

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

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Управління соціально-екологічним розвитком сучасного  
підприємства»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Корнійко Катерина Володимирівна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н. Чайкіна А.О. \_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

Корнійко К.В. Управління соціально-екологічним розвитком сучасного підприємства. – Кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису. 073 «Менеджмент». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Міністерство освіти та науки України. – Полтава, 2022.

В кваліфікаційній роботі визначено особливості управління сталим розвитком сучасного підприємства; охарактеризована соціальна відповідальність підприємства та напрями її реалізації; проаналізовано європейські підходи до формування системи екологічного управління; проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»; зроблено діагностику фінансово-економічного стану підприємницької діяльності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»; проведено аналіз системи управління соціально-екологічним розвитком ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»; запропоновано шляхи покращення системи управління соціально-екологічним розвитком на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП», а також впровадження політики екологічної та соціальної відповідальності на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».

Ключові слова: менеджмент, сталий розвиток, соціальна відповідальність, екологічна відповідальність, соціально-екологічний розвиток, політика екологічної та соціальної відповідальності.

## SUMMARY

Korniyko K.V. Management of the modern enterprise socio-ecological development – Qualifying Bachelor’s thesis on the rights of a manuscript. 073 «Management». – National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic». Poltava, – 2022.

In the qualification work were identified features of sustainable development management of a modern enterprise; social responsibility of the enterprise and directions of its realization were characterized; European approaches to the formation of the environmental management system were analyzed; analysis of the object and the subject of the management system of LLC “RIAL-TEMP” was carried out; diagnostics of the financial and economic condition of LLC “RIAL-TEMP” business activity was made; analysis of the management system of social and ecological development of LLC “RIAL-TEMP” was carried out; author proposed ways to improve the management system of social and environmental development at LLC “RIAL-TEMP”, as well as the implementation of environmental and social responsibility policy at LLC “RIAL-TEMP”.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Особливості управління сталим розвитком сучасного підприємства.....	8
1.2 Соціальна відповідальність підприємства та напрями її реалізації.....	17
1.3 Європейські підходи до формування системи екологічного управління.....	28
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ НА ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».....	40
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».....	40
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».....	50
2.3 Аналіз системи управління соціально-екологічним розвитком ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».....	57
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ НА ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».....	68
3.1 Шляхи покращення системи управління соціально-екологічним розвитком на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».....	68
3.2 Впровадження політики екологічної та соціальної відповідальності на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».....	76
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	97

## ВСТУП

Зростаючий рівень конкуренції на внутрішньому та міжнародних ринках змушує підприємство шукати способи оптимізації внутрішнього та зовнішнього організаційного середовища з ціллю максимально ефективного використання своїх можливостей та мінімізації загроз. Багато в чому успіх реалізації цього процесу залежить від ефективності реалізації соціально-орієнтованої стратегії та взаємодії підприємства із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами. У зв'язку з цим зростає роль соціальної відповідальності бізнесу.

При цьому відбувається загострення кризових явищ в економіко-політичному оточенні країни, яке змушує підприємства провідних галузей до пошуку альтернативних шляхів розвитку. Інтеграція України до Європейського Співтовариства неможлива без прийняття та адаптації до вітчизняних умов провідних підходів до господарювання. Одним із них є слідування принципам соціальної та екологічної відповідальності. Саме цьому фактору історично приділялося найменше уваги в процесі економічного розвитку вітчизняних підприємств. Результатом цього є відсутність підходів, методів, інструментів регулювання і стимулювання соціальної та екологічної відповідальності.

Метою кваліфікаційної роботи виступає обґрунтування теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо управління соціально-екологічним розвитком ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

визначення особливостей управління сталим розвитком сучасного підприємства;

охарактеризувати соціальну відповідальність підприємства та напрями її реалізації;

проаналізувати європейські підходи до формування системи екологічного управління;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»;

зробити діагностику фінансово-економічного стану підприємницької діяльності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»;

проаналізувати систему управління соціально-екологічним розвитком ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»;

запропонувати шляхи покращення системи управління соціально-екологічним розвитком на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»;

впровадити політику екологічної та соціальної відповідальності на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».

Об'єктом дослідження даної роботи є система управління соціально-екологічним розвитком сучасного підприємства.

Предметом дослідження являються особливості управління соціально-екологічним розвитком ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».

Теоретична частина дослідження є джерела періодичної, монографічної навчальної літератури з обраної теми, нормативно-правові документи присвячені стратегічній діяльності підприємства. Практичною базою кваліфікаційної роботи виступають облікові реєстри фінансової звітності, аналітичного та синтетичного обліку, внутрішньо-нормативних документів та іншої документації підприємства ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».

Інформаційну базу дослідження склали: періодичні видання та економічна література, матеріали органів державної статистики України, нормативно-правові акти, рішення органів місцевого самоврядування та державної влади щодо господарської діяльності підприємства та статистична звітність ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Корнійко К.В., Чайкіна А.О. Особливості управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 червня 2022 р. Полтава* : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 68-70.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список

використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 97 сторінок. Робота містить 15 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел – 57 найменувань, 3 додатки.

.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Особливості управління сталим розвитком сучасного підприємства

Економічні, соціальні, екологічні та політичні зміни, що відбуваються у сучасному міжнародному просторі, а також обраний Україною вектор євроінтеграції до європейської спільноти передбачає перехід вітчизняних підприємств до більш високих європейських стандартів. При цьому варто враховувати нові концепції розвитку, зокрема прийнятті норми сталого розвитку країн світу, їх пріоритети та принципи, які передбачають урахування потреб сучасного суспільства, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

Затверджена парадигма сталого розвитку містить вимоги до захисту довкілля, соціальної справедливості, відсутності расової та національної дискримінації і спрямована на підвищення рівня життя населення.

Дослідження питань сталого розвитку повинно охоплювати не лише макрорівень, а й мікрорівень, тобто кожне окремо взяте підприємство, оскільки саме з них починається досягнення триєдиної рівноваги сталого розвитку. Мінливість зовнішніх умов господарювання, недосконалість законодавчої та нормативної бази, нерозуміння підприємствами та органами державної влади концепції сталого розвитку, жорстка конкуренція, постійні ризики та загрози ускладнюють умови функціонування та інноваційного розвитку підприємств.

Відповідно у таких умовах традиційні методи управління підприємством стають неактуальними та неефективними [1]. Нівелювання зростаючих загроз потребує створення внутрішнього механізму управління розвитком підприємства відповідно до потреб ринку та з урахуванням стратегічних цілей соціального та екологічного розвитку. Тим паче, що сьогодні концепція сталого

розвитку набуває все більшого значення в управлінні підприємством та передбачає створення такої системи управління, яка збалансовано узгоджує економічний, екологічний та соціальні напрями його розвитку [2].

Загалом Стратегічна концепція сталого розвитку була прийнята Всесвітньою конференцією ООН з питань навколишнього середовища і розвитку ще у 1992 році і навіть зараз вона не втратила своєї актуальності. Її прийняття спричинене глибокими перетвореннями в соціально-економічній та екологічній сферах, які були пов'язані не тільки з необхідністю забезпечення економічного зростання, але й соціальної справедливості, екологічного захисту навколишнього середовища, раціонального використання ресурсів з урахуванням специфіки розвитку в інформаційному суспільстві, формування якісно нової свідомості та мислення людини. Розглядаючи сталий розвиток на мікрорівні, варто зазначити, що він стає одним з найважливіших чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств та стратегічним напрямом їх розвитку [3].

За своєю економічною сутністю поняття «сталий розвиток» (sustainable development) вперше розглядалось через призму поняття «екорозвиток», яке вперше ввів у економічний обіг Моріс Стронг. У науковому товаристві сьогодні використовуються також схожі за визначенням поняття «стійкий розвиток», «збалансований розвиток», «сталий розвиток». Що стосується безпосередньо терміну «сталий розвиток», то вперше він був використаний в Ріо-де-Жанейро в рамках прийняття документу «Порядку денного на XXI століття» [4]. На даній конференції поняття «сталий розвиток» було визначено як таке, що задовольняє потреби теперішнього часу, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби [5].

Проте звичайно, що наукова думка розвивалась і багато вчених мають власні підходи до визначення даного поняття. Так, наприклад, В.Я. Шевчук, «сталий розвиток» розглядає як є гармонійний процес, який забезпечує збалансоване економічне зростання, задоволення потреб суспільства із збереження природо-ресурсного потенціалу [6].

С. Козловський вважає, що поняття «стійкість» необхідно ототожнювати з поняттям «стабільність», при цьому розмежовувати, що стійкість – це здатність до рівноважного функціонування, а стабільність – це здатність до незмінності [7].

Л.Г. Мельник розглядає сталий розвиток через забезпечення постійного виходу системи із рівноважного стану [8].

К. Іванчук [9] під стійкістю розуміє спроможність системи повертатись до рівноважного стану в результаті виникнення відхилень через дестабілізуючий вплив зовнішніх та внутрішніх факторів.

А.І. Бурда визначає сталий розвиток через потенціал підприємства, сукупність його ресурсів і можливостей, що забезпечують збалансований еколого-соціально-економічний розвиток [10].

О. Осауленко [11] та О. Захарченко під сталим розвитком розуміють процес збалансованого економічного і соціального розвитку за умов дотримання екологічних критеріїв, захисту природного середовища з врахуванням вимог майбутніх поколінь [12].

В.Г. Поліщук також розглядає сталий розвиток як процес, але через постійне перетворення якісних та кількісних характеристик системи, спрямований на досягнення рівноваги між суспільством, економікою та навколишнім середовищем [13].

Однією із головних викликів збереження стійкості та розвитку підприємства в нестабільному середовищі є забезпечення ефективного управління розвитком на засадах економічності, екологічності, соціальних стандартів. Управління підприємством має відбуватись таким чином, щоб гарантувати його сталий розвиток, не дивлячись на негативний вплив всередині чи ззовні і має включати наступні ознаки:

швидка адаптація на зміни зовнішнього середовища, що загрожують сталому розвитку;

формування якісної організаційної структури управління, заснованої на принципах сталого розвитку;

володіння необхідними ресурсами для прийняття рішень в області сталого розвитку;

застосування сучасних методів та прийомів управління в межах концепції сталого розвитку;

відповідність системи управління міжнародним стандартам в області сталого розвитку;

наявність інформаційної бази і сучасних засобів її обробки, достатніх для введення політики сталого розвитку [14].

Процес управління сталим розвитком підприємства має бути цілісним та системним, що дозволить реалізовувати ефект синергії. Можна виділити наступні етапи управління сталим розвитком підприємства:

діагностика (аналіз) поточного стану розвитку;

визначення місії та цілей розвитку підприємства (місія повинна передбачати зростання економічного потенціалу, реалізацію соціальної відповідальності, збереження природного середовища);

розроблення альтернативних шляхів досягнення цілей економічного, соціального та екологічного розвитку;

моделювання розвитку підприємства, яке полягає в розрахунку прогнозних показників реалізації сценаріїв розвитку та порівнянні їх із фактичними;

вибір найбільш ефективного напрямку розвитку економічної, екологічної та соціальної складових підсистем підприємства;

вибір інструментів стимулювання сталого розвитку підприємства;

реалізація та контроль ефективності сталого розвитку підприємства.

Можна визначити наступні складові частини механізму стимулювання сталого розвитку:

інвестиційні (тобто, інвестиційні ресурси та програми);

інституційні (які включають національні механізми та правові норми підвищення потенціалу сталого розвитку);

податкові (податкові зміни та рівень оподаткування);

інноваційні (раціональне та ощадливе використання наявних ресурсів).

Досягненню цілей сталого розвитку сприяють фактори зовнішнього та внутрішнього середовища та їх ефективне використання.

Проведені дослідження дають нам підставу запропонувати таку логічну схему розроблення методів управління сталим розвитком підприємства як:

проведення декомпозиції управління сталим розвитком підприємства;

запровадження методів якісного та кількісного аналізу результатів управління сталим розвитком з одночасним обмеженням кількості аналізованих показників.

Відповідно механізм управління сталим розвитком підприємства повинен включати такі елементи:

оцінку існуючих процесів на підприємстві з погляду його сталого розвитку;

вибір стратегічного напрямку сталого розвитку підприємства;

визначення додаткових тактичних пріоритетів сталого розвитку;

оцінка стратегічного й тактичного напрямів розвитку з позиції його сталості;

розроблення плану заходів щодо вдосконалення механізму управління сталим розвитком відповідно до визначених стратегічних і тактичних пріоритетів.

Концептуальну схему управління сталим розвитком підприємства подано на рис. 1.

Вироблення стратегії управління сталим розвитком підприємства передбачає розроблення плану у довготерміновій перспективі, що має на меті сприяння господарській діяльності підприємства задовольняти попит споживачів, виконувати зобов'язання перед суспільством, державою, іншими підприємствами та установами відповідно до заданих цілей у мінливому зовнішньому середовищі та за умови обмежених ресурсів.

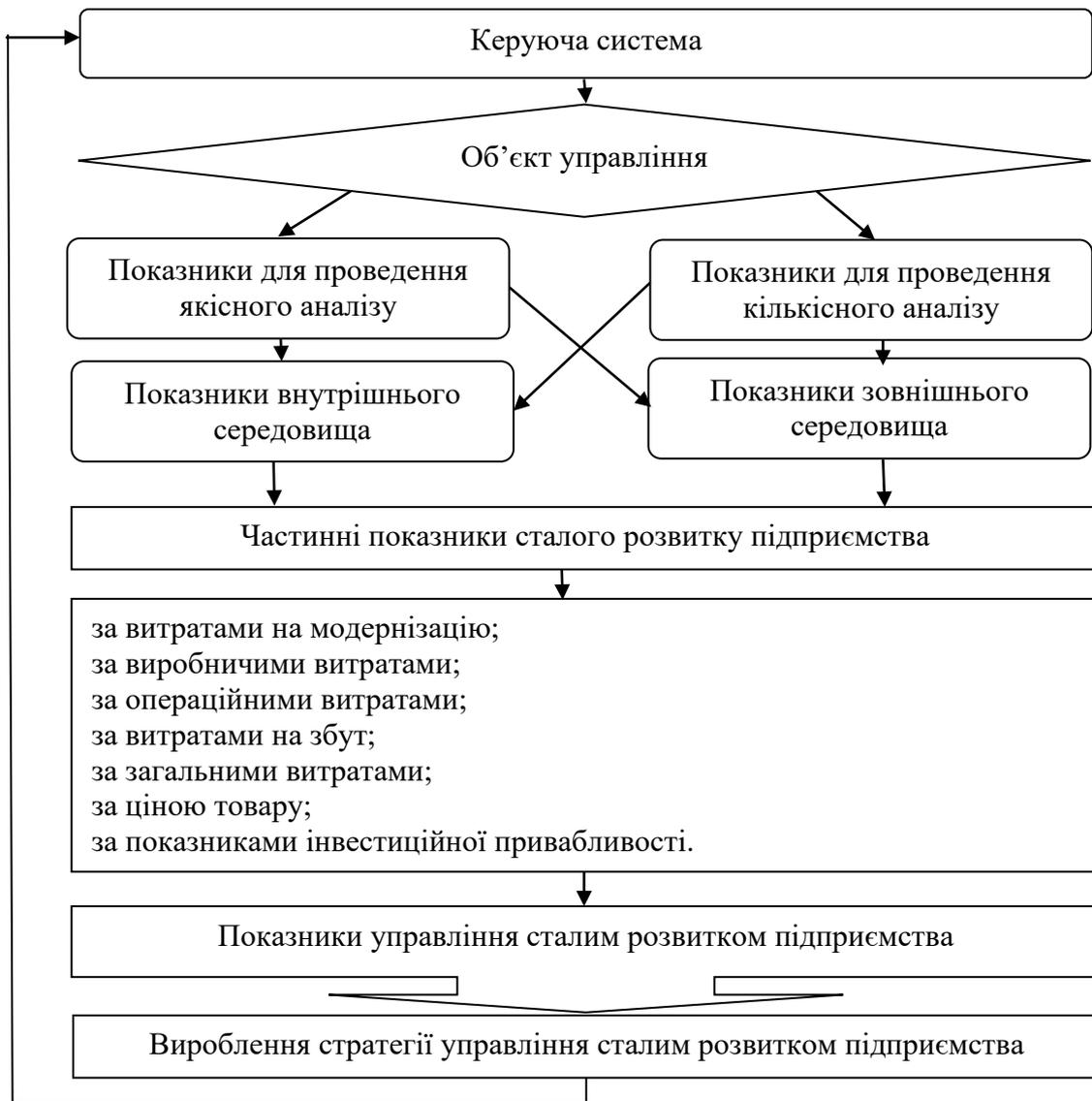


Рисунок 1.1 – Концептуальна схема управління сталим розвитком підприємства

При розробленні стратегії варто використовувати принципи концепції стійкого розвитку, які спрямовані на [15]:

- збалансування економічних і екологічних показників;
- збалансування економічної й соціальної складових, тобто використання саме тих ресурсів, що забезпечують економічне зростання;
- вирішення завдань, що стосуються розвитку як в інтересах нинішнього, так і майбутніх поколінь, що також матимуть ресурсні потреби.

Проте існують інші підходи до визначення принципів стійкого розвитку.

Так, дещо відмінні принципи стійкого розвитку, які виділяє Гальчак Х. Р. [16]:

принцип обачності, коли відбувається запобігання незворотних та непередбачуваних змін за рахунок своєчасного збереження навколишнього середовища;

принцип передбачення та попередження негативних станів та подій;

принцип «за рахунок забруднювача» (компенсації та штрафні санкції як обов'язкова відповідальність користувачів природних ресурсів за завдану екологічну шкоду).

Чернова Т.Л. робить акцент ще на кількох принципах [17]:

принцип збалансованості між забрудненням та природним ресурсом, тобто необхідне встановлення прийнятних норм обсягу відходів та інших видів забруднення, використання природних ресурсів, що мають можливість відновлюватися;

принцип підтримання сучасного стану природного середовища на сталому рівні, коли відбувається перешкоджання можливим втратам ресурсів та ресурсного потенціалу, зменшення природного різноманіття.

Таким чином, не існує єдиного визначеного розкриття сутності концепції стійкого розвитку підприємства, що пояснюється багатьма чинниками (зокрема галузевою специфікою організації). Проте, їх можна об'єднати у окремі підходи (рис. 1. 2).

Загальним та найдоцільнішим вважається комплексний підхід, що описує стійкий розвиток підприємства з точки зору інтеграційного об'єднання даних підсистем. Забезпечення концепції стійкого розвитку в практичній управлінській діяльності вимагає систематизації та затвердження комплексного підходу, оскільки він на відміну від перелічених підходів враховує екологічну складову, загрозу банкрутства та й в цілому надає загальну оцінку стійкості усієї системи та складових.

Оцінювання забезпеченості стійкого розвитку підприємства за допомогою комплексного підходу здійснюється за рахунок визначення індикаторів, відповідних певній групі:



Рисунок 1.2 – Підходи до визначення стійкості розвитку підприємства

для оцінювання економічної стійкості: враховують ліквідність, частку ринку, рентабельність, фондівіддачу, темпи зростання обсягів продажів, коефіцієнт забезпеченості власними коштами, темп зростання інвестицій в основний капітал, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт зносу власних засобів, продуктивність праці тощо);

для оцінювання соціальної стійкості: коефіцієнт плинності кадрів, темп зростання заробітної плати, відношення середньої зарплати на підприємстві до середньої зарплати по промисловості;

для оцінювання екологічної стійкості: коефіцієнт витрат на охорону довкілля до чистого прибутку, енергоємність виробництва, частка відходів, переданих на використання, питома вага стічних вод, питома вага шкідливих речовин [18].

Отже, впровадження стратегії управління сталим розвитком підприємства надає йому ряд економічних, соціальних та екологічних переваг. До таких переваг відноситься [19]:

- підвищення рівня управління підприємством;
- покращення соціальної репутації підприємства;
- нові ринкові можливості;
- ріст інвестиційної привабливості підприємства;
- підвищення ефективної діяльності в області сталого розвитку;
- інноваційний підхід до розробки товарів та послуг;
- мінімізація ризиків в області сталого розвитку;
- ріст ефективності розподілення ресурсів та скорочення витрат [20].

Формування комплексу інструментів управління сталим розвитком підприємства має враховувати функції підприємства (інформаційно-правову, виробничу, маркетинговий менеджмент, соціальну відповідальність), напрями розвитку (екологічний, соціальний, енергетичний, економічний), зарубіжний досвід щодо використання інструментів управління підприємством, класифікацію інструментів на інформаційно-технічні та аналітико-розрахункові.

Досягнення підприємствами стану сталого розвитку є надзвичайно складним, важливим та вкрай необхідним завданням. Подальший економічний рух може відбуватися лише через дбайливе ставлення до навколишнього середовища, досягнення та підтримання соціальних гарантій людини, що закріплені на законодавчому рівні. Чітке та безпомилкове виконання принципів стійкого розвитку підприємства призведе до налагодження економічної системи району, міста, країни, що відбиватиме ступінь екологічної зрілості суспільства, допомагатиме в прийнятті правильних рішень для розв'язання існуючих екологічних, соціальних, енергетичних проблем, підвищення рівня життя населення.

## 1.2 Соціальна відповідальність підприємства та напрями її реалізації

В динамічних умовах господарювання, коли відбувається зміна підходів до ведення бізнесу, постійні ризики та загрози, що впливають на зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства виникає гостре питання підвищення ефективності та конкурентоспроможності завдяки своїй здатності адаптуватися до будь-яких змін. Відповідність внутрішнього середовища підприємства вимогам зовнішнього середовища як найважливішого чинника ринкового успіху спонукає підприємство до постійної трансформації, пошуку нових підходів до управління, сталого розвитку [21, с. 142].

Підвищення темпів зміни ринкового середовища сприяє необхідності підвищувати темпи змін внутрішнього середовища окремого підприємства, забезпечення його сталого розвитку при будь-яких змінах та умовах. При цьому зміна внутрішнього середовища має бути адекватною і прогнозованою до коливань у зовнішньому середовища. Тому для підприємства важливо вести господарську діяльність за допомогою засобів взаємодії між суспільством, державою та бізнесом на засадах соціальної відповідальності.

Соціальна відповідальність як наукова категорія являє собою складний багатоаспектний феномен. Його трактують, переважно, як зобов'язання, які добровільно беруть на себе підприємства, бізнес-групи для вирішення суспільно значущих проблем, як у межах своєї спільноти, так і за її межами, а саме на виробничому, муніципальному, регіональному, національному та глобальному рівнях [22, с. 10].

В цілому соціальна відповідальність передбачає, що підприємство має враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив рішень і діяльності на нього та навколишнє середовище, споживачів, працівників, партнерів, постачальників, менеджерів та інших стейкхолдерів.

Відповідно соціальна відповідальність підприємств проявляється у трьох основних напрямках:

виробничо-економічна;

соціальна;

екологічна політика та діяльність [23, с. 162].

Усі вони незмінно корелюють із засадами сталого розвитку підприємства, що передбачають його розвиток не тільки за рахунок підвищення економічних показників, збільшення прибутковості та рентабельності, але й за рахунок зниження негативного впливу на навколишнє середовище, раціонального використання наявних ресурсів задля їх збереження для наступних поколінь, але й підвищення соціальних стандартів та впровадження корпоративної соціальної відповідальності у свою діяльність.

Кожна із названих складових соціальної відповідальності може характеризуватись низкою показників, які враховують необхідні витрати на впровадження усіх зазначених заходів, а також отримані результати від їх реалізації. Необхідним є інтегральний підхід, визначення усіх бізнес-процесів та ступінь їх керованості та впливу на господарський процес. При цьому для аналізу стану соціальної відповідальності важливим є врахування тих індикаторів, які дадуть змогу порівняти динаміку темпів зростання соціальних і фінансово-економічних показників підприємства до і після здійснення її заходів.

Соціальна відповідальність підприємств, як правило, проявляється у двох основних формах: внутрішній (безпосередньо на підприємстві) та зовнішній (спрямована на розвиток зовнішнього середовища господарювання). Внутрішній напрям передбачає реалізацію соціальних відповідальності перед працівниками (вчасна виплата заробітної плати, соціальне страхування, надання коштів на оздоровлення та лікування), формування безпечних умов праці, розроблення менеджментом підприємства програм підготовки та підвищення кваліфікації (сприяють зменшенню плинності кадрів та залученню кращих спеціалістів), тренінги, стажування та інше.

Таблиця 1.1 – Напрямки та форми реалізації соціально відповідальності підприємства та відповідні їм індикатори

Суб'єкт спрямування	Форма реалізації	Інструменти реалізації	Індикатори	Вимір (кількісний/якісний)
Працівники	<ol style="list-style-type: none"> <li>Своєчасна виплата заробітної плати.</li> <li>Надання премії та компенсації.</li> <li>Підвищення заробітної плати.</li> <li>Навчання та розвиток персоналу, планування кар'єрного зростання.</li> <li>Мотивація персоналу.</li> <li>Індивідуальне пенсійне забезпечення та страхування.</li> </ol>	<p>Адміністративний / фінансовий / соціальний бюджет.</p> <p>Соціальні інвестиції.</p> <p>Соціально-відповідальне інвестування.</p> <p>Соціальні програми.</p> <p>Соціальне підприємництво</p>	<p>Розмір середньої заробітної плати, тис. грн</p> <p>Коефіцієнт плинності кадрів</p> <p>Витрати на виплату премій та інших заохочувальних компенсаційних виплат, тис. грн</p> <p>Витрати на виплату матеріальної допомоги тощо, тис. грн</p> <p>Витрати на культурно-масові заходи, тис. грн</p> <p>Витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації персоналу, тис. грн</p> <p>Витрати на медичне страхування працівників, тис. грн</p> <p>Витрати на внески до недержавних пенсійних фондів на користь працівників, тис. грн</p>	Кількісний
Власники	<ol style="list-style-type: none"> <li>Отримання прибутку.</li> <li>Виплата дивідендів.</li> </ol>	Фінансовий бюджет	<p>Коефіцієнт фінансової автономії</p> <p>Коефіцієнт фінансової залежності</p> <p>Коефіцієнт фінансового ризику</p> <p>Коефіцієнт поточної ліквідності</p> <p>Коефіцієнт абсолютної ліквідності</p> <p>Коефіцієнт швидкої ліквідності</p> <p>Рентабельність сукупного капіталу</p> <p>Коефіцієнт оборотності активів</p>	Кількісний
Споживачі	<ol style="list-style-type: none"> <li>Задоволення потреб у товарах та послугах.</li> <li>Гарантія якості продукції.</li> <li>Достовірна реклама.</li> </ol>	<p>Адміністративний/фінансовий бюджет.</p> <p>Соціальний маркетинг.</p> <p>Соціальна звітність.</p>	<p>Витрати на покращення матеріальної бази виробництва, тис. грн</p> <p>Витрати на впровадження нових технологій виробництва, тис. грн</p> <p>Витрати на інноваційні дослідження в сфері діяльності, тис. грн.</p> <p>Витрати на рекламу, тис. грн</p>	Кількісний
			<p>Наявність міжнародних сертифікатів якості у сфері виробництва.</p> <p>Впровадження нової продукції більш високої якості, що підтверджено відповідними сертифікатами.</p>	Якісний

Постачальники / конкуренти	1. Своєчасна оплата ресурсів і матеріалів. 2. Добросесна конкуренція. 3. Достовірна реклама.	Адміністративний/фінансовий бюджет. Соціальне підприємництво. Соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу	Витрати на оплату постачань, тис. грн Витрати на оплату штрафів і компенсацій за невиконання договірних зобов'язань, тис. грн	Кількісний
			Наявність корпоративної етики щодо конкурентів Наявність випадків порушення термінів оплати чи постачань Укладання договорів із партнерами про вирішення нагальних соціальних проблем у суспільстві	Якісний
Суспільство /Держава	1. Сплата податків. 2. Легалізація бізнесу та ринку праці. 3. Створення нових робочих місць. 4. Розробка навчальних і тренінгових програм для зацікавлених верств. 5. Підвищення рівня добробуту населення. 6. Соціалізація своєї благодійної та спонсорської діяльності. 7. Спрямування наукових розробок на дослідження у сферах збільшення добробуту населення.	Адміністративний / фінансовий / соціальний бюджет. Соціальний маркетинг. Соціальні інвестиції. Грошові гранти. Спонсорство та благодійність. Соціальні програми. Соціальна експертиза. Соціальна звітність. Соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу	Кількість молоді, зайнятої на підприємстві. Витрати на сплату податків, тис. грн. Витрати на благодійну допомогу, тис. грн. Витрати на спонсорську діяльність, тис. грн. Витрати на соціально відповідальний маркетинг, тис. грн. Витрати на благодійний маркетинг, тис. грн. Витрати на покриття грошових грантів у сфері розвитку громадянського суспільства, покращення добробуту населення, дослідження та розробки у сфері покращення якості життя населення України.	Кількісний
			Наявність чи розробка програми покращення умов життя населення чи розвитку громадянського суспільства Участь і розробка спільно із державою в розвитку місцевих громад Участь в державних програмах з розвитку місцевих громад. Наявність сайту компанії з інформацією про заходи в соціальній сфері. Наявність корпоративного кодексу компанії. Надання соціальної звітності.	Якісний

Зовнішній напрям передбачає охорону навколишнього середовища, благодійність та спонсорство, відповідальність перед споживачами, місцевою владою, конкурентами, банківськими установами, участь у вирішенні різних кризових ситуацій у своєму районі функціонування, волонтерська діяльність та інше. Соціальна відповідальність у системі управління підприємством дозволяє ефективно узгоджувати інтереси сторін, а також розробляти напрямки та форми реалізації соціально відповідальності підприємства та відповідні їм індикатори.

Кількість зазначених індикаторів можна як розширювати, так і зменшувати, дивлячись яка інформація наявна у розпорядженні підприємства. Найбільшу кількість показників складають саме індикатори, що стосуються реалізації соціальної відповідальності перед громадою та державою [24].

Основою побудови такої інформаційної системи підприємства є бухгалтерський облік. На побудову бухгалтерського обліку підприємств впливають особливості виробничого процесу та його взаємозв'язок з навколишнім середовищем.

У зв'язку з динамічним розвитком концепції сталого розвитку підприємств для інформаційного забезпечення соціально відповідальної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання з'явився новий вид обліку – соціальний облік, який дозволяє відобразити факти господарської діяльності в рамках економічних та організаційних заходів використання, збереження, розвитку трудових ресурсів підприємства з урахуванням еколого-економічного забезпечення їх реалізації [25, с. 257].

Ведення соціального обліку на ряду з бухгалтерським обліком призначений для вирішення питань, пов'язаних з економічними, соціальними і екологічними наслідками діяльності підприємств в усіх їх проявах та наданням інформації про виконання соціальних програм у вигляді нефінансової звітності.

В Україні, на сьогоднішній день, немає єдиного нормативно-правового акту, що регулює ведення соціального обліку та формування відповідних показників нефінансової звітності, тому звітують українські компанії згідно міжнародних стандартів та за власним досвідом. Найбільш поширеними

стандартами ведення соціального обліку та підготовки нефінансової звітності на сьогодні є GRI та AA1000, вибір яких залежить від бачення форм звітування керівництвом підприємства.

Нині у фокусі соціальної відповідальності перебуває проблема розроблення глибокої методології та досконалих прикладних сценаріїв у веденні соціального обліку, підготовці й оприлюдненні нефінансової звітності, що дозволяє задокументувати виконання усіх соціальних завдань, які зазначені у стратегії сталого розвитку підприємства.

Нефінансове звітування сприятиме налагодженню зав'язків із громадськістю та завоюванню довіри стейкхолдерів завдяки відкритому, об'єктивному висвітленню їхнього внеску в розв'язання економічних, соціальних, екологічних питань [26].

Найважливішим орієнтиром соціального обліку та звітності слугують соціальні пріоритети підприємства згідно з розробленою та затвердженою соціальною політикою. У контексті посилення соціальної відповідальності, соціальний облік має стати не окремим видом обліку, а структурним елементом системи традиційного бухгалтерського обліку [27, с. 41].

Українські підприємства на сьогодні знаходяться лише на початкових етапах впровадження соціальної відповідальності. Визначено, що цей процес значною мірою залежить від системних перетворень на підприємстві, які повинні стосуватись різних функціональних сфер діяльності підприємства, від бачення та готовності менеджменту підприємства змінювати існуючі підходи та впроваджувати нові бізнес-процеси у відповідності до європейських стандартів.

Досліджуючи рівень власників, які повинні «вирости» до розуміння суспільної значимості свого бізнесу, має відбутись визнання підпорядкованості економічних результатів досягненню соціальних, екологічних цілей та їх взаємозв'язків. На рівні менеджменту має бути забезпечено впровадження цілей соціальної відповідальності в практику управління. Технологічний рівень має передбачати не лише ріст економічних показників, але й екологічно ефективних технологічних процесів.

Одночасно забезпечити всі необхідні перетворення на підприємстві складно, адже підходи до формування і розвитку соціальної відповідальності, які вже відпрацьовані не один рік європейськими компаніями, не завжди можуть автоматично використовуватися на українських підприємствах. Тому реалізація концепції соціальної відповідальності на українських підприємствах повинна відбуватись за такими етапами:

перший етап передбачає, що підприємство повинне здійснювати свою діяльність відповідно до очікувань суспільства, зафіксованих на законодавчому рівні, тобто забезпечити прозорість та добросовісність у розрахунках з працівниками, бюджетом, постачальниками тощо;

другий етап передбачає, що підприємство бере на себе добровільні зобов'язання в галузі соціальної відповідальності (екологічні, соціальні), що приносять позитивний ефект у короткостроковій і середньостроковій перспективі;

третьою етап передбачає, що підприємство інтегрує соціальну відповідальність у всі сфери своєї діяльності через розробку стратегії свого сталого розвитку, орієнтуючись при цьому на довгострокову перспективу;

четвертий етап – підприємство докладає зусиль для просування принципів соціальної відповідальності серед усіх стейкхолдерів.

Процес імплементації концепції соціальної відповідальності у практику українських підприємств дуже складний процес, який стосується поетапного розширення переліку заходів, які з часом забезпечать відповідність всіх функціональних сфер вимогам сучасності [28].

Досліджуючи європейську практику впровадження соціальної відповідальності бізнесу, можна зазначити, що вона поширюється на сім основних напрямів [29]:

дотримання прав людини;

дотримання вимог законодавства;

ділова та корпоративна етика;

захист навколишнього природного середовища;

- співпраця із усіма стейкхолдерами;
- дотримання міжнародних норм поведінки;
- прозорість та підзвітність.

Крім того, соціальна відповідальність виникає у зв'язку з діяльністю низки суб'єктів, що відповідним чином впливають на об'єкти у соціальній сфері. Так, об'єктами соціальної відповідальності підприємств виступають:

- співробітники підприємств;
- споживачі продукції та послуг;
- співробітники партнерських організацій;
- громадяни, які потребують особливої уваги з боку суспільства (діти, інваліди, сироти, вагітні жінки, пенсіонери, студенти тощо);
- соціальна інфраструктура (житлово-комунальне господарство, транспорт, заклади освіти, охорони здоров'я, науки, культури, спорту, екологічні споруди тощо).

До суб'єктів, які мають забезпечувати соціальну відповідальність підприємств, відносяться:

- підприємства, незалежно від форми власності;
- органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування;
- об'єднання роботодавців усіх рівнів;
- профспілки всіх рівнів;
- громадські організації, спеціалізовані благодійні фонди [30, с. 32].

Склад і коло інтересів зацікавлених осіб у розвитку соціальної відповідальності постійно змінюється. Тому необхідні адекватні зміни реалізовані підприємством в моделі їх взаємодії. У зв'язку з цим можна виділити чотири рівні соціальної відповідальності:

мікрорівень, коли соціальна відповідальність проявляється перед персоналом, постачальниками, партнерами, акціонерами та споживачами. Соціальна захищеність персоналу підприємств забезпечуються затвердженими програмами та ініціативами, що спрямовані на створення і підтримку корпоративної культури, розвиток почуття корпоративної приналежності,

прихильність персоналу до цінностей та ідеалів підприємства;

мезорівень, який стосується відповідальності перед місцевими громадами. Проявляється у благодійній або спонсорській допомозі на реалізацію різних громадських ініціатив, у захисті навколишнього середовища району, міста, у наданні якісної, екологічно чистої продукції чи послуг тощо;

макрорівень, який стосується виконання усіх зобов'язань перед державою, зокрема своєчасна сплата податків, дотримання чинного законодавства, участь у різних державних проєктах, зменшення рівня безробіття по регіону тощо;

мегарівень, вже стосується відповідальності перед світовою спільнотою, особливо стосується підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Вони мають дотримуватись законодавства іншої країни, виготовляти продукцію, що відповідає міжнародним стандартам якості тощо [31].

Також вітчизняні дослідники виділяють:

базовий рівень соціальної відповідальності, коли бізнес платить податки у повному обсязі і легально, тим самим кошти надходять до бюджету, звідки розподіляються на соціальні програми;

корпоративний рівень, передбачає, що соціально відповідальний бізнес повинен платити економічно обґрунтовану зарплату (зазвичай підприємці економлять саме на зарплаті, розглядаючи її як частину своїх витрат. Але бізнес повинен зрозуміти, що висока зарплата дозволяє людині витратити гроші на підтримку свого здоров'я, на освіту, на відпочинок тощо);

вищий рівень, коли соціально відповідальний бізнес на добровільній основі займається добрідійністю. Потенційний інвестор буде має більше довіри, якщо підприємство може собі дозволити реалізувати масштабні соціальні програми, безпосередньо не пов'язані з виробництвом. Такі програми показують, що бізнес відкритий, він займається не лише внутрішніми корпоративними програмами, але і працює з суспільством [32].

Можна виокремити наступні переваги та недоліки для підприємств при впровадженні соціальної відповідальності (рисунок 1.3).

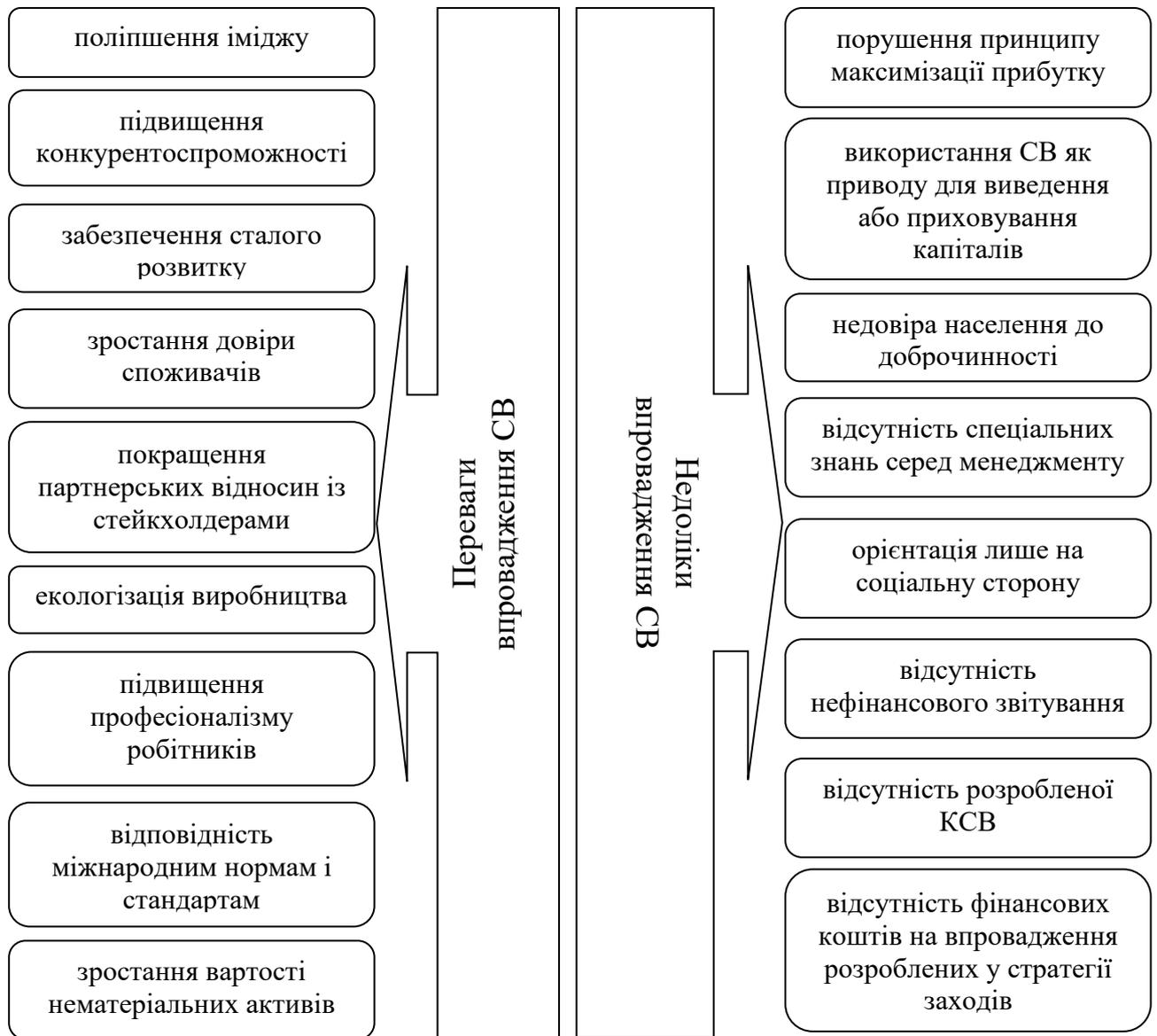


Рисунок 1.3 – Переваги та недоліки при впровадженні соціальної відповідальності підприємствами

Перевагами впровадження соціальної відповідальності є отримання нових конкурентних переваг підприємством, оскільки його імідж покращиться та зросте рівень довіри серед населення; покращення відношення до підприємства серед його працівників, які також мають бути залучені у процес реалізації

визначених напрямів соціальної відповідальності; можливість отримання грантів та державного фінансування під соціальні проекти; покращення відносин з міжнародними партнерами, легший вхід на європейські ринки збуту товарів; екологізація виробництва, захист навколишнього середовища; раціональне використання наявних ресурсів тощо [33, с. 152].

Недоліками впровадження соціальної відповідальності є не бажання менеджменту брати на себе нове коло зобов'язань; відсутність практичних навичок з побудови КСВ, нефінансового звітування; недостатня кількість коштів для фінансування різного роду соціально-екологічних проектів; ризики та загрози, що стримують перехід підприємства до сталого розвитку та відсутність побудованої стратегії тощо [34].

Отже, процес впровадження соціальної відповідальності на підприємстві як самостійного та специфічного напрямку забезпечення його сталого розвитку сьогодні є вкрай актуальним. В умовах соціально-орієнтованої економіки, перманентного зростання цін і відчутних інфляційних процесів соціальна відповідальність переважно проявляється у формі благодійництва, меценатства, спонсорської допомоги, що пояснюється браком коштів та неготовністю підприємств глибше інтегрувати соціальну відповідальність у соціально-екологічний розвиток.

Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств є об'єктивною необхідністю в сучасних трансформаційних умовах, потребує подальшого вдосконалення у таких напрямках: включення в систему державного регулювання законодавчо закріплених правових норм стимулювання процесу соціальної відповідальності; розширення інформаційного простору та надання публічної звітності з метою дослідження стану соціальної відповідальності підприємств; підвищення ефективності підготовки кадрів для реалізації програм соціальної відповідальності.

Лише при взаємодії між усіма стейкхолдерами у реалізації соціальної відповідальності можна отримати позитивні зрушення, що стосуватимуться не лише самого підприємства, алей міста, регіону, в якому воно здійснює свою

господарську діяльність. Вже давно доведено, що орієнтація лише на економічні показники не дозволить підприємству використати та наростити наявний потенціал, адже сталий розвиток забезпечується при екологічній та соціальній взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем.

### 1.3 Європейські підходи до формування системи екологічного управління

Зміна підходів до ведення бізнесу та орієнтація країн світу на забезпечення сталого розвитку змушує підприємства провідних галузей до пошуку альтернативних варіантів своєї діяльності, які б задовольняли інтереси усіх стейкхолдерів. Інтеграція України до Європейського Союзу неможлива без прийняття та адаптації вітчизняними підприємствами до європейських вимог та стандартів діяльності. Одним із них є реалізація підприємствами принципів соціальної та екологічної відповідальності. На жаль, підприємства таким напрямом приділяли найменше уваги в процесі свого економічного розвитку. Результатом цього є відсутність підходів, методів, інструментів регулювання і формування відповідної системи екологічного менеджменту [35].

Погіршення екологічної та соціальної ситуації вимагають сьогодні від підприємств зміни акцентів у вирішенні екологічних питань відносно економічних. Розв'язання екологічних проблем сприятиме не тільки економічному розвитку держави, регіону, але й самого підприємства. Однак незадовільна економічна ситуація не дає змоги швидко розв'язувати усі екологічні питання. Прослідковується тісний взаємозв'язок між економічними, соціальними і екологічними чинниками розвитку суспільства та забезпеченням сталого розвитку підприємства.

Нинішній етап розвитку країн дозволяє прослідкувати тенденцію до появи нових тенденцій і технологій у сфері екологічного управління [36]. Незважаючи на численні наукові праці в цьому напрямі, існують різні підходи до визначення сутності екологічного менеджменту.

На основі проведеного аналізу наукових джерел можна виокремити декілька основних підходів до трактування екологічного менеджменту (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Основні підходи до визначення сутності екологічного менеджменту

Прихильники першого підходу, а саме реагування підприємства на екологічні проблеми та виклики [37, с. 76], трактують екологічний менеджмент через призму управління екологічними характеристиками конкретних економічних суб'єктів, що здійснюють екологічно небезпечну діяльність, джерелами екологічної небезпеки або окремих природних комплексів з метою охорони довкілля і раціоналізації природокористування для досягнення сталого розвитку прилеглих територій.

Представники другого підходу (екологічно безпечного управління виробництвом для оптимізації екологічних, соціальних та економічних показників) характеризують екологічний менеджмент як екологічно безпечне управління виробництвом, за якого досягається оптимальне співвідношення між екологічними, соціальними та економічними показниками. Зокрема, О. А. Лук'янихіна розглядає екологічний менеджмент через сукупність принципів, форм, методів, прийомів та засобів управління виробництвом,

виробничим персоналом підприємства з метою досягнення високої еколого-економічної ефективності виробництва [38, с. 11].

В.О. Аніщенко та Т.Л. Галькевич стверджують, що екологічний менеджмент передбачає формування екологічно безпечного виробничо-територіального комплексу, яке має забезпечувати оптимальне співвідношення між екологічними та економічними показниками протягом усього періоду життєвого циклу як самого комплексу, так і продукції, що ним виробляється [39, с. 32].

Прихильники третього підходу (усвідомлене управління сталим розвитком через досягнення екологічних, соціальних та економічних цілей) Л. І. Федулова [40], В. Ф. Семенов [41] зазначають, що екологічний менеджмент являє собою ініціативну й результативну діяльність економічних суб'єктів, яка спрямована на досягнення їхніх власних екологічних цілей, проектів та програм, розроблених на основі принципів екоефективності й екосправедливості. На їх думку, екологічний менеджмент можна трактувати як екологічне управління безпечним виробництвом, за якого досягається оптимальне співвідношення між екологічними, соціальними та економічними показниками. На думку І.І. Дуднікової, екологічний менеджмент слід трактувати як цілеспрямовану, свідому діяльність, пов'язану з розробленням, запровадженням, реалізацією, контролюванням різноманітних заходів природоохоронного характеру, які повинні забезпечити раціональне використання і збереження ресурсів, забезпечення екологічної безпеки [42, с. 259].

Останній, четвертий підхід (екоменеджмент як елемент системи загального менеджменту) поділяють В.В. Куриленко, В.Я. Шевчук. Саме цей підхід він визначений у міжнародних стандартах і полягає в тому, що екологічний менеджмент є частиною загальної системи менеджменту, яка передбачає досягнення цілей і завдань екологічної політики. Науковці розглядають екологічний менеджмент як самостійний вид діяльності, що входить до загальної системи менеджменту і орієнтований на управління

наслідками впливу природокористування на довкілля. Основним завданням системи екологічного менеджменту на підприємстві є розроблення еколого-економічної стратегії виробництва з метою підвищення інвестиційної привабливості підприємства [43, с. 165].

Відповідно на основі проведеного аналізу можна запропонувати власне трактування «екологічного менеджменту», яке являє собою ініціативну діяльність господарюючих суб'єктів, спрямована на забезпечення сталого розвитку, шляхом реалізації його соціальних, екологічних та економічних цілей, з метою захисту потреб майбутніх поколінь та поширенню соціально-екологічної справедливості.

Таким чином, ефективну діяльність підприємства у сфері екологічного менеджменту розглядають як основну гарантію екологічної безпеки та можливості управління екологічними ризиками в процесі проектування й експлуатації об'єктів.

До основних цілей упровадження на підприємстві системи екологічного менеджменту і її сертифікації відносять (рисунок 1.5):

- зниження негативного впливу на навколишнє середовище;
- підвищення екологічної ефективності діяльності підприємства;
- підвищення соціально-економічної ефективності діяльності підприємства

[44].

У системі сталого розвитку, основною метою якого є забезпечення динамічного соціально-економічного зростання підприємства, раціональне використання природно-ресурсного потенціалу, впровадження системи екоменеджменту передбачають виконання заходів, пов'язаних із розробленням та прийняттям екологічної політики, екологічним аналізом діяльності структурних підрозділів, внутрішнім екологічним аудитом, коригуванням процедур. Процесу впровадження системи екологічного менеджменту повинні передувати такі передумови:

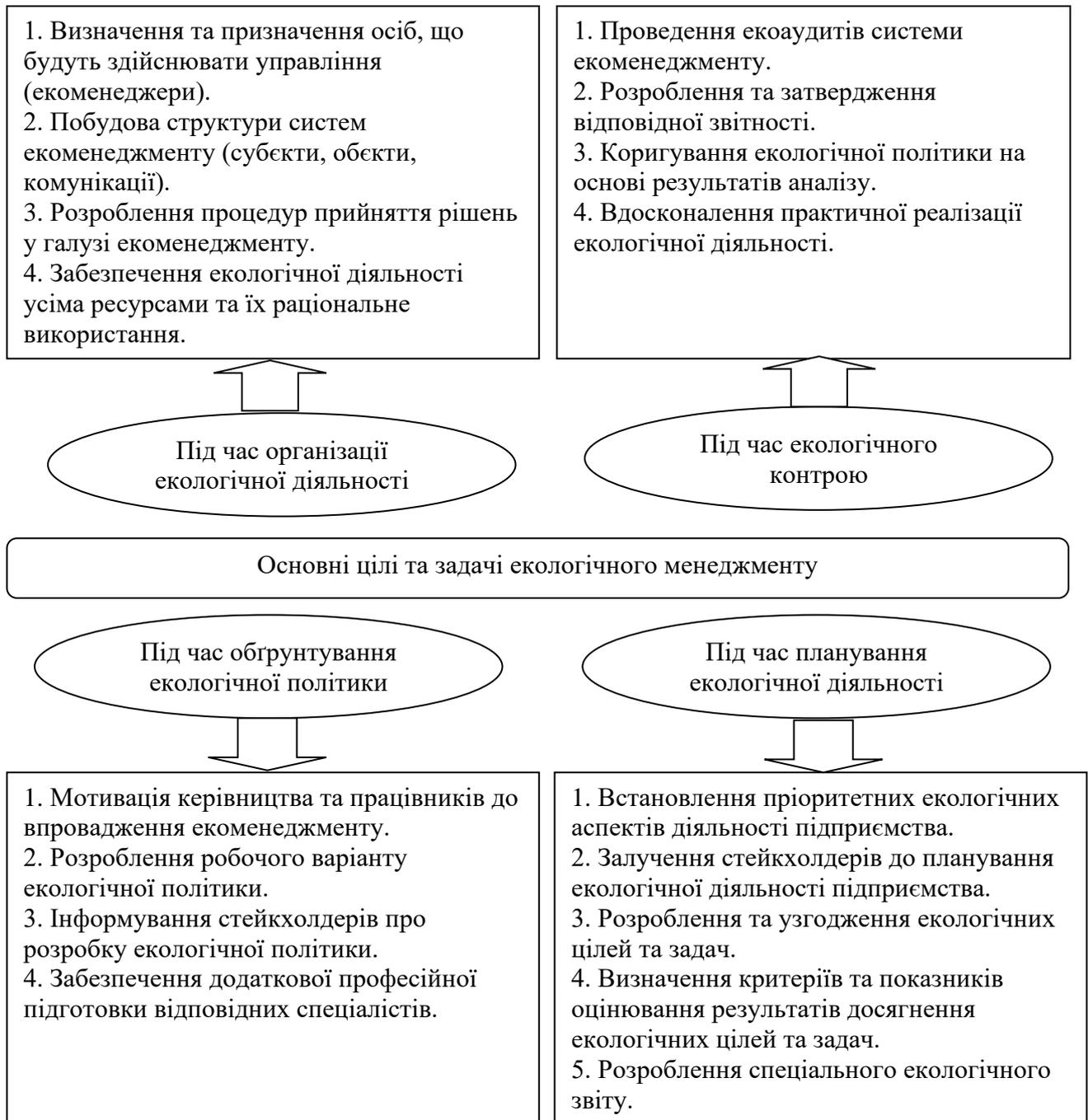


Рисунок 1.5 – Основні цілі та задачі екологічного менеджменту

застосування менеджменту якості, який повинен стати основою для розвитку екологічного менеджменту;

формування екологічної політики відповідно до стандартів ISO 14000;

попередній екоаудит, встановлення процедури ідентифікації екологічних аспектів, необхідна для визначення тих видів діяльності, які негативно впливають на навколишнє середовище;

відповідність стандартам і отримання сертифікату відповідності стандартам у галузі менеджменту якості;

планування діяльності у галузі екологічного менеджменту;

поєднання екологічних, соціальних і економічних цілей підприємства;

підготовка, впровадження і виконання екологічних програм.

Очевидно, що з розвитком практичної діяльності в галузі екологічного менеджменту в Україні виникнуть можливості щодо отримання низки конкретних переваг у вирішенні різноманітних екологічних проблем. З екологічним менеджментом пов'язана активізація вже існуючих широких можливостей і засобів щодо практичного вирішення пріоритетних екологічних проблем. Сьогодні на кожному підприємстві існує велика кількість різноманітних невикористаних технологічних, технічних, управлінських можливостей і засобів щодо їх вирішення. Таким чином, екологічний менеджмент здатний зіграти виняткову роль у вирішенні екологічних проблем в умовах виходу України з соціально-економічної кризи [45, с. 102].

До переваг, що демонструють економічну корисність та доцільність запровадження системи екологічного менеджменту можна віднести:

підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках, можливість освоєння нових європейських ринків;

формування позитивного іміджу підприємством;

підготовка та залучення більш кваліфікованого персоналу;

покращення якості продукції та приваблення нових споживачів, за рахунок випуску якісної продукції, яка відповідає екологічним стандартам;

економія виробничих витрат і ресурсів (раціоналізація споживання матеріалів та сировини, води, енергії);

зниження ризику виникнення аварійних ситуацій і масштабів їх наслідків;

зниження природоохоронних платежів, уникнення штрафів і стягнень через скорочення обсягів викидів шкідливих речовин;

покращення відносин з партнерами, інвесторами, органами державної влади, а також змога отримати державну підтримку (зниження процентних

ставок по кредитах; зниження ставок платежів по екологічному страхуванню);

вихід на новий рівень технологічного розвитку та інновацій (технологічне оновлення виробництва, поява якісно нових продуктів);

за допомогою сертифікації на відповідність стандартам серії ISO 14000 можливо здійснити порівняння екологічної політики підприємств з різних країн на міжнародному рівні [46].

Незважаючи на масу переваг, можна виокремити і певні недоліки при впровадженні екологічного менеджменту. В першу чергу, висока гнучкість стандартів серії ISO 14000, що дозволяє підприємству-забруднику відповідати вимогам стандартів тільки формально. Два підприємства, які займаються аналогічною діяльністю, але мають різні екологічні характеристики, можуть відповідати їх екологічним вимогам, маючи достатні резерви для «постійного поліпшення» та «удосконалення» в частині попередження забруднення, що і є основним критерієм відповідності його діяльності вимогам системи екологічного менеджменту. Відсутність якісних вимог до обсягів викидів, концентрації речовин і т.п. є основним недоліком даних стандартів [47, с. 105].

По-друге, можливим є створення сприятливих умов для «експорту забруднення», тобто перенесення шкідливих виробництв у країни, які розвиваються, коли підприємство отримує сертифікацію в державі з «м'якшими» національними природоохоронними нормативами і отримує при цьому міжнародний статус [48, с. 54].

По-третє, багато українських підприємств не має змоги запровадити ISO 14000 через високу вартість проведення попереднього екологічного аудиту та потреби в проведенні реконструкції «проблемних» ділянок виробництва, які й спричиняють забруднення довкілля [49].

Звичайно, що досвід розвинутих країн свідчить, що за рахунок посилення вимог екологічного законодавства і активного впровадження превентивних природоохоронних заходів їм вдалося досягти значних успіхів у розв'язанні екологічних проблем.

Суспільство і виробники продукції змінили своє ставлення до довкілля й

екологічні питання почали відігравати вагому роль у процесі прийняття рішень. Поруч із підвищенням вимог до якості продукції на міжнародних ринках, зокрема європейському, невпинно суворішають й вимоги до екологічних характеристик товарів і послуг, виробничих процесів.

У процесі впровадження екологічного менеджменту необхідно проаналізувати техніко-економічну й фінансову ситуацію. Цей аналіз дасть можливість визначити вид продукції, який є найбільш конкурентоспроможний, ринкову частку підприємства, структури витрат і прибутковості. Наступним етапом є формування екологічного обліку, який дозволить забезпечити економічну безпеку підприємства.

Сьогодні у світі найбільш часто розглядаються чотири основні напрями екологічного обліку:

- фінансовий облік;
- управлінський облік (облік виробничих витрат);
- облік потоку основних засобів;
- екологічна звітність.

У цілому система екологічного обліку на підприємстві має бути спрямована на облік усіх витрат, розрахунок поточних зобов'язань та підготовку звітності щодо природоохоронної діяльності. Вказані категорії необхідно розглядати з позиції рівня забруднення навколишнього середовища, безпеки продукції та якості обслуговування населення.

Якість обслуговування необхідно розглядати з позиції рівня задоволення населення, що користується запропонованими категоріями товарів, послуг. При цьому одним із способів, за рахунок якого можна формувати конкурентну стратегію підприємства, є зменшення рівня забруднення навколишнього середовища, виробництво та реалізація екологічно чистої сертифікованої продукції.

Проте, на думку керівників підприємств, існує низка перешкод, що заважають надавати звітність по здійсненим природоохоронним заходам:

- відсутній стимул враховувати зобов'язання через необхідність

вираховувати витрати з доходу, що оподатковується після їх здійснення;

надмірна складність виділення витрат на природоохоронну діяльність із суми загальних витрат;

відсутність конкретних рекомендацій відносно надання інформації про природо-охоронну діяльність і організацію екологічного обліку на підприємствах;

відсутність методики прийняття рішень стосовно зниження та попередження екологічних ризиків [50].

Рекомендовані показники екологічної та соціальної результативності в галузі відповідальності за продукцію по аспектах здоров'я та безпеки споживача продукції та послуг наведені в табл. 1.2 [51].

Таблиця 1.2 – Показники екологічної та соціальної результативності в галузі відповідальності за продукцію по аспектах здоров'я та безпеки споживача продукції та послуг

Показник	Категорії	
	Основна	Додаткова
<b>Екологічна результативність</b>		
Місцезнаходження та площа земель, що знаходяться у власності, оренді підприємства та розташована на природних територіях, що охороняються, та територіях із високою цінністю поза їх межами	+	
Визначення істотних впливів діяльності, продукції та послуг на охоронюваних природних територіях та територіях із високою цінністю поза їх кордонів	+	
Збережені та відновлені місцезнаходження		+
Стратегії та плани на майбутнє по управлінню екологічними впливами		+
Кількість видів, занесених у Червоний список Міжнародної спілки охорони природи (МСОП) та національний список охоронюваних видів, місцезнаходження яких на території, що зачіпає діяльність організації, з розмежуванням за ступенем загрози існуванню виду		+
<b>Відповідальність за продукцію – «Здоров'я та безпека споживача»</b>		
Стадії життєвого циклу, на яких вплив на здоров'я та безпеку продукції та послуг оцінюється для виявлення можливостей покращання, та частка наявних продуктів та послуг, що підлягають таким процедурам	+	
Загальна кількість випадків невідповідності нормативним вимогам та добровільним кодексам, що стосуються впливу продукції та послуг на здоров'я та безпеку, із розмежуванням за видами наслідків		+

Відповідальність за продукцію – «Маркування продукції та послуг»		
Види інформації про властивості продукції та послуг, що вимагають процедури, та частка значимих продуктів та послуг, відносно яких діють такі вимоги до інформації	+	
Загальна кількість випадків невідповідності нормативним вимогам та добровільним кодексам, що стосуються інформації маркування про властивості продукції та послуг, із розмежуванням за видами наслідків		+
Результати досліджень по оцінці ступеня задоволення споживача		+

Також у системі управлінського обліку необхідно визначити порядок розмежування витрат та доходів, який би дав змогу виділити та оцінити екологічні витрати та екологічні доходи.

На сьогодні перспективи впровадження і розвитку системи екологічного менеджменту на українських підприємствах є недооціненими [52]. Використання екологічного менеджменту як додаткового інструменту до існуючого екологічного контролю створить умови для оптимального та ощадливого використання ресурсів, вирішить проблеми якості продукції та її сертифікації, безпеки персоналу та охорони навколишнього природного середовища, сприятиме розвитку додаткових можливостей для підприємства в цілому, підвищить ефективність менеджменту якості й загальної системи управління. Активізація зусиль щодо організації функціонування системи екоменеджменту сприятиме підвищенню еколого-економічної ефективності виробництва, соціально-екологічної свідомості апарату управління та працівників, досягненню сталого розвитку підприємства, ідентифікації наявних проблем та розробці оптимальних варіантів вирішення поставлених завдань для збереження довкілля.

### Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні основи управління соціально-екологічним розвитком сучасного підприємства можна сформулювати наступні висновки:

1. Визначено, що досягнення підприємствами стану сталого розвитку є надзвичайно складним, важливим та вкрай необхідним завданням. Подальший економічний рух може відбуватися лише через дбайливе ставлення до навколишнього середовища, досягнення та підтримання соціальних гарантій людини, що закріплені на законодавчому рівні. Лише чітке та безпомилкове виконання принципів стійкого розвитку підприємства призведе до налагодження економічної системи району, міста, країни, що відбиватиме ступінь екологічної зрілості суспільства, допомагатиме в прийнятті правильних рішень для розв'язання існуючих екологічних, соціальних, енергетичних проблем, підвищення рівня життя населення.

2. Доведено, що процес впровадження соціальної відповідальності на підприємстві як самостійного та специфічного напрямку забезпечення його сталого розвитку сьогодні є вкрай актуальним. В умовах соціально-орієнтованої економіки, перманентного зростання цін і відчутних інфляційних процесів соціальна відповідальність переважно проявляється у формі благодійництва, меценатства, спонсорської допомоги, що пояснюється браком коштів та неготовністю підприємств глибше інтегрувати соціальну відповідальність у соціально-екологічний розвиток.

Лише при взаємодії між усіма стейкхолдерами у реалізації соціальної відповідальності можна отримати позитивні зрушення, що стосуватимуться не лише самого підприємства, алей міста, регіону, в якому воно здійснює свою господарську діяльність. Вже давно доведено, що орієнтація лише на економічні показники не дозволить підприємству використати та наростити наявний потенціал, адже сталий розвиток забезпечується при екологічній та соціальній взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем.

3. Виявлено, що на сьогодні перспективи впровадження і розвитку системи екологічного менеджменту на українських підприємствах є недооціненими. Використання екологічного менеджменту як додаткового інструменту до існуючого екологічного контролю створить умови для оптимального та ощадливого використання ресурсів, вирішить проблеми якості

продукції та її сертифікації, безпеки персоналу та охорони навколишнього природного середовища, сприятиме розвитку додаткових можливостей для підприємства в цілому, підвищить ефективність менеджменту якості й загальної системи управління. Активізація зусиль щодо організації функціонування системи екоменеджменту сприятиме підвищенню еколого-економічної ефективності виробництва, соціально-екологічної свідомості апарату управління та працівників, досягненню сталого розвитку підприємства, ідентифікації наявних проблем та розробці оптимальних варіантів вирішення поставлених завдань для збереження довкілля.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ НА ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»

#### 2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»

ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» є суб'єктом підприємництва, яке офіційно зареєстроване за адресою: Україна, 38800, Полтавська обл., Чутівський р-н, селище міського типу Чутове, вулиця Полтавський Шлях, будинок 197. Проводиться свою діяльність досліджуване товариство з 2010 року в сфері оптової торгівлі молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами. Директором ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» є Юденко Денис Андрійович, а кінцевим бенефіціаром Сасін Іван Сергійович, якому належить 100 % частки товариства.

ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» здійснює свою діяльність на основі Конституції України, Цивільного та Господарського Кодексу, Статуту, Закону України «Про молоко та молочні продукції», а також інших чинних нормативно-правових актів, які регулюють сфері підприємництва.

Регуляторними органами за діяльність ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» виступають: Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики тощо. При здійсненні господарської діяльності дотримується вітчизняного законодавства та сплачує відповідні внески і податки. Для здійснення господарської діяльності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» має відповідні ліцензії та дозволи.

Продукція ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» представлена в усіх великих продуктових магазинах та супермаркетах, зокрема: «АТБ», «Сільпо», «Маркетопт» та інші. Споживачів продукції ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» на вітчизняному ринку велика кількість. Основними групами споживачів є сім'ї з дітьми. Загалом же продукція пропонується ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» відносить до категорії першої необхідності,

тому споживачами її є кожна людина, яка вживає у свій раціон продукцію з молока. Зокрема, до основних видів продукції ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» слід віднести: молоко, масло, сир, сухі молочні продукти та інші молочні продукції. Уся продукція пропонується споживачам сертифікована міжнародним сертифікатом якості ISO.

На майбутній період ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» ставить перед собою такі цілі:

збільшення частки ринку на 10 %;

зростання обсягів продажу на 20 %;

збільшення чистого прибутку на 50 %

вихід на європейський ринок збуту;

проведення активної маркетингової політики;

впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності<sup>4</sup>

покращення умов праці співробітників;

підвищення заробітної плати виробничого персоналу на 25 % та управлінського персоналу на 10 %.

Саме на досягнення зазначених вище цілей буде спрямована в найближчі 2 роки діяльність ТОВ «РІАЛ-ТЕМП». Для досягнення зазначених цілей ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» володіє достатніми фінансовими ресурсами, кваліфікованими працівниками та відповідним матеріально-технічним забезпеченням. ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» здійснює основну діяльність в сфері торгівлі.

Ефективність функціонування підприємства та досягнення ним поставлених завдань та цілей прямо залежить від існуючої на підприємстві системи управління. Адже, саме через систему управління відбувається вплив суб'єкта управління на об'єкт управління.

Схема організаційної структури управління ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» наведена на рис. 2.1.

Вищим органом управління товариством є загальні збори учасників товариства, в яких беруть участь учасники або призначені ними представники. Останні можуть бути постійними або призначатися на певний термін. Учасник має право у будь-який час замінити свого представника.

Загальні збори учасників товариства визначаються повноваженими, якщо в них беруть участь учасники, що володіють у сукупності більш як 60 % голосів. Рішення на загальних зборах учасників приймаються простою більшістю голосів присутніх учасників. Управління поточною діяльністю товариства здійснюється директором товариства, який здійснює функції правління. У своїй роботі директор керується нормами чинного законодавства, статутом та укладеним з ним контрактом.

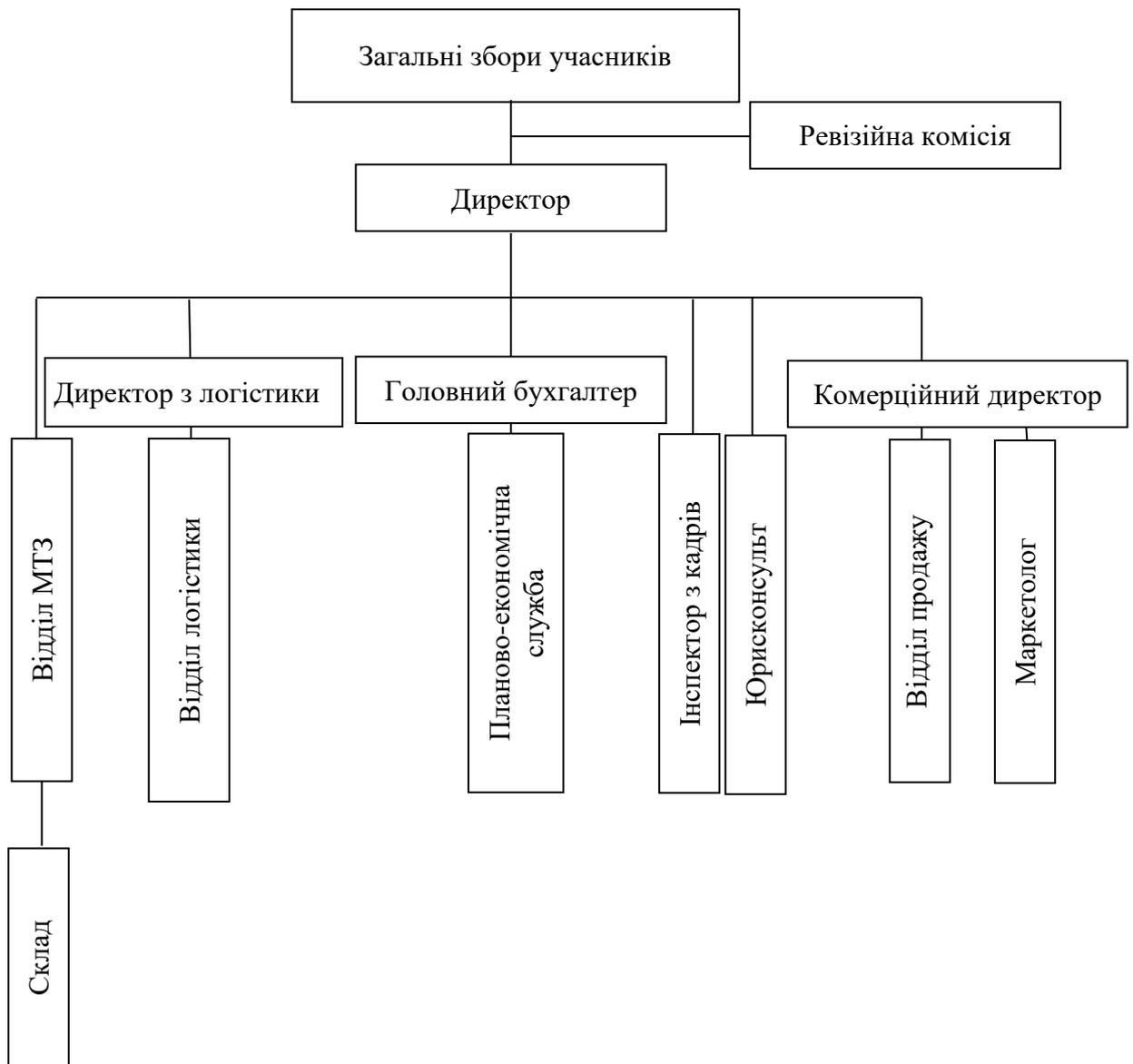


Рисунок 2.1 – Структура управління ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»

Директор, згідно статуту, є одноособовим виконавчим органом товариства, який здійснює управління поточною діяльністю товариства.

Директор вирішує усі питання діяльності товариства, крім тих, які віднесені компетенції зборів учасників. Він підзвітний зборам учасників і організує виконання їх рішень.

Директор ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» вправі:

без достовірності здійснювати дії від імені товариства;

самостійно укладати договори;

видавати накази та розпорядження;

затверджувати правила внутрішнього трудового розпорядку;

укладати колективний договір товариства;

приймати та звільняти працівників;

давати довіреності та доручення, відкривати та використовувати рахунки товариства в установах банків.

Директор ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» підзвітний загальним зборам учасників, несе перед ними відповідальність за виконання їх рішень. Він не вправі приймати будь-які рішення, що належать до компетенції загальних зборів учасників.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» здійснює ревізійна комісія. Ревізійна комісія обирається загальними зборами учасників. Її склад формується з числа учасників товариства, що не є членами виконавчого органу товариства. Її кількісний, персональний склад та строки повноважень визначаються загальними зборами учасників.

Головними завданнями ревізійної комісії на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» є такі:

проводить планові та позапланові перевірки фінансово-господарської діяльності товариства;

доповідає загальним зборам учасників про результати проведених перевірок та виявлені недоліки і порушення;

здійснює контроль за усуненням виявлених під час перевірок недоліків і порушень та за виконанням пропозицій ревізійної комісії щодо їх усунення.

Для визначення сильних та слабких сторін ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» проведемо SWOT-аналіз підприємства». SWOT-аналіз є необхідною технологією проведення діагностики ресурсів та можливостей підприємств певних галузей. Суть даного

аналізу полягає в розділенні чинників та явищ, що впливають на функціонування та розвиток підприємств на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). SWOT-аналіз ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» наведений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення числа клієнтів.</li> <li>2. Вихід на новий ринок збуту.</li> <li>3. Використання нових технологій.</li> <li>4. Диверсифікація діяльності за рахунок розширення асортименту.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі темпи інфляції.</li> <li>2. Зростання тиску конкурентів.</li> <li>3. Негативні демографічні зміни.</li> <li>4. Загроза повномастбних військових дій на території України.</li> <li>5. Зниження платоспроможності клієнтів.</li> <li>6. Зростання соціальної напруженості через Covid-19.</li> </ol>
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сприятливе географічне розташування.</li> <li>2. Висока кваліфікація робочої сили.</li> <li>3. Високий контроль якості.</li> <li>4. Імідж надійного партнера.</li> <li>5. Прибуткова діяльність.</li> <li>6. Високий ступінь дотримання договірних зобов'язань.</li> <li>7. Широкий асортимент продукції.</li> <li>8. Наявність постійних клієнтів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від постачальників.</li> <li>2. Слабка маркетингова політика.</li> <li>3. Не велика частка ринку.</li> <li>4. Відсутність довгострокової стратегії розвитку.</li> <li>5. Відсутність програм навчання для працівників.</li> </ol>

Згідно з табл. 2.1 видно, що досліджуване товариство має велику кількість як сильних, так і слабких сторін. Також в зовнішньому середовищі існують загрози та можливості для розвитку товариства. З метою узагальнення та визначення стратегії підприємства, будемо матрицю SWOT-аналізу ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+8=12	4+5=9
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
6+8=14	6+5=11

Отже, в результаті проведеного SWOT-аналізу встановлено, що для ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» на сучасному етапі розвитку характерне використання стратегії обмеженого зростання, що обумовлено значною кількістю загроз у зовнішньому середовищі, які необхідно враховувати, щоб не втратити свої конкурентні переваги та позиції. Також на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» досить багато сильних сторін, які необхідно використовувати як його головні конкурентні переваги. Слабких сторін на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» значно менше чим сильних сторін. Проте, й ці слабкі сторони ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» необхідно усувати. Це забезпечить збільшення його конкурентоспроможності.

Від забезпеченості ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежить обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів і, як результат, обсяг наданих послуг та виконуваних робіт, їх собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників. Тому доцільно провести аналіз персоналу досліджуваного товариства. У табл. 2.3 наведено характеристику та динаміку загальної структури персоналу ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» за категоріями зайнятих у 2018-2020 рр.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	11	31,43	11	26,19	12	26,67	(4,76)	0,48
У тому числі:								
керівники	4	11,43	4	9,52	4	8,88	(2,55)	(0,64)
спеціалісти	6	17,14	6	14,29	7	15,57	(1,57)	1,28
технічні працівники	1	2,86	1	2,38	1	2,22	(0,64)	(0,16)
Виробничий персонал	24	68,57	31	73,9	33	73,33	4,76	(0,48)
Разом	35	100	42	100	45	100	x	x

## Продовження табл. 2.3

Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	3,18	-	3,82	-	3,75	-	-	-
---------------------------------------------------------------------	------	---	------	---	------	---	---	---

За даними табл. 2.3 можемо зробити висновок, що чисельність управлінського персоналу у 2020 р. становила у відсотковому співвідношенні 26,67 %, що на 0,48 % більше у порівнянні з 2019 р. та на 4,76 % менше у порівнянні з 2018 р. Кількість керівників протягом досліджуваних років не змінювалася і становила 4 осіб, кількість технічних працівників також залишилася незмінною (1 особа). У структурі спеціалістів товариства кількість спеціалістів у 2020 р. збільшилася на 1 особу у порівнянні з попередніми роками, але це не зробило значного впливу на загальну зміну структури персоналу. Виробничий персонал має тенденцію до збільшення: у 2020 р. – 45 осіб, що на 3 особи більше за попередній рік та на 10 осіб за 2018 р. Цю тенденцію слід визнати позитивною, оскільки саме виробничий персонал створює продукт і сприяє отриманню прибутку

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» за 2018-2020 рр. наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р.	2018 р.
Молодь віком 15-24 років	12	34,29	16	38,1	16	35,56	1,27	(2,54)
25-49 років	18	51,43	20	47,62	23	51,11	(0,32)	3,49
50-59 років	3	8,57	4	9,52	5	11,11	2,54	1,59
60-65 років	2	5,71	2	4,76	1	2,22	(3,49)	(2,54)



Аналіз освітньої структури персоналу ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» дозволяє зробити висновок про те, що на товаристві досить кваліфікований трудовий склад. Найбільша питома вага працівників з першим рівнем вищої освіти «бакалавр»: у 2020 р. складають 68,89 % або 31 особу, що на 8,89 % більше від 2018 р. та на 2,22 % більше від 2019 р. Найменше працівники з середньою освітою та початковим рівнем вищої освіти, а саме по 4 особи на кінець 2020 р. Зазначені працівники на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» займали найнижчі посади та виконували рутинну роботу.

Працівників з другим вищим рівнем освіти «магістра» на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» протягом 2018-2019 рр. працювало 5 осіб, а у 2020 р. збільшилося до 6 осіб. Зазначені працівники займали найвищі посади на товаристві.

Аналіз динаміки показників плинності персоналу ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» наведений в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,17	0,31	0,2	0,03	(0,11)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,14	0,17	0,13	(0,01)	(0,04)
Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,17	0,13	(0,01)	(0,04)
Коефіцієнт абстентеїзму	0,02	0,02	0,02	-	-
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,03	0,02	0,04	0,01	0,02

З проведених розрахунків видно, що на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» спостерігається коливання коефіцієнта оновлення персоналу. У 2018 р. він складає 0,17, в 2019 р. зростає до 0,31, а у 2020 р. знову зменшується на 0,11. Зростання цього показника відбулося під впливом загального збільшення чисельності персоналом товариства.

Коефіцієнти вибуття та плинності кадрів мають рівні значення. Так, як на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» усі звільнені працівники були за власним бажанням і на кінець 2020 р. цей коефіцієнт має значення рівне 0,13, що на 0,01 менше від 2018 р. та на 0,04 менше від 2019 р. Зменшення цього показника свідчить про зниження плинності кадрів, що безумовно є позитивним.

Коефіцієнт абстентеїзму на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» протягом аналізованого періоду має стабільно низьке значення і складає 0,02. Це свідчить про те, що робочий час на товаристві використовується досить ефективно.

Далі важливо провести аналіз структури та складу фонду заробітної плати на досліджуваному підприємстві (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» за 2018-2020 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна ( +; -)	
	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. від	
	сума	%	сума	%	сума	%	2018 р.	2019 р.
Фонд заробітної плати всього	2753,6	100	3142,2	100	3729,3	100	х	х
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	2353,2	85,46	2596,7	82,64	2919,2	78,28	(7,18)	(4,36)
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	400,4	14,54	545,5	17,36	810,1	21,72	7,18	4,36
з нього:								
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	181,5	6,59	198,7	6,32	266,9	7,16	0,57	0,84
- премії за виробничі результати	218,9	7,95	346,8	11,04	543,2	14,57	6,62	3,53
1.3 Інші виплати	-	-	-	-	-	-	-	-

Отже, фонд заробітної плати на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» щорічно зростає і у 2020 р. складає 3729,3 тис. грн., тоді як в 2018 р. складала 2753,6 тис. грн. Дане зростання зумовлено як збільшенням кількості працівників, так і зростанням мінімальної заробітної плати, що зумовлює вплив на розмір фонду заробітної плати. Щорічно відбувається збільшення в питомій вазі фонду додаткової

заробітної плати та зменшення фонду основної заробітної плати. Фонд основної заробітної плати у 2020 р. складає 78,28 %, що на 7,18 % менше від 2018 р. та на 4,36 % менше від 2019 р. У свою чергу фонд додаткової заробітної плати на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» складає 21,72 % та змінюється обернено пропорційно до фонду основної заробітної плати.

## 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»

Завданням фінансово-економічної підсистеми на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» є забезпечення одержання достовірної інформації про фінансовий стан підприємства, результати його діяльності, що необхідно для всіх користувачів бухгалтерської звітності для прийняття відповідних рішень.

До основних обов'язків планово-економічного відділу входять:  
розробка фінансової програми розвитку підприємства;  
здійснення розрахунків з бюджетом, банками, постачальниками;  
ведення фінансового обліку, складання фінансової звітності.

Основною метою фінансово-економічного аналізу є отримання певної кількості ключових параметрів, які дають об'єктивну і точну картину фінансового стану підприємства, його прибутків і збитків, змін у структурі активів і пасивів, у розрахунках з дебіторами та кредиторами.

Для того, щоб визначити ефективність діяльності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» необхідно провести оцінку економіко-фінансового стану досліджуваного підприємства. Адже, фінансово-економічний стан – одна з найважливіших характеристик діяльності підприємства. Він залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».

Користуючись фінансовою звітністю ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» проведемо аналіз прибутковості господарської діяльності підприємства за 2018-2020 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2018	2019	2020	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Капітал підприємства</b>								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	421,6	1111,5	1515,9	1094,3	259,56	404,4	36,38
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	121,5	213,7	584,8	463,3	381,31	371,1	173,65
<b>2. Ресурси підприємства</b>								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	83,5	217,3	327,5	244	292,22	110,2	50,71
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	338,1	894,2	1188,5	850,4	251,52	294,3	32,91
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	35	42	45	10	28,57	3	7,14
<b>3. Економічні показники</b>								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1918,4	5175,3	10639,2	8720,8	454,59	5463,9	105,58
3.2. Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	7078,5	7456,8	9876,7	2798,2	39,53	2419,9	32,45
3.3. Операційні витрати	грн	193,6	428,1	452,6	259	133,78	24,5	5,72

## Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	2753,6	3142,2	3729,3	975,7	35,43	587,1	18,68
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	6556,19	6234,52	6906,11	349,92	5,34	671,59	10,77
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	420,4	544,6	1268,2	847,8	201,67	723,6	132,87
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	228,6	116,5	826,8	598,2	261,68	710,3	609,7
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	228,6	120,6	826,8	598,2	261,68	706,2	585,57
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	180,6	97,7	678	497,4	275,42	580,3	180,6
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	181,5	165,7	205,8	24,3	13,4	40,1	24,2
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,14	0,18	0,35	0,21	150	0,17	94,44
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	84,8	34,3	30,2	(54,6)	(64,4)	(4,2)	(12,1)
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	5,67	5,79	8,95	3,28	57,77	3,16	54,68
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	63	62	40	(23)	(36,51)	(22)	(35,48)
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,997	0,49	0,837	(0,161)	(16,101)	0,347	70,745
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	0,04	0,17	0,09	0,05	125,51	(0,08)	(45,54)
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	54,2	10,9	54,5	0,3	x	43,6	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	148,6	45,7	115,9	(32,7)	x	70,2	x
6.3. Рентабельність продукції	%	118,1	27,2	182,7	64,6	x	155,5	x

На основі фінансового-економічного аналізу можна з'ясувати реальну картину не лише рівня прибутковості підприємства, а і його спроможності своєчасно повертати позики, розраховуватися з постачальниками тощо.

Аналізуючи фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» за 2018-2020 рр., наведені у табл. 2.8, можемо зробити наступні висновки.

Середня вартість сукупного капіталу найбільше значення мала у 2020 р. – 1515,9 тис. грн., що на 1094,3 тис. грн. більше у порівнянні з 2018 р. та на 404,4 тис. грн. більше відносно 2019 р.

Середня вартість власного капіталу у 2020 р. склала 584,8 тис. грн., що на 463,3 тис. грн. більше у порівнянні з 2018 р. та на 371,1 тис. грн. більше відносно 2019 р. Збільшення розміру власного капіталу є позитивним для товариства, це зумовлено зростанням у 2020 р. розміру чистого прибутку. Графічно динаміка середньої вартості власного капіталу наведена на рис. 2.2.

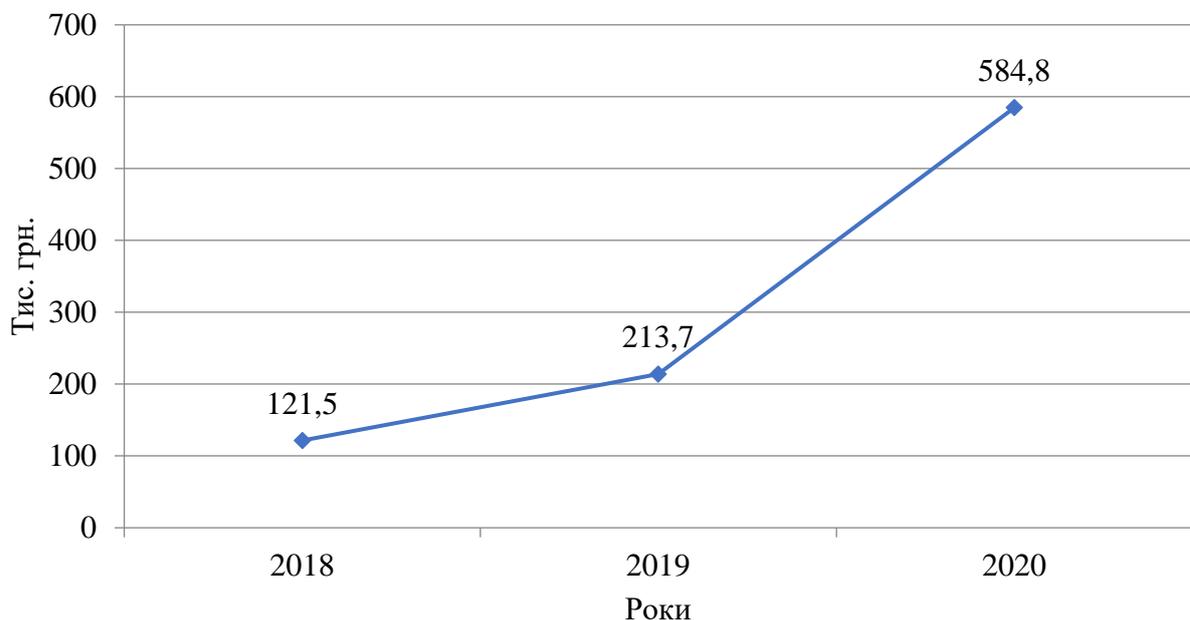


Рисунок 2.2 – Динаміка середньої вартості власного капіталу ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Середньорічна вартість основних засобів також має позитивну тенденцію щодо зростання. У 2020 р. вартість основних засобів склала 327,5 тис. грн., що

на 244 тис. грн. більше від 2018 р. та на 110,2 тис. грн. більше від 2019 р. Зростання основних засобів відбулося за рахунок оновлення деякої їх частини.

Протягом аналізованого періоду відбувається зростання середньооблікової кількості працівників з 35 осіб у 2018 р. до 45 осіб у 2020 р. Зростанням середньооблікової кількості працівників спричинено загальним збільшенням обсягів реалізації продукції.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2020 р. становить 10639,2 тис. грн., що на 454,59 % більше від 2018 р. та на 105,58 % більше у порівнянні з 2019 р. Простежується позитивна тенденція, що зумовлена збільшенням обсягів реалізації продукції ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».

Зростають і обсяги реалізованої продукції, робіт та послуг: у 2018 р. становлять 7078,5 тис. грн., у 2019 р. – 7456,8 тис. грн., а у 2020 р. – 9876,7 тис. грн. Графічно динаміка змін показника обсягів реалізації продукції, робіт та послуг наведено на рис. 2.3.

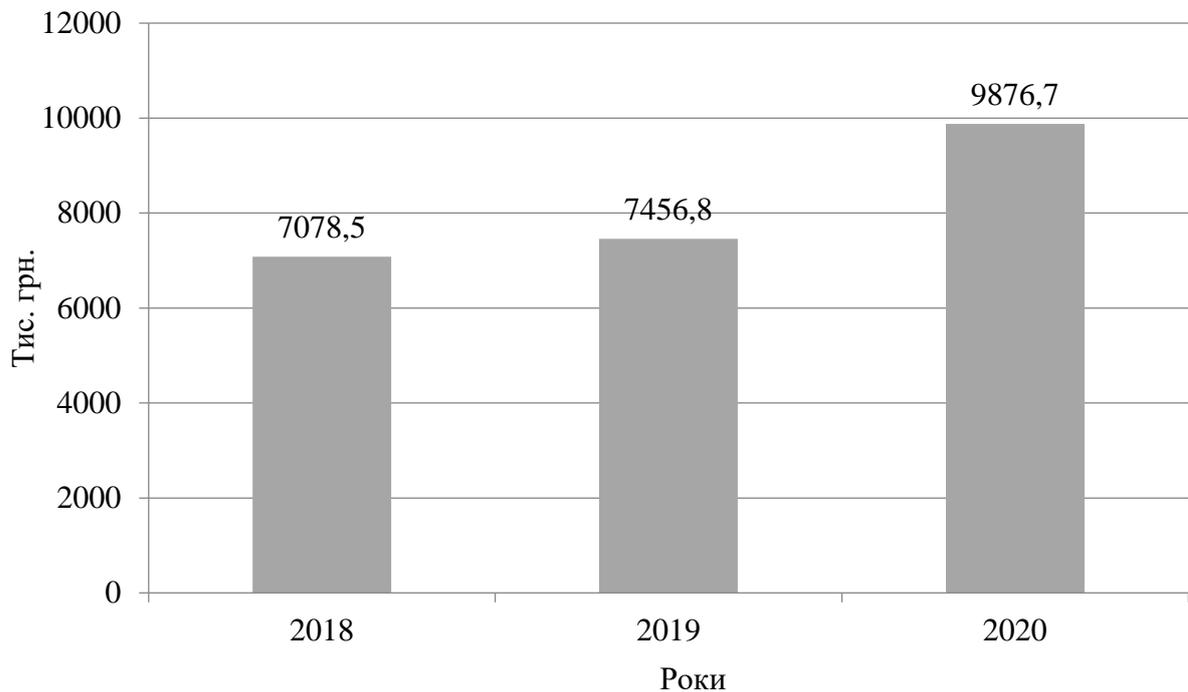


Рисунок 2.3 – Динаміка змін обсягів реалізації продукції, робіт та послуг ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Зростання обсягів реалізації продукції, робіт та послуг може свідчити про вдосконалення виробничої та маркетингової діяльності товариства.

Фонд оплати праці на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» постійно зростає. У 2020 р. його розмір склав 3729,3 тис. грн., що на 975,7 тис. грн. більше від 2018 р. та на 587,1 тис. грн. більше від 2019 р. Зростання фонду оплати праці на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» зумовлене як збільшенням чисельності працюючих, так і плановим зростанням заробітної плати.

Середній розмір заробітної плати на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» свого максимуму досяг у 2020 р. і склав 6906,11 грн., що на 349,92 грн. більше від 2018 р. та на 671,59 грн. більше за 2019 р.

Протягом 2018-2020 рр. відбулося й зростання валового прибутку, який у 2020 р. склав 1268 тис. грн., що на 847,8 тис. грн. більше від 2018 р. та на 723,6 тис. грн. більше у порівнянні з 2019 р. Зростання валового прибутку відбулося за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації продукції. Графічно динаміка валового прибутку наведена на рис. 2.4.

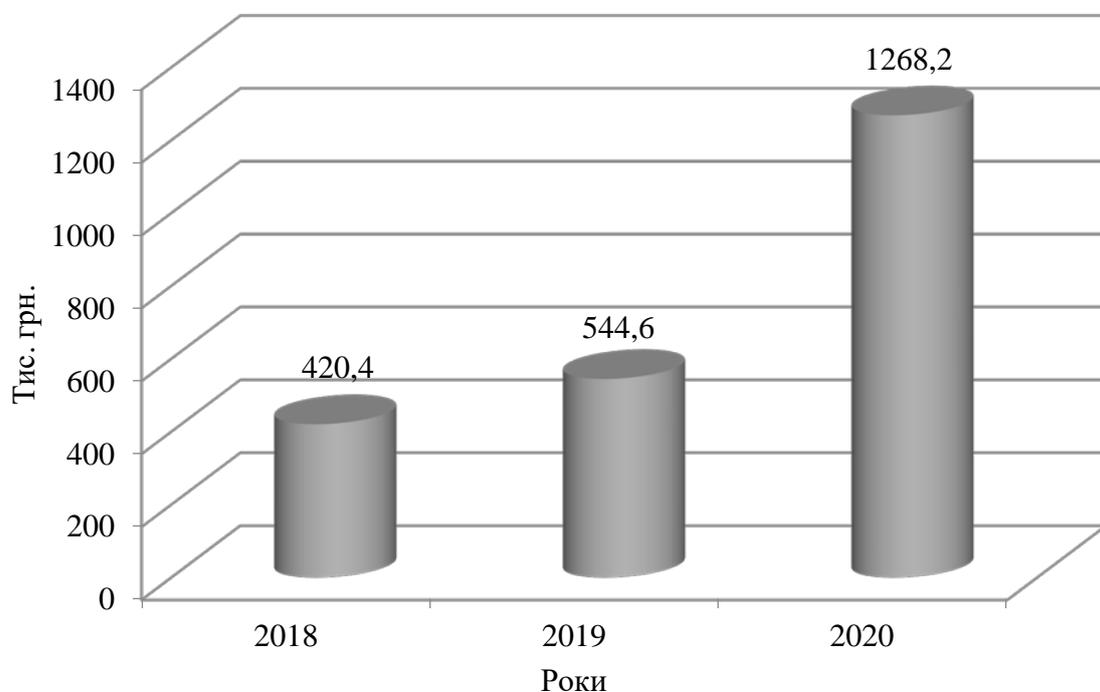


Рисунок 2.4 – Динаміка валового прибутку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 678 тис. грн., що на 497,4 тис. грн. більше у порівнянні з 2018 р. та на 580,3 тис. грн. більше відносно 2019 р. Графічно динаміка чистого прибутку наведена на рис. 2.5.

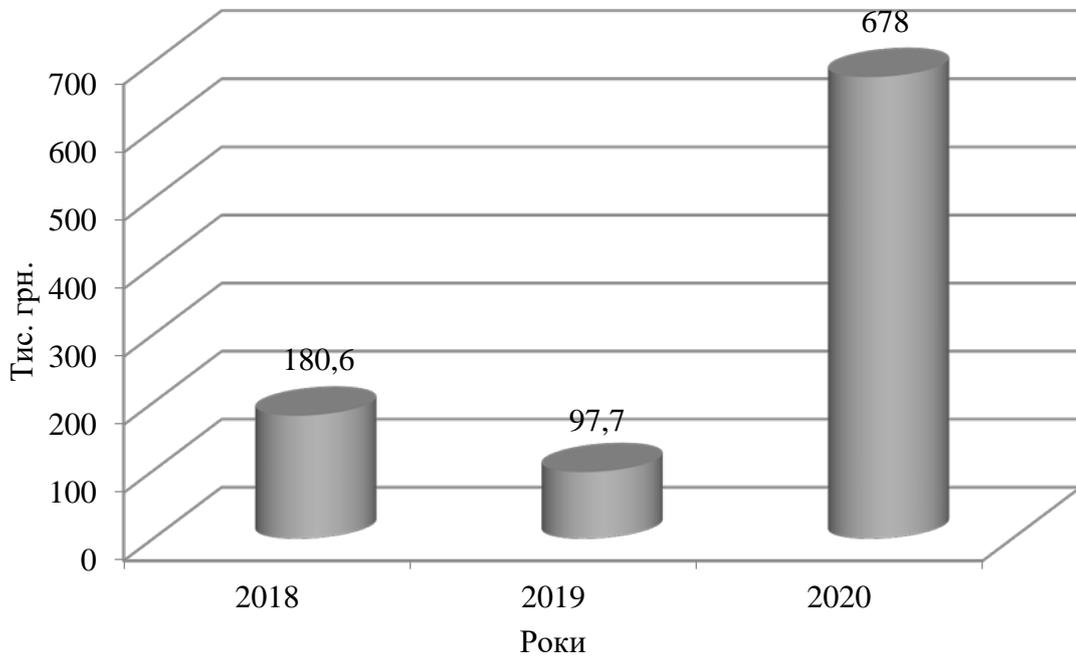


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Зростання чистого прибутку свідчить про підвищення ефективності функціонування всього товариства у 2020 р.

Продуктивність праці одного працівника у 2020 р. склала 205,8 тис. грн./особу, що на 13,4 % більше відносно 2018 р. та на 24,2 % більше у порівнянні з 2019 р. Зростання продуктивності праці працівників спричинено збільшенням обсягів реалізації продукції у 2020 р.

Фондовіддача протягом аналізованого періоду мала тенденцію щодо зменшення. У 2020 р. становила 30,2 грн./грн., що на 54,6 грн./грн. менше відносно 2018 р. та на 4,2 грн./грн. менше у порівнянні з 2019 р. Загальне зменшення показника фондовіддачі свідчить про зменшення ефективності використання основних фондів.

Середній період обороту оборотних засобів на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» у 2020 р. становить близько 40 днів, що на 23 дня менше в порівнянні з 2018 р., і на 22 дня менше від 2019 р. Уповільнення обертання оборотних засобів є негативним і може призвести до зменшення прибутку. Адже, це свідчить про потребу досліджуваного товариства в залученні додаткових коштів.

Що стосується показників рентабельності, то вони мають тенденцію щодо зростання. Рентабельність сукупного капіталу у 2020 р. склала 54,5 %, що на 0,3 % більше від 2018 р. та на 43,6 % більше у порівнянні з 2019 р. Рентабельність власного капіталу у 2020 р. склала 115,9 %, що на 70,2 % більше від 2019 р., але на 32,7 % менше відносно 2018 р.

Отже, проаналізувавши фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» за 2018-2020 рр., можемо стверджувати, що товариство на даний момент має стабільне фінансове становище. Більшість фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного товариства мають позитивні тенденції. Досліджуваному товариству необхідно й надалі продовжувати розвиватися у тому ж самому напрямі.

### 2.3 Аналіз системи управління соціально-екологічним розвитком ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»

ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» має забезпечувати сталий розвиток на основі інтеграції цілей економічного, соціального та економічного напрямів. Оскільки підприємство здійснює оптову торгівлю молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, займається переробленням молока, виробництвом масла та сиру, а також роздрібною торгівлею в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, має місце визначення якості продукції, відповідності її сертифікатам якості.

У Європі відповідальність харчових підприємств підтверджується відповідними нормативними документами. Починаючи діяльність у сфері

продажу або торгівлі харчовою продукцією, підприємство бере на себе відповідальність перед споживачем за безпеку виробленої і реалізованої ним продукції. Безпека продовольства забезпечується впровадженням і підтримкою системи НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Point), яка визначає критичні контрольні точки і проводить аналіз небезпек, пов'язаних з гігієною та безпекою продуктів харчування. ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» здійснює свою діяльність на основі розробленої системи самоконтролю, що базується на принципах НАССР.

Також ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» пройшло сертифікацію в УкрСЕПРО (Українська національна система сертифікації), роботи в якій визначають 149 органів з сертифікації продукції (робіт, послуг) та 811 випробувальних лабораторій (центрів).

Головним інститутом в системі державного регулювання та споживчої політики по розробці науково-методичних та організаційних засад сертифікації продукції, послуг, систем якості є Український науково-дослідний інститут стандартизації, сертифікації та інформатики (УкрНДІССІ), який здійснює інформаційне забезпечення підприємств і організацій з питань сертифікації. ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» пройшло відповідні перевірки та їх продукція відповідає усім стандартам.

Також підприємство має сертифікат ISO 9001, що дозволяє ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»:

працювати на ринках або з такими замовниками, які вимагають наявності такого сертифікату;

розширювати конкурентні переваги підприємства, формувати позитивний імідж;

підтвердити впроваджену систему менеджменту, яка спрямована на безперервну оптимізацію товарів і послуг підприємства;

для здійснення експорту на ринки Європи та інших країн;

відповідати міжнародним стандартам якості, прийнятим в світі.

Проте для більш повної оцінки та з метою визначення рівня сталого розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» з економічної, соціальної та екологічної точок зору необхідно виявити спеціальні механізми їх збалансованої взаємодії, які є послідовністю певних дій, що і забезпечують підприємству у перспективі стійкий розвиток. Відповідно до цих умов концепція стійкого розвитку має будуватись на таких принципах [53]:

принцип збалансованості, коли відбувається забезпечення пропорційного розвитку як економічної, так і соціальної та екологічної сфер підприємства;

принцип цілеспрямованості, що передбачає надання системі імпульсів до саморозвитку через наявність розвинутого науково-технічного та виробничого потенціалів, що припускають соціально-екологічну спрямованість розвитку;

принцип забезпечення стійкості, тобто урівноваженість природної, виробничої та соціально-економічної сфер;

принцип адаптивності, що визначає спроможність підприємства пристосовуватись до змін, які відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі, впливають на подальший розвиток в довгостроковій перспективі;

принцип динамічності, оскільки зміни в будь-якому параметрі діяльності приводять до змін в системі, що дає можливість визначити її стан в будь який момент часу;

принцип цілісності, тобто забезпечення пропорційності та збалансованості розвитку всіх сфер та елементів: операційної, фінансової, інвестиційної та інших;

принцип екологічної мотивації, який обумовлює корегування мотиваційних інструментів для досягнення цілей сталого розвитку підприємства.

ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» намагається реалізувати ці принципи у своїй діяльності, оскільки вони дають змогу досягти ефективної взаємодії, збалансованості та гармонізації складових систем сталого розвитку. Хоча підприємству не завжди вдається у повній мірі забезпечувати виконання усіх принципів на засадах економічного, соціального та екологічного розвитку через нестабільні умови функціонування, постійні зміни у зовнішньому середовищі.

Варто пам'ятати, що лише поєднання економічної та соціальної складових сприяє досягненню справедливості в розподілі доходів та вигід серед зацікавлених осіб. Прямий вплив на соціальну та екологічну підсистему ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» має економічна підсистема, яка сприяє досягненню збалансованості розвитку. Проведений фінансовий аналіз підприємства показав, що відбувається ріст операційних витрат, чистий прибуток має неоднозначну тенденцію росту.

Соціальна ж підсистема ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» опосередковано впливає на екологічну підсистему через виховання екологічної свідомості серед працівників підприємства, активізацію з розроблення й вжиття природозахисних заходів.

Екологічна підсистема здійснює прямий вплив на економічну підсистему ТОВ «РІАЛ-ТЕМП», тому що впровадження ресурсозберігаючих технологій приводить до тенденції скорочення витрат, а дотримання усіх екологічних стандартів, застосування безпечних інноваційних технологій підвищують лояльність усіх стейкхолдерів до цього суб'єкта господарювання [54].

Тим паче, що головним партнером підприємства виступає ТОВ «Гранд-Молпродукт», яке розташоване у Полтавській області, смт Чутове. Підприємство має свою власну Торгову марку «Полтавочка», під якою здійснює продаж:

вершкового масла (масло солодковершкове Екстра «Поживне», масло солодковершкове «Селянське», масло солодковершкове «Бутербродне»;

рослинно-молочних паст, які використовуються в кулінарії, адже м'яка структура пасти підходить для використання її в холодних закусках, соусах та гарнірах;

молока згущеного для усієї родини (рисунок 2.6).

Тому пропонується процес управління сталим розвитком ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» розглядати у ракурсі управління екологічною складовою (для більш ефективного управління потенціалом та забезпечення найвищої якості продукції) у вигляді таких етапів:



Рисунок 2.6 – Продукція ТОВ «Гранд-Молпродукт», основного споживача ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»

побудови механізму сталого розвитку для ефективного управління еколого-економічними процесами на базі системи екологічного менеджменту (СЕМ) з урахуванням: можливостей екологічно спрямованої реорганізації організаційної структури управління ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» в напрямі інтеграції екологічного фактору у загальну стратегію управління підприємством;

оцінки розробленої екологічно спрямованої маркетингової політики ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» та її вплив на отримання нових конкурентних переваг, розширення кола споживачів продукції;

формування оптимального інвестиційного портфеля на базі оцінки перспектив екологічно орієнтованих інноваційних проектів;

виявлення оптимальної екологічно орієнтованої інноваційної стратегії сталого розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»;

оцінка результатів впровадження усіх запропонованих заходів.

Першим кроком на шляху забезпечення сталого розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» є процес організації на підприємстві зниження негативного впливу на навколишнє середовище, має бути здійснений екооблік та екомоніторинг, з наступним впровадженням екологічно орієнтованого ведення господарської діяльності через реалізацію екоінновацій, екотехнологій тощо.

Виявлено, що на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» немає відповідних структур (служб) в організаційній структурі управління і зумовлює необхідність екологічно

спрямованої реорганізації структури управління в напрямку інтеграції екологічного фактору в функціональні підрозділи [55].

Аналізуючи напрями сталого розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»: економічне зростання, екологічне управління, соціальну інтеграцію, на основі аналізу міжнародного досвіду в галузі побудови системи еколого-економічних індикаторів можна виділити два підходи [56]:

побудова інтегрального індикатора, що дає змогу оцінити рівень стійкості соціально-економічного розвитку (агрегування зазвичай здійснюється на основі трьох груп показників: еколого-економічних; екологічних і соціально-економічних; екологічних);

побудова системи індикаторів, кожен з яких відображає окремі аспекти сталого розвитку.

У контексті розроблення нової соціально-екологічної політики ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» й у зв'язку з перерахованими завданнями індикатори стійкості повинні виконувати такі функції:

Визначати або висловлювати цілі, що впливають із загальної програми стратегічного розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» та не суперечать регіональним стратегічним програмам. Індикатори повинні відображати ключові цілі та заходи, які визначені в рамках програми розвитку підприємства, що дасть можливість установлювати низку цільових показників для кожного індикатора, забезпечуючи, таким чином, більш чітке бачення і розуміння загальних цілей нової політики сталого розвитку.

Забезпечувати основу для оцінки ходу реалізації цих стратегій на різних рівнях, оскільки індикатори дають можливість здійснювати вимірювання, моніторинг, оцінку та аналіз темпів і ефективності руху в напрямі досягнення цілей сталого розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» і здійснювати коректування загальної політики таким чином, щоб спрямувати розвиток у потрібне русло, який і забезпечить його стійкість.

Інформаційну базу оцінки кожного складника формують фактори, кількісні значення яких мають бути встановлені на підставі статистичної інформації (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Інформаційна база інтегральної оцінки сталого розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»

Економічні індикатори	Соціальні індикатори	Екологічні індикатори	Індикатори ризику
Обсяги державної підтримки інноваційних проєктів; Кількість інноваційних підприємств; Рівень прибутковості; Наявність і рівень зносу основних засобів.	Кількість створених робочих місць; Розмір середньомісячної заробітної плати працівників; Заборгованість із виплати заробітної плати; Рівень виробничого травматизму; Рівень кваліфікації кадрів.	Обсяги відходів і викидів виробництва; Кількість ресурсо-енергозберігаючих технологій; Кількість проведених природоохоронних заходів; Кількість сертифікатів якості.	Якість і надійність елементів підприємства (організаційна структура, матеріальні потоки, технологія, кваліфікований персонал та ін.), здатність витримувати зміни у навколишньому середовищі.

Індекс стійкості розвитку (ISI) має орієнтуватися на потреби споживачів і давати змогу керівництву ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» оцінити рівень прийняття програм розвитку підприємства суспільством.

Індекс «стійкість розвитку» визначається на основі середньгеометричної з комплексних показників економічної, екологічної, соціальної та ризикової стійкості:

$$ISI = \sqrt[4]{ECST * SST * EST * RST} \quad (2.1)$$

де EDSI – економічна стійкість;

SSI – соціальна стійкість;

ESI – екологічна стійкість;

RSI – ризикова стійкість.

Інтерпретацію індексу і характеристику його стану для ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» пропонується здійснювати з використанням таблиці 2.10 [57].

Таблиця 2.10 – Опис стійкості ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»

Клас стійкості	Значення показника	Елементи стійкості	Опис
Абсолютний сталий розвиток	$0,9 < ISI \leq 1$	Економічна	Економічний стан високоефективний
		Соціальна	Персонал забезпечений стабільною заробітною платою, створено оптимальні умови праці і відпочинку.
		Екологічна	Вирішені всі екологічні питання виробничої діяльності підприємства
		Ризикова	Виконання підприємством усіх зобов'язань
Середній сталий розвиток	$0,6 < ISI < 0,8$	Економічна	Економічний стан забезпечується стабільними техніко-економічними показниками.
		Соціальна	Вирішено всі питання щодо соціальної захищеності та забезпеченості персоналу
		Екологічна	Характеризується розміром плат за забруднення навколишнього середовища в межах установлених лімітів
		Ризикова	Підприємство може мати деякі труднощі з виконанням договірних зобов'язань
Нестійкий розвиток	$0,3 < ISI < 0,5$	Економічна	Значення показників нестабільні
		Соціальна	Соціальна захищеність персоналу не забезпечується
		Екологічна	Забезпечується слабо
		Ризикова	Підприємство схильне до невиконання своїх зобов'язань
Кризовий стан	$ISI < 0,2$	Економічна	Характеризується збоями у виробничо-господарській діяльності, випуск продукції ведеться нерегулярно, збут раніше виробленої продукції не здійснюється
		Соціальна	Значне скорочення робочих місць, висока заборгованість із заробітної плати
		Екологічна	Не забезпечується
		Ризикова	Підприємство не здатне самостійно виконати договірні зобов'язання

На основі здійснених розрахунків у попередньому підрозділі

$$ISI = \sqrt[4]{0,57 * 0,56 * 0,57 * 0,65} = \sqrt[4]{0,09112912} = 0,55$$

Відповідно до проведених розрахунків ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» має тенденцію переходу від середнього сталого розвитку до нестійкого. Все це обумовлено відсутністю спеціального відділу, який би слідкував за забезпеченням виконання напрямів сталого розвитку, розробляв відповідну політику та індикатори для аналізу діяльності підприємства.

Отже, можемо зробити наступний висновок, що ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» має розроблену стратегію діяльності, проте вона не дозволяє у повній мірі забезпечувати ефективне управління сталим розвитком підприємства. Усі дії та політика носять несистемний характер, згідно прорахованих індикаторів та показників найбільшою проблемою є відсутність спеціального відділу, який би здійснював розробку соціально-екологічної політики підприємства, мала кількість проведених природоохоронних заходів, коливання рівня прибутковості, відсутність морального та матеріального стимулювання працівників до впровадження та розроблення екологічних інновацій. Саме тому необхідно запропонувати напрями удосконалення системи управління соціально-екологічним розвитком на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» з метою забезпечення його сталого розвитку.

## Висновки до розділу 2

Провівши аналіз управління соціально-екологічним розвитком на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» можна сформулювати наступні висновки:

1. Виявлено, що продукція ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» представлена в усіх великих продуктових магазинах та супермаркетах, зокрема: «АТБ», «Сільпо», «Маркетопт» та інші. Загалом же продукція пропонується ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» відносить до категорії першої необхідності, тому споживачами її є кожна людина, яка вживає у свій раціон продукцію з молока. Зокрема, до основних видів продукції ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» слід віднести: молоко, масло, сир, сухі молочні продукти та інші молочні продукції. Уся продукція пропонується споживачам сертифікована міжнародним сертифікатом якості ISO.

В результаті проведеного SWOT-аналізу встановлено, що для ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» на сучасному етапі розвитку характерне використання стратегії обмеженого зростання, що обумовлено значною кількістю загроз у зовнішньому середовищі, які необхідно враховувати, щоб не втратити свої конкурентні переваги та позиції.

Виявлено, що фонд заробітної плати на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» щорічно зростає і у 2020 р. складає 3729,3 тис. грн., тоді як в 2018 р. складала 2753,6 тис. грн. Дане зростання зумовлено як збільшенням кількості працівників, так і зростанням мінімальної заробітної плати, що зумовлює вплив на розмір фонду заробітної плати. Щорічно відбувається збільшення в питомій вазі фонду додаткової заробітної плати та зменшення фонду основної заробітної плати. Фонд основної заробітної плати у 2020 р. складає 78,28 %, що на 7,18 % менше від 2018 р. та на 4,36 % менше від 2019 р. У свою чергу фонд додаткової заробітної плати на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» складає 21,72 % та змінюється обернено пропорційно до фонду основної заробітної плати.

2. Проаналізувавши фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» за 2018-2020 рр., можемо стверджувати, що товариство на даний момент має стабільне фінансове становище. Більшість фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного товариства мають позитивні тенденції. Так, чистий дохід від реалізації продукції у 2020 р. становить 10639,2 тис. грн., що на 454,59 % більше від 2018 р. та на 105,58 % більше у порівнянні з 2019 р. Простежується позитивна тенденція, що зумовлена збільшенням обсягів реалізації продукції ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».

Зростають і обсяги реалізованої продукції, робіт та послуг: у 2018 р. становлять 7078,5 тис. грн., у 2019 р. – 7456,8 тис. грн., а у 2020 р. – 9876,7 тис. грн. Фонд оплати праці на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» постійно зростає. У 2020 р. його розмір склав 3729,3 тис. грн., що на 975,7 тис. грн. більше від 2018 р. та на 587,1 тис. грн. більше від 2019 р. Зростання фонду оплати праці на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» зумовлене як збільшенням чисельності працюючих, так і плановим зростанням заробітної плати.

Розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 678 тис. грн., що на 497,4 тис. грн. більше у порівнянні з 2018 р. та на 580,3 тис. грн. більше відносно 2019 р.

3. ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» має розроблену стратегію діяльності, проте вона не дозволяє у повній мірі забезпечувати ефективне управління сталим розвитком підприємства. Усі дії та політика носять несистемний характер, згідно прорахованих індикаторів та показників найбільшою проблемою є відсутність спеціального відділу, який би здійснював розробку соціально-екологічної політики підприємства, мала кількість проведених природоохоронних заходів, коливання рівня прибутковості, відсутність морального та матеріального стимулювання працівників до впровадження та розроблення екологічних інновацій. Саме тому необхідно запропонувати напрями удосконалення системи управління соціально-екологічним розвитком на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» з метою забезпечення його сталого розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ НА ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»

#### 3.1 Шляхи покращення системи управління соціально-екологічним розвитком на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»

Після проведеного дослідження рівня соціально-екологічного розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» можна зазначити, що підприємство намагається здійснювати кроки щодо поліпшення своєї соціальної та екологічної активності, проте вони мають несистемний ситуаційний характер. На підприємстві відсутній відділ чи окрема посада відповідальної особи за формулювання стратегії сталого розвитку на основі соціально-екологічних орієнтирів.

Саме тому ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» пропонується увести в штат посаду менеджера із соціально-екологічного розвитку, у посадові обов'язки якого входили:

- розробка стратегії соціально-екологічного розвитку у відповідності до наявних ресурсів;

- аналіз не фінансових ризиків та розроблення заходів щодо їх попередження;

- побудова активної комунікації з усіма стейкхолдерами;

- формування та підтримка позитивного іміджу ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»;

- здійснення моніторингу ефективності діяльності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП», що стосується його соціально-екологічного розвитку;

- впровадження політики управління соціально-екологічним розвитком в загальну стратегію підприємства;

- координація розробки та впровадження ініціатив підрозділів підприємства із соціально-екологічного розвитку;

надання фахівцям структурних підрозділів консультаційної підтримки, які допоможуть їм вести діяльність підрозділів у відповідності до принципів сталого розвитку;

забезпечення поширення інформації, пов'язаної з програмами соціально-екологічного розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»;

розробляє звіт про сталий розвиток, а також забезпечує відповідність звітності щодо не фінансових аспектів діяльності підприємства з фінансовою та іншою його звітністю.

Як вже було визначено раніше, сталий розвиток ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» полягає у побудові такої концепції управління, яка б в умовах невизначеності та багатофакторності середовища, обмеженості ресурсів, зростання ролі людського потенціалу передбачала нарощення та реалізацію економічного потенціалу підприємства, покращення рівня соціального розвитку з одночасним забезпеченням природозберігаючих технологій.

Відповідно основними ознаками сталого розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» мають бути:

рівноважність та стійкість, тобто здатність підприємства зберігати свою структуру та функціональність за зміни параметрів зовнішнього середовища;

адаптивність, яка передбачає можливість підприємством відновлювати функціональні якості за відхилення умов зовнішнього середовища від оптимальних;

збалансованість показників, що передбачає зростання кількісних параметрів при одночасному збереженні рівня якісних характеристик;

стабільність, тобто довгострокове підтримання досягнутого рівня розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»;

екологічність, ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» має дотримуватись усіх норм безпеки та екологічних вимог до обладнання та технологічного процесу виробництва.

Важливою умовою сталого розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» є гнучкість системи управління, коли вона здатна реагувати на зміни завдяки коригуванню

управлінського впливу та спрямовувати систему до рівноважного стану, сталого розвитку.

Основними напрямками сталого розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» є:

економічний розвиток, який передбачає підвищення економічних показників (впровадження інновацій, рентабельність виробництва, рівень конкурентоспроможності, платоспроможність та ліквідність, управління ризиками тощо);

соціальний розвиток, що проявляється у постійному розвитку персоналу, через проходження ним підвищення кваліфікації, тренінгів, семінарів; підвищення заробітної плати та надання додаткових премій за дотримання соціально-екологічної політики підприємства, впровадження екоінновацій, участь у різних соціальних проєктах;

екологічна безпека, що передбачає впровадження енергоефективних технологій, управління життєвим циклом продукту, зменшення рівня забруднення навколишнього середовища, раціональне використання ресурсів.

Менеджер із соціально-екологічного розвитку має здійснювати управління сталим розвитком ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» за такими принципами:

екологічна стійкість (обмеження у використанні невідновлюваних ресурсів; обмеження викидів у навколишнє середовище);

економічна стійкість (збереження активів підприємства; недопущення або обмеження «нових» боргів; ефективне використання ресурсів);

соціальна стійкість (гарантія безпеки і справедливості; рівність можливостей; соціальний захист персоналу).

Варто зазначити, що соціально-екологічний розвиток ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» має забезпечуватись через врахування інтересів усіх стейкхолдерів і передбачати оцінку впливу на довкілля через виокремлення основних інструментів управління екологічними ризиками (табл. 3.1). Застосування цих інструментів, дозволяють оптимізувати систему управління екологічними ризиками на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» і врахувати подальші зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таблиця 3.1 – Основні інструменти управління екологічними ризиками ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»

Ознака	Екологічна відповідальність підприємства	Оцінка впливу на довкілля	Екологічний аудит
Суб'єкт	Підприємство, місцева громада, органи державної і місцевої влади, інші стейкхолдери	Підприємство, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, представники громадськості	Органи виконавчої влади чи місцевого самоврядування, екологічні аудитори, громадськість
Об'єкт	Система менеджменту, стратегія підприємства, виробничі процеси	Планована господарська діяльність, що включає будівництво, реконструкцію чи технічне переоснащення об'єктів	Підприємство, окремі виробничі ділянки, сировина, скиди, відходи, система техніки безпеки
Мета	Екологізація діяльності, встановлення еколого-економічної рівноваги за рахунок соціального діалогу	Забезпечення екологічної безпеки, охорони довкілля, раціонального природокористування, у процесі прийняття рішень	Забезпечення додержання законодавства про охорону навколишнього природного середовища в процесі господарської діяльності.
Звітування	Соціальні звіти із розкриттям екологічної інформації	Звіт з оцінки впливу на довкілля	Висновок екологічного аудиту
Обов'язковість	Частково добровільна	Обов'язкова	Добровільний/обов'язковий
Публічний доступ	Так	Так	Так – при проведенні зовнішнього екологічного аудиту

Оцінка екологічних ризиків ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» при формуванні екологічної стратегії його розвитку має здійснюватися за допомогою прийомів і способів, в основі яких покладено загальнонаукові методи дослідження, оцінка буде неповною, без визначення наявності взаємозв'язку між екологічною стратегією розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» і соціальними показниками розвитку

місцевої громади. Система оцінювання повинна формувати загальне уявлення про наявні екологічні ризики, підтвержені результатами діяльності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП», нефінансовими звітами, статистичними даними, і служити інформаційною базою для подальшого аналізу, управління потенційними ризиками і прийняття обґрунтованих рішень.

З урахуванням стратегічної спрямованості реалізації сталого розвитку менеджер із соціально-екологічного ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» має виконувати наступні завдання:

- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства;
- збільшення частки на зовнішньому та внутрішньому ринках;
- вдосконалення технології виробництва, модернізація технічної бази виробництва;
- впровадження екоінновацій;
- дотримання правових норм та екологічних вимог;
- впровадження систем розвитку персоналу;
- створення безпечних умов праці.

Процес управління сталим розвитком ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» має бути цілісним та системним, що дозволить реалізовувати ефект синергії. Можна виділити наступні етапи з управління соціально-екологічним розвитком підприємства:

По-перше, діагностика поточного стану розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».

По-друге, визначення місії розвитку та виявлення її узгодженості з загальною стратегією діяльності.

По-третє, розроблення альтернативних сценаріїв досягнення складників місії (цілей економічного, соціального та екологічного розвитку).

По-четверте, моделювання розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП», яке полягає в розрахунку прогнозних показників реалізації сценарії розвитку, порівняння отриманих показників з цільовими.

По-п'яте, вибір найбільш ефективного напрямку розвитку економічної, екологічної та соціальної складових підсистем ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».

По-шосте, вибір інструментів стимулювання сталого розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».

Останній етап передбачає реалізацію та контроль ефективності сталого розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».

Складовими частинами механізму стимулювання сталого розвитку є такі інструменти:

інвестиційні (тобто, інвестиційні ресурси та програми);

інституційні (національні механізми, правові норми підвищення потенціалу сталого розвитку);

податкові;

інноваційні (підвищення ефективності використаних ресурсів підприємством).

Обов'язковим елементом реалізації стратегії сталого розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» є створення системи діагностики та розвитку потенціалу сталого розвитку.

Спираючись на наукові праці у сфері управління сталим розвитком підприємства, потенціал ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» слід розглядати крізь призму розвитку трьох складових частин:

економічна (забезпечує підвищення економічних показників підприємства та його ринкової вартості. Відповідно інтегрований показник складається з показників: виробничого, фінансового, маркетингового, стратегічного та інформаційного потенціалу);

соціальна (передбачає підвищення рівня та якості життя персоналу, споживачів. Відповідно інтегрований показник включає в себе оцінювання трудового, інтелектуального, соціального потенціалів);

екологічна (збереження та поліпшення стану природного середовища. Відповідно інтегрований показник складається з інноваційного та технологічного показників розвитку підприємства).

Узагальнена система забезпечення управління сталим розвитком ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» при врахуванні соціально-екологічних напрямів його діяльності наведена на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Система забезпечення управління сталим розвитком ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»

Реалізація стратегії сталого соціально-екологічного розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» надасть підприємству такі переваги:

- підвищення конкурентних переваг;
- зростання рівня стійкості підприємства;
- здатність протидіяти зовнішнім ризикам;
- зростання рівня ефективності;
- дотримання стандартів якості;
- соціальна привабливість підприємства для стейкхолдерів;
- позитивний вплив на екологічний розвиток прилеглої місцевості;
- покращення іміджу підприємства;
- зростання рівня інноваційно-інвестиційної привабливості підприємства.

На основі запропонованої системи забезпечення управління сталим розвитком ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» можна запропонувати основні напрями розвитку підприємства як соціально-екологічної системи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Напрями розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» як соціально-екологічної системи

Функціональний аспект розвитку	Напрями розвитку
Виробничий	розширення номенклатури та асортименту продукції за рахунок виробництва екологічно дружніх товарів та послуг; впровадження ефективних методів нормування запасів ресурсів; використання екологічної сировини; використання альтернативних джерел енергетики; контроль за дотриманням природоохоронного законодавства, стандартизація, екологічний моніторинг, ліцензування господарської діяльності, нормування природокористування, екологічна сертифікація, екологічна експертиза, екологічні та ресурсні цільові програми, екологічний аудит; підвищення виробничої потужності
Фінансовий	виділення фінансування на природоохоронні заходи; формування цінової політики з урахуванням екологічної складової; оптимізація витрат на ресурси, виробництво, заробітну плату; оптимізація втрат від настання ризиків, у тому числі екологічних; фінансування забезпечення екологічної безпеки підприємства; фінансування «зелених ініціатив» (наприклад, зелений офіс)
Інноваційний	визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності у сфері екологізації діяльності підприємства; перехід на інноваційні методи ведення виробничо-господарської чи іншої діяльності; міжнародне співробітництво в екологічній сфері; застосування техніко-технологічних засобів і рішень для захисту і розвитку навколишнього середовища
Маркетинговий	удосконалення продукції відповідно до потреб ринку; впровадження принципів екологічного маркетингу на підприємстві; стимулювання і формування попиту на екологічні товари та послуги; диверсифікація діяльності, асортименту продукції; пошук нових споживачів, клієнтів, партнерів
Розвиток персоналу	підвищення рівня екологічної культури персоналу підприємства; сприяння формуванню соціально-екологічної свідомості персоналу
Інформаційно-комунікаційний	організація інформаційного обслуговування підприємства; створення відповідної інформаційної підтримки діяльності підприємства; створення системи розповсюдження та оповіщення про стан навколишнього середовища та екологічну безпеку підприємства; розробка нових інформаційних каналів.

Отже, для ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» важливо формувати власну соціально-екологічну політику, найбільш оптимальну для конкретних умов його функціонування, цілей і пріоритетів його розвитку. Реалізація зазначених напрямків соціально-екологічного розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» сприятиме не лише охороні навколишнього середовища, а й матиме позитивний економічний та соціальний ефект.

Таким чином, реалізація соціально-екологічних заходів дозволить розширити можливості розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП», а також отримати додаткові переваги. Соціально-екологічна спрямованість може допомогти підприємству підвищити ефективність та мінімізувати використання ресурсів, тим самим зменшуючи витрати, допомагаючи забезпечити дотримання нормативних вимог, заохочувати залучення працівників та покращити відносини з усіма стейкхолдерами.

### 3.2 Впровадження політики екологічної та соціальної відповідальності на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»

У ході проведеного дослідження було виявлено, що для покращення діяльності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» та забезпечення нових конкурентних переваг підприємству слід впроваджувати політику екологічної та соціальної відповідальності. ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» працює у харчовій промисловості, саме тому має дотримуватись усіх норм, стандартів з виготовлення екологічно чистої та якісної продукції, що не зашкодить здоров'ю споживача. Окрім цього, сучасне підприємство має орієнтуватись на вимоги, що їх висуває ринок та відповідати запитам споживачів. На сьогодні споживач звертає увагу та купує той товар, який був виготовлений бізнесом, що слідує за своїм впливом на навколишнє природне середовище, має розроблену політику екологічної та соціальної відповідальності.

Впровадження екологічної політики на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» дозволить отримати реальний економічний ефект не тільки в умовах його роботи на внутрішньому ринку, але й також на зовнішньому. Розробленням та затвердженням соціально-екологічної політики має займатись менеджер із соціально-екологічного розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП». Введення у дію та реалізація цієї політики на підприємстві дасть йому можливість:

- скоротити непродуктивні витрати, а саме раціонально використовувати енергію і ресурси, мінімізувати утворення відходів та браку, що дозволить знизити собівартість продукції підприємства;

- знизити ймовірність виникнення ризикованих ситуацій, що можуть призвести до забруднення навколишнього середовища і зниження якості продукції;

- отримати нові можливості для залучення інвесторів, реалізації інноваційних проєктів;

- підвищити ефективність загальної системи менеджменту ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»;

- сформувати соціально та екологічно відповідальну поведінку персоналу, забезпечувати безпечні умови праці, підвищити виробничу дисципліну, розробити якісно нову систему мотивації персоналу;

- мати безпосередній вплив на громаду та середовище господарювання, забезпечувати тісні взаємозв'язки із усіма стейкхолдерами.

Вже давно доведено, що екологічна складова діяльності будь-якого підприємств стає частиною їхнього позитивного іміджу і починає впливати на отримання ним нових конкурентних переваг. Окрім отримання прямого ефекту, впровадження екологічної політики на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» дозволить йому домогтися більшого успіху на ринках збуту як внутрішніх, так і вийти на закордонні ринки збуту. Адже в останні роки у світовому бізнесі питанням соціальної відповідальності та екологічної відповідальності приділяється надзвичайна увага. Якщо раніше позиції підприємства на ринку визначалися тільки ефективністю його господарської діяльності, то сьогодні на ці позиції

впливає ставлення підприємства до проблем забруднення навколишнього середовища, а також ефективність вирішення соціальних проблем. Прихильність до екологічних і соціальних цінностей ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» може стати частиною іміджу підприємства, а в подальшому його ефективною маркетинговою стратегією.

Одним із шляхів демонстрації соціальної відповідальності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» має впровадження екологічної політики, розробленої відповідно до вимог міжнародних стандартів. Формування соціально-екологічної політики на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» представлено на рисунку 3.2.

Впровадження ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» соціально-екологічної політики та отримання відповідного сертифіката, що підтверджує ефективність роботи системи, може стати однією із серйозних умов успішного доступу продукції на міжнародний ринок.

Екологічна політика ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» має бути складовою частиною загальної системи менеджменту підприємства. Робота такої системи повинна координуватися з іншими підрозділами підприємства (наприклад, з управлінням виробництвом, фінансами, якістю, охороною праці), коригувати усі заходи та відповідати за їх впровадження на підприємстві будуть покладені в обов'язки менеджера із соціально-екологічного розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».

Ретельне планування є необхідною умовою успіху в розробці та впровадженні соціально-екологічної політики на менеджера із соціально-екологічного розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП». Планування із впровадження політики має проходити декілька етапів:

в першу чергу Топ-менеджменту слід прийняти важливі рішення щодо обрання сфери дії, визначення пріоритетів відповідно до цілей впровадження, а також глибину інтеграції до загальної системи менеджменту;

по-друге, визначити ступінь документування усіх зазначених заходів, використання електронної документації і можливість швидкої передачі усієї необхідної інформації підрозділам та службам;

обрати систему мотивації персоналу для покращення результатів впровадження соціально-екологічної політики;

по-четверте, для розробки соціально-екологічної політики необхідно залучити керівників середньої та нижчої ланки підрозділів.

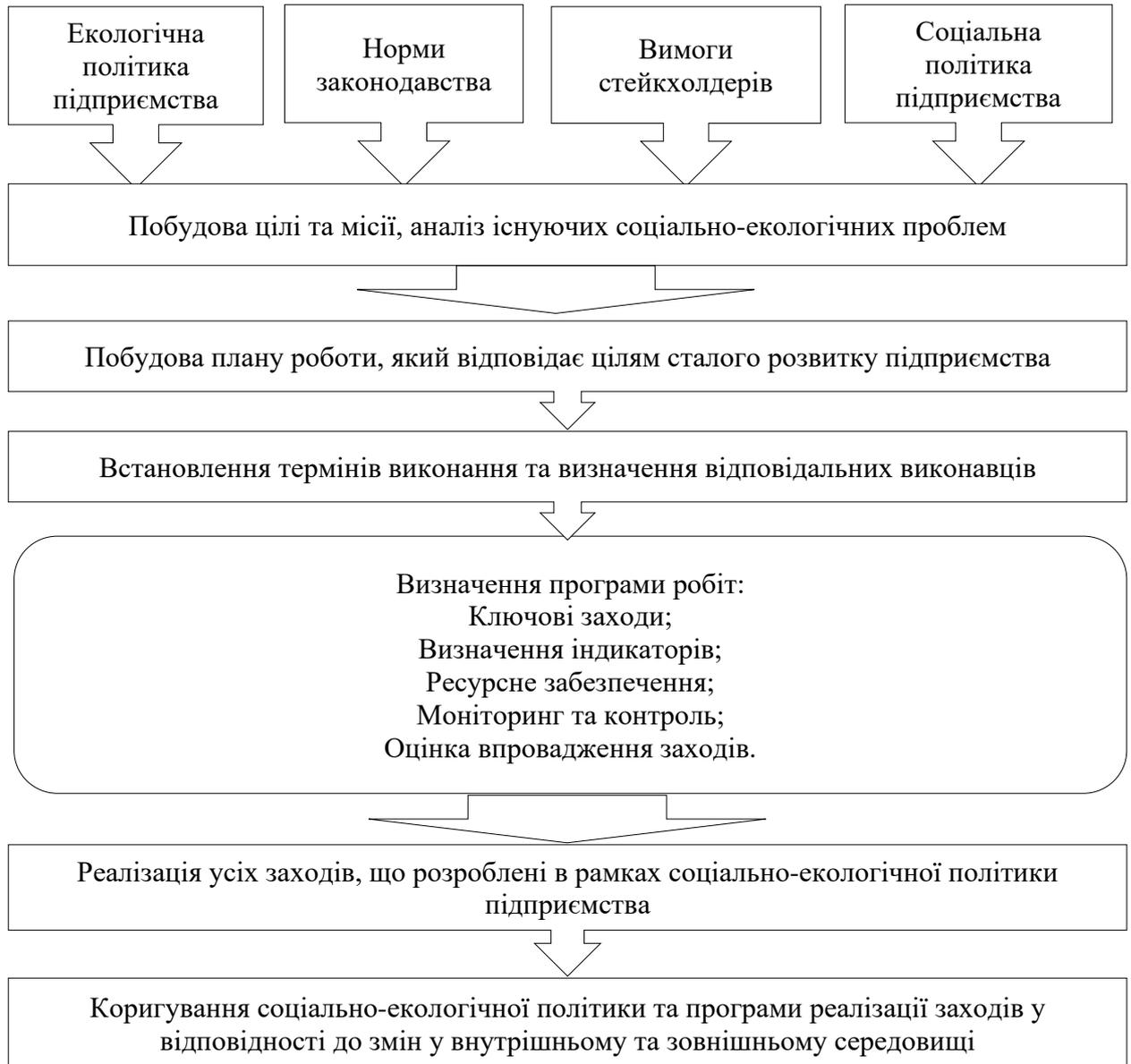


Рисунок 3.2 – Напрями формування соціально-екологічної політики на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»

При розробці соціально-екологічної політики на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» також необхідно враховувати структуру управління, досвід і потенціал фахівців, плани сталого розвитку підприємства. Детально послідовність етапів впровадження соціально-екологічної політики на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» представлено на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Етапи впровадження соціально-екологічної політики на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»

Після розроблення усіх заходів на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» необхідно скласти програму досягнення соціальних та екологічних цілей і показників. Головне правильно оцінити наявні для виконання всієї програми ресурси, на скільки

узгоджені заходи з іншими планами щодо виробничої, фінансової, маркетингової діяльності.

Відповідно до послідовності етапів впровадження соціально-екологічної політики на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» слід брати до уваги ризику та загрози, що можуть вплинути на процес реалізації політики. Кожен структурний підрозділ має розуміти як саме реагувати на появу ситуацій та пришвидшити процес реалізації планів.

Слід звернути увагу на те, що на етапі розробки програми необхідно ретельно оцінювати результативність та ефективність запланованих заходів. Варто переглядати або виключати ті з них, які не відповідають методам і планам діяльності в межах соціально-екологічної політики ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» або не будуть сприяти підвищенню його результативності.

Суттєвими перевагами запровадження соціально-екологічної політики на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» є:

- зменшення видатків через підвищення ефективності використання енергетичних, сировинних і матеріальних ресурсів;

- зменшення обсягів відходів та браку;

- формування позитивного іміджу ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»;

- зростання довіри до продукції та збільшення кола споживачів;

- недопущення соціально-екологічних інцидентів, що знизить ризик юридичної відповідальності;

- підвищення рівня ринкової конкурентоспроможності шляхом забезпечення високої якості продукції (останнім часом у свідомості споживачів якість продукції все більше асоціюється з її відповідністю екологічним стандартам);

- перспективи виходу на міжнародні ринки збуту, що є можливим лише при дотриманні міжнародних екологічних стандартів, критеріїв екологічності продукції, технологій і організації виробництва;

- розширення можливостей для доступу до грантових фондів і кредитів;

можливість демонстрації усім стейкхолдерам сертифікатів екологічної відповідності.

Враховуючи специфіку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» пропонується наступний алгоритм запровадження системи соціально-екологічного менеджменту:

перехід до системи соціально-екологічного менеджменту з прийняттям відповідного рішення з боку вищого керівництва;

розроблення та впровадження системи екологічного менеджменту;

розроблення та впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ);

організація навчання фахівців у сфері вивчення міжнародних стандартів ISO 14001;

комплексна екологічна оцінка існуючої на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» ситуації і системи менеджменту;

аналіз соціальних взаємовідносин та існуючої корпоративної культури;

визначення фахівців у відділах, які будуть забезпечувати формування та впровадження системи соціально-екологічного менеджменту;

створення відповідної мотиваційної системи заохочення усіх працівників підприємства до впровадження соціально-екологічної політики та підтримка тих співробітників, які внесуть свої раціоналізаторські пропозиції з інноваційного розвитку підприємства;

розроблення Плану впровадження соціально-екологічної політики на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».

План впровадження соціально-екологічної політики на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» має чітко показати виробничі та організаційні особливості підприємства, описати потреби і очікування усіх стейкхолдерів, необхідні та наявні ресурси, а також визначити коло відповідальних осіб, встановити чіткі терміни досягнення результатів.

Перебудова відповідної системи управління ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» передбачає загострення уваги до усіх соціальних та екологічних аспектів діяльності, ідентифікацію усіх ризиків і можливостей реалізації цього Плану,

перегляду усієї корпоративної екологічної політики і встановлення нових соціально-екологічних цілей.

Конкретизація таких завдань можлива за умови докорінної ревізії відповідальності й повноважень персоналу, проведення внутрішнього екологічного аудиту виробничих процесів і системи управління, використанню інформаційно-цифрових методів та інструментів оперативного екологічного контролю, формування системи екологічних показників діяльності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП», створення ефективної системи коригування дій.

Можна зазначити, що однією із складових корпоративної соціальної відповідальності є охорона навколишнього природного середовища, раціональне використання природних ресурсів, створення відповідних умов екологічної безпеки підприємств. Саме екологічна безпека діяльності підприємства є певним індикатором його корпоративної соціальної відповідальності. Розглянемо один із найпоширеніших підходів до визначення екологічної корпоративної відповідальності, який полягає у дотриманні трьох критеріїв: екологічних зобов'язань, енергетичний менеджменту, ефективне залучення зацікавлених сторін (таблиця 3.3).

Основними елементами екологічної корпоративної відповідальності на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» мають стати наступні:

запровадження корпоративної екологічної політики, що передбачає дотримання екологічного законодавства, системи екологічних принципів та стандартів;

проведення екологічного аудиту, який допоможе визначити пріоритетні напрями екологічної політики, оцінити вплив діяльності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» на навколишнє природне середовище;

залучення працівників до екологічних ініціатив, тобто виховання екологічно відповідальних працівників через аспекти соціально-екологічної етики;

виробництво екологічно чистої продукції шляхом використання екологічно чистих матеріалів, застосування інноваційних технологій переробки відходів, використання технологій замкнутих циклів тощо.

Таблиця 3.3 – Критерії визначення екологічної корпоративної відповідальності на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»

Критерії	Ознаки екологічної соціальної відповідальності
Дотримання екологічних зобов'язань	корпоративне бачення підприємства повністю відповідає концепції сталого розвитку та концепції соціальної відповідальності; захист та відновлення природного середовища; усвідомлення того, що економічна система функціонує в межах екосистеми, яка є обмеженою; підприємство дотримується та діє відповідно до вимог екологічного законодавства; повною мірою відповідає за збитки, які завдані довкіллю; заохочується корпоративна культура, що заснована на екологічних цінностях.
Енергетичний та сировинний менеджмент	ефективне використання природних ресурсів; створення та використання відновлюваної енергії та матеріалів; відбувається постійний аналіз екологічних досягнень та пошук нових екологічних рішень; підприємство постійно здійснює аналіз екологічних витрат та переваг.
Ефективне залучення зацікавлених сторін	підприємство інформує місцеві громади та органи влади про екологічні наслідки своєї діяльності; відповідає перед усіма стейкхолдерами за свою сучасну та майбутню діяльність; враховує думки та побажання стейкхолдерів під час розроблення та реалізації власних проєктів; діяльність підприємства є прозорою, включно з інформацією про вплив її діяльності на оточуюче середовище; постійно аналізує та регулярно звітує про свої соціально-екологічні заходи.

Отже, можна виділити наступні переваги для ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» від впровадження соціально-екологічної політики на підприємстві: підвищення ефективності й економія виробничих витрат і ресурсів; покращання якості продукції; дотримання чинного законодавства та існуючих стандартів; покращання взаємовідносин із усіма стейкхолдерами; залучення працівників до реалізації соціально-екологічної політики, яка є основою реалізації політики

Total Quality Management; розширення ринків збуту продукції і отримання нових споживачів; вихід на новий рівень технологічного розвитку та інновацій.

Відповідно впровадження екологічно відповідальних заходів у рамках корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» матиме безпосередній вплив на економічні інтереси підприємства через такі функціональні сфери, як виробництво, фінанси, маркетинг, ризик-менеджмент. У довгостроковій перспективі це призводить до зростання рівня стійкості ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» та соціально-екологічного досягнення його цілей, що відповідає концепції сталого розвитку. Також реалізація екологічно відповідальних практик КСВ на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» забезпечить зростання рівня конкурентоспроможності продукції, що особливо актуально, адже на сьогодні екологічність товарів і послуг є однією з істотних конкурентних переваг.

### Висновки до розділу 3

У 3 розділі кваліфікаційної роботи було розроблено та запропоновано напрями удосконалення системи управління соціально-екологічним розвитком на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП»:

1. Виявлено, що для ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» важливо формувати власну соціально-екологічну політику, найбільш оптимальну для конкретних умов його функціонування, цілей і пріоритетів його розвитку. Реалізація зазначених напрямків соціально-екологічного розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» сприятиме не лише охороні навколишнього середовища, а й матиме позитивний економічний та соціальний ефект.

Таким чином, реалізація соціально-екологічних заходів дозволить розширити можливості розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП», а також отримати додаткові переваги. Соціально-екологічна спрямованість може допомогти підприємству підвищити ефективність та мінімізувати використання ресурсів,

тим самим зменшуючи витрати, допомагаючи забезпечити дотримання нормативних вимог, заохочувати залучення працівників та покращити відносини з усіма стейкхолдерами.

2. Впровадження екологічно відповідальних заходів у рамках корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» матиме безпосередній вплив на економічні інтереси підприємства через такі функціональні сфери, як виробництво, фінанси, маркетинг, ризик-менеджмент. У довгостроковій перспективі це призводить до зростання рівня стійкості ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» та соціально-екологічного досягнення його цілей, що відповідає концепції сталого розвитку. Також реалізація екологічно відповідальних практик КСВ на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» забезпечить зростання рівня конкурентоспроможності продукції, що особливо актуально, адже на сьогодні екологічність товарів і послуг є однією з істотних конкурентних переваг.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження у кваліфікаційній роботі на тему: «Управління соціально-екологічним розвитком сучасного підприємства» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Визначено, що досягнення підприємствами стану сталого розвитку є надзвичайно складним, важливим та вкрай необхідним завданням. Подальший економічний рух може відбуватися лише через дбайливе ставлення до навколишнього середовища, досягнення та підтримання соціальних гарантій людини, що закріплені на законодавчому рівні. Лише чітке та безпомилкове виконання принципів стійкого розвитку підприємства призведе до налагодження економічної системи району, міста, країни, що відбиватиме ступінь екологічної зрілості суспільства, допомагатиме в прийнятті правильних рішень для розв'язання існуючих екологічних, соціальних, енергетичних проблем, підвищення рівня життя населення.

2. Доведено, що процес впровадження соціальної відповідальності на підприємстві як самостійного та специфічного напрямку забезпечення його сталого розвитку сьогодні є вкрай актуальним. В умовах соціально-орієнтованої економіки, перманентного зростання цін і відчутних інфляційних процесів соціальна відповідальність переважно проявляється у формі благодійництва, меценатства, спонсорської допомоги, що пояснюється браком коштів та неготовністю підприємств глибше інтегрувати соціальну відповідальність у соціально-екологічний розвиток.

Лише при взаємодії між усіма стейкхолдерами у реалізації соціальної відповідальності можна отримати позитивні зрушення, що стосуватимуться не лише самого підприємства, алей міста, регіону, в якому воно здійснює свою господарську діяльність. Вже давно доведено, що орієнтація лише на економічні показники не дозволить підприємству використати та наростити наявний потенціалу, адже сталий розвиток забезпечується при екологічній та соціальній взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем.

3. Виявлено, що на сьогодні перспективи впровадження і розвитку системи екологічного менеджменту на українських підприємствах є недооціненими. Використання екологічного менеджменту як додаткового інструменту до існуючого екологічного контролю створить умови для оптимального та ощадливого використання ресурсів, вирішить проблеми якості продукції та її сертифікації, безпеки персоналу та охорони навколишнього природного середовища, сприятиме розвитку додаткових можливостей для підприємства в цілому, підвищить ефективність менеджменту якості й загальної системи управління. Активізація зусиль щодо організації функціонування системи екоменеджменту сприятиме підвищенню еколого-економічної ефективності виробництва, соціально-екологічної свідомості апарату управління та працівників, досягненню сталого розвитку підприємства, ідентифікації наявних проблем та розробці оптимальних варіантів вирішення поставлених завдань для збереження довкілля.

4. Виявлено, що продукція ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» представлена в усіх великих продуктових магазинах та супермаркетах, зокрема: «АТБ», «Сільпо», «Маркетопт» та інші. Загалом же продукція пропонована ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» відносить до категорії першої необхідності, тому споживачами її є кожна людина, яка вживає у свій раціон продукцію з молока. Зокрема, до основних видів продукції ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» слід віднести: молоко, масло, сир, сухі молочні продукти та інші молочні продукції. Уся продукції пропонована споживачам сертифікована міжнародним сертифікатом якості ISO.

В результаті проведеного SWOT-аналізу встановлено, що для ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» на сучасному етапі розвитку характерне використання стратегії обмеженого зростання, що обумовлено значною кількістю загроз у зовнішньому середовищі, які необхідно враховувати, щоб не втратити свої конкурентні переваги та позиції.

Виявлено, що фонд заробітної плати на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» щорічно зростає і у 2020 р. складає 3729,3 тис. грн., тоді як в 2018 р. складала 2753,6 тис. грн. Дане зростання зумовлено як збільшенням кількості працівників, так і

зростанням мінімальної заробітної плати, що зумовлює вплив на розмір фонду заробітної плати. Щорічно відбувається збільшення в питомій вазі фонду додаткової заробітної плати та зменшення фонду основної заробітної плати. Фонд основної заробітної плати у 2020 р. складає 78,28 %, що на 7,18 % менше від 2018 р. та на 4,36 % менше від 2019 р. У свою чергу фонд додаткової заробітної плати на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» складає 21,72 % та змінюється обернено пропорційно до фонду основної заробітної плати.

5. Проаналізувавши фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» за 2018-2020 рр., можемо стверджувати, що товариство на даний момент має стабільне фінансове становище. Більшість фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного товариства мають позитивні тенденції. Так, чистий дохід від реалізації продукції у 2020 р. становить 10639,2 тис. грн., що на 454,59 % більше від 2018 р. та на 105,58 % більше у порівнянні з 2019 р. Простежується позитивна тенденція, що зумовлена збільшенням обсягів реалізації продукції ТОВ «РІАЛ-ТЕМП».

Зростають і обсяги реалізованої продукції, робіт та послуг: у 2018 р. становлять 7078,5 тис. грн., у 2019 р. – 7456,8 тис. грн., а у 2020 р. – 9876,7 тис. грн. Фонд оплати праці на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» постійно зростає. У 2020 р. його розмір склав 3729,3 тис. грн., що на 975,7 тис. грн. більше від 2018 р. та на 587,1 тис. грн. більше від 2019 р. Зростання фонду оплати праці на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» зумовлене як збільшенням чисельності працюючих, так і плановим зростанням заробітної плати.

Розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 678 тис. грн., що на 497,4 тис. грн. більше у порівнянні з 2018 р. та на 580,3 тис. грн. більше відносно 2019 р.

6. ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» має розроблену стратегію діяльності, проте вона не дозволяє у повній мірі забезпечувати ефективне управління сталим розвитком підприємства. Усі дії та політика носять несистемний характер, згідно прорахованих індикаторів та показників найбільшою проблемою є відсутність спеціального відділу, який би здійснював розробку соціально-екологічної політики підприємства, мала кількість проведених природоохоронних заходів,

коливання рівня прибутковості, відсутність морального та матеріального стимулювання працівників до впровадження та розроблення екологічних інновацій. Саме тому необхідно запропонувати напрями удосконалення системи управління соціально-екологічним розвитком на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» з метою забезпечення його сталого розвитку.

7. Виявлено, що для ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» важливо формувати власну соціально-екологічну політику, найбільш оптимальну для конкретних умов його функціонування, цілей і пріоритетів його розвитку. Реалізація зазначених напрямків соціально-екологічного розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» сприятиме не лише охороні навколишнього середовища, а й матиме позитивний економічний та соціальний ефект.

Таким чином, реалізація соціально-екологічних заходів дозволить розширити можливості розвитку ТОВ «РІАЛ-ТЕМП», а також отримати додаткові переваги. Соціально-екологічна спрямованість може допомогти підприємству підвищити ефективність та мінімізувати використання ресурсів, тим самим зменшуючи витрати, допомагаючи забезпечити дотримання нормативних вимог, заохочувати залучення працівників та покращити відносини з усіма стейкхолдерами.

8. Впровадження екологічно відповідальних заходів у рамках корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» матиме безпосередній вплив на економічні інтереси підприємства через такі функціональні сфери, як виробництво, фінанси, маркетинг, ризик-менеджмент. У довгостроковій перспективі це призводить до зростання рівня стійкості ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» та соціально-екологічного досягнення його цілей, що відповідає концепції сталого розвитку. Також реалізація екологічно відповідальних практик КСВ на ТОВ «РІАЛ-ТЕМП» забезпечить зростання рівня конкурентоспроможності продукції, що особливо актуально, адже на сьогодні екологічність товарів і послуг є однією з істотних конкурентних переваг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончарова С.Ю., Гончаров А.Б., Аграмакова Н.В. Формування моделі управління сталим розвитком підприємства (організації). *Бізнес Інформ*. 2015. № 1. С. 372-377.
2. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. № 31(70). С. 136-141.
3. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. С. 80-82.
4. Порядок дій «Порядок денний на XXI століття» («Agenda 21»). К. : Інтелсфера, 2000. 359 с.
5. Герасимчук З.В., Поліщук В.Г. Концептуальні засади стимулювання сталого розвитку регіону. *Економіка і регіон*. 2010. № 1 (24). С. 18.
6. Шевчук В.Я. Макроекономічні проблеми сталого розвитку. Київ : Геопринт, 2006. 200 с.
7. Козловський С. Управління сучасними економічними системами, їх розвитком та стійкістю : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.03 ; Вінницький національний аграрний університет. Вінниця. 2011. 32 с.
8. Мельник Л.Г. Поняття про сталий розвиток. Суми : Університетська книга, 2007. 442 с.
9. Іванчук К. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування. *Економіка розвитку*. 2014. № 3 (71). С. 85–88.
10. Оцінювання потенціалу сталого розвитку промислових підприємств: автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / А.І. Бурда; Нац. техн. ун-т України “Київ. політехн. ін-т”. Київ, 2008. 18 с.
11. Осауленко О. Сталий соціально-економічний розвиток – модулювання та управління. Київ : Наука, 2009. 326 с.
12. Захарченко О. Наукові основи сталого розвитку. *Наукові праці національного університету харчових технологій*. 2015. № 4. С. 68-75.

13. Стимулювання сталого розвитку регіону: автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.05/ В.Г. Поліщук; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк, 2010. 24 с.
14. Демиденко Л. М. Концептуальні підходи до забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Наук. праці Полтавської аграрної академії. Сер: Економ. науки*. 2013. Вип. 2(7). С. 92-96.
15. Квятковська Л.А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1. С. 85-89.
16. Гальчак Х. Р. Забезпечення сталого розвитку підприємства як основа формування соціальної відповідальності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: зб. наук. праць «Проблеми економіки та управління»*. 2016. № 847. С. 69–74.
17. Чернова Т.Л. Еколого-економічні принципи сталого розвитку національної економіки. *Економіка та держава*. 2013. № 5. С. 63–66.
18. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6(67). С. 175-184.
19. Малик І.П., Вецко Т.М. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємств України. *Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. ІХ Всеукраїнської наук.-практ.конф.*, м. Київ, 12 квіт. 2017 р. Київ, 2017. С. 64-69.
20. Вецко Т.М. Сталий розвиток підприємства: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2019. № 13. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/153856/153431>
21. Державне регулювання соціального підприємництва та соціально відповідального бізнесу: матер. II Міжнар. наук.-практ. конф., 25 листопада 2012 р. / за заг. ред. д.е.н., проф. О.Ю. Амосова. Харків: Магістр, 2010. 216 с.
22. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку. К.: Фарбований лист, 2010. 56 с.

23. Буян О.А. Підходи до оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємств в Україні. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2013. Вип. 6 (2). С. 159-165.
24. Деліні М.М. Показники оцінки соціально-економічної відповідальності підприємництва в Україні. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 263-270.
25. Левицька С.О. Соціальний облік: методичний підхід та організаційне забезпечення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 797. С. 255-262. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2014\\_797\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2014_797_36).
26. Руденко О.В., Кондратюк О.М., Горєва А.С. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, обліковий аспект та нефінансова звітність. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=efek\\_2020\\_11\\_78](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2020_11_78)
27. Герасименко О. Соціальний облік та нефінансова звітність як інструмент реалізації соціальної відповідальності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2012. № 137. С. 39-43. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/edu\\_46/fail/ch2/7.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_46/fail/ch2/7.pdf).
28. Касич А.О., Стояненко В.О. Теоретичні основи управління соціальною відповідальністю підприємств у сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Випуск 5 (05). С. 186-191.
29. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні. URL: [http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309\\_strategiya\\_spriyannya\\_rozvitku\\_svb.pdf](http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb.pdf)
30. Мельник С. Становлення соціально-орієнтованого бізнесу в Україні як складова державної соціальної політики. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 5. С. 32–36.

31. Харун О.А., Грицина Л.А. Розвиток соціальної відповідальності за умов поглиблення євроінтеграційних процесів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6 (Том 1). С. 225-231.
32. Комарова К.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 25–30.
33. Дудкін О.В. Трансформація сутності соціальної відповідальності підприємства в умовах економічної нестабільності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія “Економіка та менеджмент”*. 2010. № 5/1. С. 150-155.
34. Макаренко П.М. Соціальна відповідальність аграрних підприємств як чинник їх ефективності та конкурентоспроможності: сутність, складники, проблеми і тенденції здійснення. 2015. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/11/1.pdf>.
35. Белобородова М.В. Особливості впровадження екологічної відповідальності в стратегію розвитку промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 17 (1). С. 20-24.
36. Василенко Л.О., Жукова О.Г., Березницька Ю.О. Розвиток екологічного менеджменту на підприємстві в умовах глобалізації економіки України. *Економіка та держава*. 2017. № 8/2017. С. 62-65.
37. Добуш Ю.Я. Формування системи екоменеджменту у економіці сталого розвитку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. №. 623. С. 74–84.,
38. Лук'янихіна О.А. Екологічний менеджмент в системі територіального управління [Текст] : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.08.01 / Олена Анатоліївна Лук'янихіна. Суми, 2002. 19 с.
39. Аніщенко В.О., Галькевич Т.Л. Сучасні методичні засади формування екологічного менеджменту в Україні. *Екологічний менеджмент: збірник наук. праць за заг. ред. В. А. Гайченка*. К.: МАУП, 2008. С. 31–34.

40. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник. К. : Либідь, 2003. 448 с.
41. Екологічний менеджмент: навч. посібник / (Семенов В. Ф., Михайлюк О. Л., Галушкіна Т. П. та ін.); за ред. В. Ф. Семенова, О. Л. Михайлюк. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 407 с.
42. Дуднікова І.І. Становлення і розвиток екологічного менеджменту: теоретико-методологічний контекст. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. №. 58. С. 259–268.
43. Шевчук В.Я. Екологічне управління: підручник / В. Я. Шевчук, Ю. М. Саталкін, Г. О. Білявський. К. : Либідь, 2004. 430 с.
44. Коваль А.В., Томлін-Татаренко В.Б. Екологічний менеджмент як інструмент сталого розвитку в умовах ринкових відносин. *Наукові праці. Серія: Техногенна безпека*. 2014. № 233(221). С. 120-124.
45. Соломаха В. Н. Екологічний менеджмент в Україні. *Металургійна та гірничорудна промисловість*. 2005. № 4. С. 102.
46. Мартиненко В.О. Екологічний менеджмент як нова парадигма муніципального управління. *Теорія та практика державного управління / Харківського регіонального інституту Національної академії державного управління при Президентіві України*. Х.: Вид\_во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2009. Вип. 2 (25). С. 116-120.
47. Одинцова Т.В. Проблемы внедрения на украинских предприятиях стандартов серии ISO 14000. *Екологічний менеджмент: Зб. наук. Пр. за матеріалами Другої науково-практичної конференції «Роль молоді у формуванні екологічного менеджменту»* / За ред. В.А. Гайченка. К.: МАУП, 2006. 266 с. С. 104-108.
48. Білик О.С. Екологічний менеджмент на промислових підприємствах України: зміст та сутність поняття. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2012. № 12 (106). С. 49-64.

49. Михайлова М.Д., Костенко О.К. Переваги та недоліки впровадження системи екологічного менеджменту та сертифікації на промислових підприємствах. *Агросвіт*. 2016. № 7. С. 57-60.

50. Гриценко О.І. Екологічний облік: визначення перспектив та основних засад впровадження. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск № 2. С. 678-683.

51. Корнійко К.В., Чайкіна А.О. Особливості управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 червня 2022 р. Полтава* : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 68-70.

52. Сагайдак Ю.А. Екологічний менеджмент: нові можливості діяльності українських підприємств. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2015. № 2. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/eui\\_2015\\_2\\_16.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eui_2015_2_16.pdf)

53. Васюткіна Н. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект : монографія. Київ : Ліра-К, 2014. 334 с.

54. Пилипенко С. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск № 21 / 2020. С. 79-85.

55. Латишева О.В. Етапи управління екологічною складовою потенціалу сталого розвитку машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3. С. 218-224.

56. Всесвітній банк. URL: [https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/13192/discover?filtertype=subject&filter\\_relational\\_operator=equals&filter=ECONOMIC+GROWTH](https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/13192/discover?filtertype=subject&filter_relational_operator=equals&filter=ECONOMIC+GROWTH).

57. Філіпішина Л.М. Інтегральна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 19. С. 280-285.

## Додатки