зокрема безпека та умови праці, та зовнішню – перед клієнтами, партнерами та громадою, що підтверджується численними державними та регіональними відзнаками.

SWOT-аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показав, що попри сильні сторони, виявлено критичні слабкі місця: відсутність цілісної бізнес-стратегії, що корелює зі сталим розвитком, відсутність кодексу

корпоративної етики та спеціалізованої посади менеджера з корпоративної соціальної відповідальності.

Отже, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має досить міцний фундамент для розвитку соціальної відповідальності, проте потребує переходу від хаотичних заходів до системного стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1 Удосконалення процесу формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності

На сьогоднішній день корпоративна соціальна відповідальність є невід'ємною складовою загальної стратегії управління підприємством. Завдяки соціальній відповідальності бізнес стає більш надійним та стабільним, зростає його привабливість в очах партнерів та громадськості, зміцнюється мотивація команди, а також формується стійка клієнтська база.

Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності є комплексним процесом і охоплює декілька основних етапів. Варто зазначити, що в наукових колах існують загальні рекомендації щодо розробки такої стратегії, однак при її формуванні варто зважати на специфіку діяльності підприємства, наявності аспектів соціальної відповідальності та готовності керівництва впроваджувати принципи корпоративної соціальної відповідальності в загальну стратегію діяльності.

Процес формування стратегії складається з декількох етапів, згрупованих в логічні блоки (рис. 3.1).

Зміст кожного етапу необхідно узгоджувати та синхронізувати з іншими функціональними стратегіями підприємства (виробничою, маркетинговою, конкурентною, стратегією розвитку тощо).

Діагностичний блок процесу формування стратегії включає початкові етапи формування та зосереджений на діагностиці стану корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

На наступному етапі необхідно актуалізувати позиції та очікування зацікавлених сторін і визначити їхнє бачення корпоративної соціальної відповідальності компанії. Ключові групи для дослідження включають:



Рисунок 3.1 - Процес формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства

власників, керівництво компанії, працівників, клієнтів, партнерів, органи державної влади та громадськість. Необхідність балансувати та інтегрувати різноманітні запити стейкхолдерів у стратегічне управління підприємства, не виходячи за рамки існуючої ресурсної бази, визначає необхідність забезпечення гнучкості стратегії корпоративної соціальної відповідальності.

Важливим етапом при формуванні стратегії є аналіз існуючих моделей корпоративної соціальної відповідальності та визначення їх відповідності загальній меті та стратегії функціонування підприємства.

Цільовий блок зосереджений на формулюванні місії та визначенні стратегічних векторів розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Визначення цілей соціальної відповідальності вимагає стратегічного підходу: спочатку необхідно визначити пріоритетні сфери для встановлення цілей, а потім проаналізувати можливість їх формалізації та подання як системи вимірюваних показників. При цьому критично важливим є узгодження всіх складових корпоративної соціальної відповідальності (економічної, соціальної, екологічної) між собою, а також кореляція цих складових із загальною стратегією функціонування та розвитку підприємства. Фактично, має відбутися повна інтеграція екологічних та соціальних цілей корпоративної соціальної відповідальності у загальну місію компанії.

Вважаємо, що на програмному блоці важливо розробити механізми реалізації стратегії. Такий механізм повинен чітко визначати відповідальних виконавців впровадження стратегії та її розвитку, необхідні ресурси впровадження стратегії. Дуже важливо обрати раціональний інструментарій реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності. До прикладу, благодійні та волонтерські програми, інвестиції в розвиток персоналу, підтримка екологічних ініціатив тощо.

Блок впровадження або імплементації передбачає безпосередню інтеграцію стратегії корпоративної соціальної відповідальності у ключові бізнес-процеси підприємства. При цьому, ключовими аспектами даного етапу

є: формування ефективних каналів комунікації для своєчасного інформування стейкхолдерів про цілі та наміри компанії, залучення конкретних зацікавлених сторін до реалізації програм соціальної відповідальності у визначених випадках. Критично важливо забезпечити повне розуміння співробітниками суті корпоративної соціальної відповідальності та її переваг як для компанії, так і для індивідуального працівника. Слід обґрунтувати доцільність впровадження стратегії та забезпечити її неухильне дотримання.

Найважливішим етапом блоку реалізації є оцінка результатів впровадження стратегії корпоративної соціальної відповідальності для підтвердження її актуальності та ефективності. За результатами оцінки, за потреби, здійснюється перегляд стратегії та визначаються позитивні і негативні зміни у функціонуванні підприємства. Оскільки операційні умови динамічні, а компанія постійно розвивається, стратегія корпоративної соціальної відповідальності має вдосконалюватися протягом усього її існування, відповідаючи поточним ринковим умовам та вимогам часу.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві має багатогранний характер і потребує системного впровадження в загальну бізнес-стратегію. Керівництву важливо усвідомити, що корпоративна соціальна відповідальність – це не разові соціальні чи екологічні акції, а фундамент довгострокового стратегічного управління. Тому всі управлінські рішення в аспекті управління корпоративною соціальною відповідальністю мають бути комплексними та обґрунтованими.

На нашу думку, ключовими аспектами процесу удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства є (рис.3.2):

- визначення соціальної місії підприємства - чітке формулювання того, як діяльність компанії приносить користь суспільству та навколишньому середовищу;
- створення стратегії корпоративної соціальної відповідальності – розробка цільової програми, яка відповідає основним цінностям компанії та її впливу (економічному, екологічному, соціальному);
- фінансування програм корпоративної соціальної відповідальності та звітність – виділення необхідних коштів на соціальні ініціативи та регулярне складання нефінансових звітів про результати.



Рисунок 3.2 – Ключові аспекти удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Зазначені на рисунку 3.2 ключові аспекти є важливим кроком впровадження політики корпоративної соціальної відповідальності у загальну бізнес-структуру товариства.

Дослідження діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у поєднанні з науковими напрацюваннями у сфері соціальної відповідальності дає змогу виділити головні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності для суб'єкта господарювання.

Запропоновані напрями передбачають, що удосконалення має відбуватися за трьома векторами: економічним, соціальним, екологічним.

Екологічний вектор корпоративної соціальної відповідальності передбачає реалізацію наступних кроків:

- мінімізація негативного впливу – зменшення забруднення навколишнього середовища, раціональне використання ресурсів (води, енергії, сировини).
- впровадження "зелених" технологій – інвестиції в енергоефективні та екологічні інновації.
- компенсаційні ініціативи – участь у програмах висадки дерев, відновлення екосистем.

Соціальний вектор діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» реалізується через внутрішню та зовнішню складові корпоративної соціальної відповідальності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Внутрішні та зовнішні складові корпоративної соціальної відповідальності

Внутрішні складові	
Справедливі умови праці	оплата праці, вища за ринкову (або конкурентна), дотримання безпечних умов праці та соціальних гарантій
Розвиток персоналу	інвестиції в освіту, підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій з корпоративної соціальної відповідальності
Залучення до управління	надання працівникам можливості брати участь у прийнятті рішень (залучення до управління)
Зміцнення корпоративної культури	формування лояльності та задоволеності співробітників
Зовнішні складові	
Співпраця з громадами	налагодження партнерства з громадськими організаціями та місцевими громадами для реалізації соціальних проєктів
Етична відповідальність	справедливе ставлення до всіх зацікавлених сторін (клієнтів, постачальників, інвесторів) та боротьба з корупцією
Благодійна діяльність та волонтерство	цілеспрямована підтримка соціально значущих ініціатив (охорона здоров'я, освіта, культура, підтримка оборонної сфери)

Внутрішній аспект орієнтований на персонал товариства і передбачає такі заходи з удосконалення:

- справедливі умови праці – оплата праці, вища за ринкову (або конкурентна), дотримання безпечних умов праці та соціальних гарантій.
- розвиток персоналу – інвестиції в освіту, підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій з корпоративної соціальної відповідальності.
- залучення до управління – надання працівникам можливості брати участь у прийнятті рішень (залучення до управління).
- зміцнення корпоративної культури – формування лояльності та задоволеності співробітників.

Зовнішній аспект охоплює суспільство та стейкхолдерів та передбачає такі шляхи удосконалення корпоративної соціальної відповідальності:

- співпраця з громадами – налагодження партнерства з громадськими організаціями та місцевими громадами для реалізації соціальних проєктів.
- етична відповідальність – справедливе ставлення до всіх зацікавлених сторін (клієнтів, постачальників, інвесторів) та боротьба з корупцією.
- благодійна діяльність та волонтерство – цілеспрямована підтримка соціально значущих ініціатив (охорона здоров'я, освіта, культура, підтримка оборонної сфери).

Економічний вектор удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю полягає в:

- належне корпоративне управління – розвиток прозорості системи корпоративного управління.
- боротьба з корупцією – активні заходи для забезпечення «чистої» економічної діяльності.

З огляду на системний характер управління корпоративною соціальною відповідальністю, запропоновані рекомендації структуровані за трьома етапами та включають дванадцять цільових кроків із впровадження

принципів корпоративної соціальної відповідальності у діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Етапи впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Фаза	Крок	Дія	Результат
1	2	3	4
ФАЗА 1	1. Підтримка та ініціатива керівництва	Вище керівництво має публічно підтримати впровадження КСВ та виступити її рушійною силою	КСВ є стратегічним пріоритетом, а не звичайною PR-акцією.
	2. Впровадження посади менеджера з КСВ або створення робочої групи	Формування міжфункціональної команди з представників HR, маркетингу, виробництва, фінансів	Створення центру відповідальності та експертизи з питань КСВ.
	3. Аналіз та оцінка поточного впливу діяльності	Проведення аналізу поточного впливу компанії на навколишнє середовище, суспільство, та оцінка етичних практик (визначення "хороших" і "поганих" практик)	Встановлення базового рівня КСВ-діяльності підприємства
	4.Залучення стейкхолдерів	Діалог з ключовими стейкхолдерами: працівниками, клієнтами, постачальниками, інвесторами, місцевою громадою. З'ясування їхніх очікувань щодо діяльності компанії.	Карта пріоритетів КСВ, що ґрунтується на реальних потребах
	5. Формулювання стратегії КСВ	Визначення конкретних, вимірних, досяжних, релевантних та обмежених у часі (SMART) цілей КСВ	Офіційний документ/політика КСВ, інтегрована в загальну бізнес-стратегію.
ФАЗА 2	6.Розробка корпоративного кодексу поведінки	Створення або оновлення внутрішніх документів, що регламентують етичні норми, боротьбу з корупцією, принципи роботи зі стейкхолдерами	Чіткі правила етичної поведінки для всіх співробітників та партнерів
	7. Інтеграція в операційні процеси товариства	Впровадження КСВ-стандартів у ключові функції. Наприклад, виробництво – впровадження енергоощадних технологій; HR – розробка програм розвитку та соціального захисту співробітників	КСВ стає невід'ємною частиною щоденної роботи
	8. Навчання та внутрішня комунікація	Проведення тренінгів для співробітників щодо нових КСВ-політик. Визначення ролі кожного працівника в досягненні цілей	Розуміння та залученість персоналу

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
	9. Впровадження конкретних проєктів	Реалізація пілотних або повномасштабних проєктів (наприклад, волонтерські ініціативи, екологічна програма сортування сміття, менторські програми для громад)	Перші відчутні результати КСВ-діяльності.
ФАЗА 3	10. Моніторинг та оцінка ефективності	Регулярне відстеження ключових показників ефективності КСВ. Використання міжнародних стандартів для оцінки.	Вимірювальний прогрес у досягненні цілей (наприклад, зменшення викидів на 10%)
	11. Підготовка та публікація звіту	Складання нефінансового (соціального) звіту або звіту зі сталого розвитку. Публікація результатів для зовнішніх стейкхолдерів (громадськості, інвесторів, клієнтів).	Прозорість діяльності та підвищення довіри до компанії.
	12. Перегляд та масштабування	Аналіз результатів впровадження (успіхів та невдач). Визначення можливостей для масштабування успішних ініціатив або коригування неефективних	Постійне вдосконалення КСВ-стратегії

Таким чином, на нашу думку, реалізація запропонованих кроків дозволить ТДВ «Хмельницькзалізобетон» перейти від епізодичних благодійних заходів до стратегічної, інтегрованої та ефективної системи корпоративної соціальної відповідальності.

3.3 Обґрунтування ефективності впровадження заходів удосконалення корпоративної соціальної відповідальності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Попри те, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» уже впроваджує базові принципи соціальної відповідальності, цей процес потребує більшої системності та стратегічної спрямованості. Саме тому реалізація наданих у

попередньому розділі роботи пропозицій є доцільною. Наступним логічним етапом дослідження є оцінка очікуваного соціально-економічного ефекту від впровадження обраних управлінських рішень.

На нашу думку, найбільш доцільним рішенням на етапі впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» буде впровадження посади менеджера з корпоративної соціальної відповідальності.

Для розрахунку економічної ефективності впровадження посади менеджера використаємо метод зіставлення витрат на утримання працівника з очікуваним приростом прибутку або економією ресурсів.

Вихідні дані для розрахунку візьмемо відповідно даних таблиці 2.1.

Вихідні дані:

- Чистий прибуток (P) – 96 544,0 тис. грн;
- Середня заробітна плата менеджера (W_{avg}) – 31 949,0 грн/міс;
- Кількість місяців – 12;
- Нарахування на заробітну плату (ЄСВ) – 22%.

Отже, річний фонд оплати праці становитиме:

$$31949,0 \cdot 12 = 383\,388,0 \text{ грн} \quad (3.1)$$

Витрати з урахуванням ЄСВ:

$$383388,0 \cdot 1,22 = 467\,733,36 \text{ грн} \quad (3.2)$$

Розраховуємо додаткові витрати на обладнання робочого місця, навчання тощо, які становитимуть приблизно 10% від заробітної плати – 46 773,34 грн.

Таким чином, загальні витрати (C) становитимуть 514 506,7 грн.

Згідно зі світовою практикою та науковими дослідженнями, системне управління корпоративною соціальною відповідальністю забезпечує приріст

прибутку в межах 1-3% за рахунок покращення репутації та продуктивності праці. Візьмемо консервативний прогноз – 1%.

Очікуваний приріст прибутку (ΔP):

$$(\Delta P) = 96\,544,0 \cdot 0,01 = 964,44 \text{ тис. грн} \quad (3.3)$$

Економічний ефект (E) розраховується як різниця між приростом прибутку та витратами:

$$Ef = \Delta P - C = 965,44 - 514,51 = 450,93 \text{ тис.грн} \quad (3.4)$$

Коефіцієнт економічної ефективності (E):

$$Ef = \frac{\Delta P}{C} = \frac{964,44}{514,51} = 1,88 \quad (3.5)$$

Термін окупності показує, за який час витрати на створення нового робочого місця повністю покриваються додатковим прибутком, отриманим завдяки діяльності фахівця.

$$T_{ок} = \frac{C}{\Delta P/12} \quad (3.6),$$

де $\Delta P/12$ – середньомісячний приріст прибутку.

Таким чином,

$$T_{ок} = \frac{514,51}{80,45} = 6,4 \text{ місяці} \quad (3.7)$$

Рентабельність зазначеного проєкту розраховуємо за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Економічний ефект}}{\text{Витрати}} \cdot 100\% \quad (3.8)$$

$$ROI = \frac{450,93}{514,51} \cdot 100\% = 87,64\% \quad (3.9)$$

Отже, наші розрахунки показали, що впровадження посади менеджера з корпоративної соціальної відповідальності є економічно доцільним, оскільки:

- кожна інвестована гривня в цю посаду приносить 1,88 грн додаткового прибутку;
- чистий економічний ефект за рік складе понад 450 тис. грн;
- інвестиції в нову посаду окупляться менш ніж за 7 місяців, що є дуже високим показником для вітчизняних підприємств;
- рентабельність витрат на рівні 87,64% вважається надзвичайно високою. Це можна пояснити тим, що витрати на одну штатну одиницю (менеджера з корпоративної соціальної відповідальності) є відносно невеликими порівняно з масштабами загального прибутку ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Однак, крім економічного ефекту – прямого прибутку, підприємство отримає соціальний ефект: зниження плинності кадрів, розвиток людського капіталу, екологічна відповідальність, покращення взаємодії зі стейкхолдерами та зміцнення ділової репутації ТДВ «Хмельницькзалізобетон» тощо.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження щодо вдосконалення системи управління корпоративною соціальною відповідальністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» можна зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано стратегічний підхід до корпоративної соціальної відповідальності. Встановлено, що для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» соціальна відповідальність має стати не набором разових акцій, а фундаментальною складовою загальної бізнес-стратегії. Це вимагає повної інтеграції екологічних та соціальних цілей у місію компанії та їхньої синхронізації з іншими функціональними стратегіями підприємства.

2. Розроблено комплексну модель формування стратегії. Запропонований процес розбудови корпоративної соціальної відповідальності структуровано за п'ятьма логічними блоками (діагностичний, цільовий, програмний, впровадження та реалізації). Така модель дозволяє охопити всі аспекти — від оцінки поточного стану та роботи зі стейкхолдерами до моніторингу результатів і постійного вдосконалення стратегії.

3. Визначено вектори розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Удосконалення корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві пропонується здійснювати за трьома ключовими напрямками:

- екологічний – мінімізація впливу на довкілля та впровадження «зелених» технологій;
- соціальний – забезпечення справедливих умов праці та розвитку персоналу (внутрішній аспект), а також активна співпраця з громадами та благодійність (зовнішній аспект);
- економічний – розвиток прозорого корпоративного управління та боротьба з корупцією.

Доведено економічну доцільність впровадження посади менеджера з корпоративної соціальної відповідальності. Проведені розрахунки підтвердили високу ефективність даного управлінського рішення:

- економічний ефект – чистий приріст прибутку за рік прогнозується на рівні понад 450 тис. грн;
- рентабельність – показник становить 87,64%, що свідчить про високу прибутковість інвестицій у дану штатну одиницю;

- окупність – витрати на впровадження посади окупаються за 6,4 місяці.

Окрім прямого фінансового результату, системне управління корпоративною соціальною відповідальністю забезпечить підприємству зміцнення ділової репутації, зниження плинності кадрів та підвищення лояльності ключових стейкхолдерів. Це створить надійну платформу для сталого розвитку ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Перший розділ роботи присвячений вивченню теоретичних основ поняття корпоративної соціальної відповідальності. В процесі дослідження було розкрито сутність та стратегічне значення корпоративної соціальної відповідальності як добровільної, системної діяльності бізнесу, що базується на принципах прозорості та етичності. Доведено, що сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності виходить за межі простої комерційної вигоди та є невід'ємною частиною стратегічного управління, спрямованого на сталий розвиток через гармонізацію інтересів підприємства та його ключових стейкхолдерів.

В процесі дослідження визначено три ключові складові корпоративної соціальної відповідальності: економічну (якість та прозорість діяльності), екологічну (мінімізація впливу на довкілля) та соціальну (розвиток персоналу та співпраця зі стейкхолдерами).

Теоретичний аналіз підтвердив, що діяльність організацій здебільшого базується на фундаментальних принципах Глобального договору ООН і дуже часто на ієрархічній моделі А. Керрола, інтегруючи економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність у загальну стратегію управління.

Найбільш затребуваними серед стейкхолдерів інструментами оцінки корпоративної соціальної відповідальності є соціальні фондові індекси, що базуються на показниках сталого розвитку та спрямовані на аналіз ESG-факторів. Їхня ключова функція полягає у верифікації компаній для соціально відповідального інвестування. Серед глобально визнаних індикаторів цього типу виділяють Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good, MSCI KLD 400 Social Index, EIRIS.

В другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено ґрунтовний аналіз ТДВ "Хмельницькзалізобетон". На сьогоднішній день товариство знаходиться серед числа провідних компаній, лідерів будівельної галузі України. Основною спеціалізацією підприємства є виробництво продукції для

житлового та дорожнього будівництва, інженерних та електричних мереж, бетонів, розчинів та столярних виробів.

Досліджено діяльність ТДВ "Хмельницькзалізобетон". Зокрема, дослідження динаміки техніко-економічних показників ТДВ Аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022–2024 рр. дозволяє констатувати стабільну тенденцію до зростання ефективності підприємства. Згідно з аналізованими даними спостерігається динамічне збільшення чистого доходу від реалізації: якщо у 2022 році він становив 576 737,0 тис. грн, то до 2024 року досяг 1 146 513,0 тис. грн. Позитивні зміни також характерні для показників чистого прибутку та середньорічної продуктивності праці. Крім того, зростання середньорічної вартості оборотних активів (із 307 952,0 тис. грн у 2022 р. до 495 552,0 тис. грн у 2024 р.) свідчить про активне розширення виробничих потужностей з метою нарощення обсягів випуску продукції.

Під час дослідження встановлено, що товариство демонструє високі показники в економічній та управлінській сферах корпоративної соціальної відповідальності: відсутність заборгованостей, прозорість діяльності та наявність сертифікованої системи управління якістю ISO 9001:2018. Соціальна складова реалізується через забезпечення гідної заробітної плати (середня ЗП у 2024 році – 31949,0грн) та активну участь у благодійних і волонтерських проєктах.

Соціальна політика товариства охоплює внутрішню відповідальність перед працівниками, зокрема безпека та умови праці, та зовнішню – перед клієнтами, партнерами та громадою, що підтверджується численними державними та регіональними відзнаками.

Проте, SWOT-аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показав, що попри сильні сторони, виявлено критичні слабкі місця: відсутність цілісної бізнес-стратегії, що корелює зі сталим розвитком, відсутність кодексу корпоративної етики та спеціалізованої посади менеджера з корпоративної соціальної відповідальності.

В третьому розділі роботи обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності за допомогою ESG-факторів (Environmental, Social, Governance), що дозволяє враховувати нефінансові ризики та інвестиційну привабливість.

Для вдосконалення системи управління корпоративною соціальною відповідальністю ТДВ «Хмельницькзалізобетон» запропоновано три стратегічні напрями:

- екологічний – провадження «зелених» технологій та посилення контролю за використанням ресурсів;
- соціальний – забезпечення справедливих умов праці, стимулювання професійного зростання персоналу (внутрішній аспект) та активна підтримка громадських ініціатив (зовнішній аспект);
- економічний – розвиток прозорого корпоративного управління, боротьба з корупцією та зміцнення ділової репутації.

Доведено доцільність впровадження посади менеджера з корпоративної соціальної відповідальності, що підтверджується прогнозними розрахунками. Очікуваний чистий приріст прибутку за рік становить понад 450 тис. грн. Рентабельність інвестицій – 87,64%, що свідчить про високу прибутковість управлінського рішення. Витрати на впровадження нової штатної одиниці окупляться за 6,4 місяці.

Отже, системне управління корпоративною соціальною відповідальністю дозволить підприємству не лише зміцнити ділову репутацію та лояльність стейкхолдерів, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у мінливих умовах ринку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. [Електронний ресурс]: Розпорядження Кабінету Міністрів України я від 24 січня 2020 р. № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>. (дата звернення 16.10.2025)
2. Баюра Д. О., Червіна Ю. В. Соціальна відповідальність як елемент сталого розвитку інтегрованих структур. [Електронний ресурс]: URL:http://tpre.econom.univ.kiev.ua/data/2013_28/zb28_19.pdf (дата звернення 11.11.2025)
3. Білан А. В. Роль корпоративної соціальної відповідальності в сталому розвитку суспільства. Актуальні проблеми розвитку сучасних підприємств: зб. тез доп. II студ. наук.-практ. конф. м. Тернопіль, 15 травня 2019 р. Тернопіль. - 2019. - 177с.
4. Бочарова Н. А., Федотова І. В. Дослідження КСВ як основи концепції сталого розвитку підприємства. Економіка транспортного комплексу. - 2020. - № 36. - С. 5776.
5. Бурлакова Ю.М. Особливості управління реалізацією та розвитком корпоративної соціальної відповідальності / Ю.М. Бурлакова. – [Електронний ресурс]: URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=74961>. (дата звернення 18.11.2025)
6. Воржакова Ю. П. Методичні підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності / Ю. П. Воржакова, А. С. Лис. - 2020. - [Електронний ресурс]: URL:<http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/203962/203656>. (дата звернення 24.10.2025)
7. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? / Воробей В. // Києво-Могилянська Бізнес Студія. - 2008. - № 10. - С. 25–36.
8. Гарафонова О. Стратегічне управління корпоративною соціальною відповідальністю / О.Гарафонова, Л. Селіверстова //

[Електронний ресурс]. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/1ba20a0e-1d79-43f5-a52d-461aa06e0d8b/download> (дата звернення 21.10.2025)

9. Дегтярєва І. Б. Економічні та фінансові інструменти забезпечення сталого регіонального розвитку: досвід ЄС. [Електронний ресурс]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2014_3_4 (дата звернення 10.11.2025)

10. Камишнікова Е. Сутність та структура організаційного забезпечення стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2019. - № 4 (20). - С. 61-71.

11. Керівництво з соціальної відповідальності (Міжнародний стандарт ISO/FDIS 26000) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/Стандарт%20ISO%2026000.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).

12. Колот А. Корпоративна соціальна відповідальність, соціальна звітність та аудит як сучасні інститути і технології соціального розвитку / А. Колот // Україна: аспекти праці. - 2010. - № 3. - С. 3-9. - [Електронний ресурс]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2010_3_3 (дата звернення 11.10.2025)

13. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність / Ф. Котлер, Н. Лі // Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства Пер. з англ. С. Яринич. - К.: Стандарт. - 2005. - С. 4.

14. Лиска П. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку [Електронний ресурс]. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2817>. (дата звернення 18.11.2025)

15. Мінц О. Ю., Камишнікова Е. В. Імплементация міжнародних стандартів у сфері корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах України. Ефективна економіка. - 2019. - № 9.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7249> (дата звернення: 18.11.2025).

16. Носова О., Маковоз О. Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян : монографія : у 2 т. Держ. вищ. навч. заклад «Національний гірничий ун-т». /за заг. ред. Г.Г. Півняка. Д. : НГУ. - 2014. - Т. 1. - С. 536 - 544.

17. Погуда Н. В. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств туризму [Електронний ресурс] / Н.В. Погуда. - 2019. - [Електронний ресурс]. URL: http://www.economy.nayka.com.Ua/pdf/6_2019Z32.pdf. (дата звернення 01.11.2025)

18. Ровенська В. Методики оцінки корпоративної соціальної відповідальності та проблеми їх застосування в Україні / В. Ровенська, Г. Красножон // REPORTER OF THE PRAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY. - 2017. - №33. - С. 268-275.

19. Ситник Й. С. Актуалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку України / Й. С. Ситник, Г. М. Юрченко // Економіка і суспільство. - Випуск 24. - 2021. - С.45-51.

20. Станасюк Н. Сучасні підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств / Н.Станасюк, І. Пасінович, А. Томашевська // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2021. - №2 (8). - с.109-120.

21. ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН" LIGA360. [Електронний ресурс]. URL: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/81e8ade1-67e7-4010-abba-0c766edde8f2/dashboard> (дата звернення 22.11.2025)

22. ТДВ «Хмельницькзаліобетон». Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.hzb.com.ua/> (дата звернення 22.11.2025)

23. Фінансово-економічні практики корпоративної соціальної відповідальності: [Електронний ресурс]. URL: <https://jm.snau.edu.ua/wp-content/uploads/2022/07/лекція-14-2-main.pdf> (дата звернення 11.11.2025)

24. Шира Н. О., Іващенко А. І. Напрями впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в практику українських підприємств/ Шира Н. О., Іващенко А. І. // Ефективна економіка. - ДДАЕУ. - 2013. - № 11. - С. 23-26.

25. Що таке ESG та чому це важливо для українського бізнесу [Електронний ресурс]. URL: <https://youcontrol.com.ua/topics/shcho-take-esg-ta-chomu-tse-vazhlyvo-dlia-ukrayinsko-ho-biznesu/> (дата звернення 11.11.2025)

26. Global Compact Network Ukraine [Електронний ресурс]. URL: <https://globalcompact.org.ua/> (дата звернення 16.11.2025)

27. ISO 26000 «Guidance on social responsibility». [Електронний ресурс]. URL: https://iso26000.info/wp-content/uploads/2017/06/ISO-26000_2010_E_OBPpages.pdf (дата звернення: 27.10.2025).

28. The Ten Principles of the UN Global Compact. [Електронний ресурс]. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нікі ТЮРНИЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,
факультет, «курс», «група»)
Борішко Р., БВМ-24-1

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

08.12.2025

дата

Б. Борішко

підпис