

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

СКОЦЕНЬ Олександр Арсенович

**Соціальна відповідальність підприємств у
контексті програм розвитку персоналу. / Social
responsibility of enterprises in the context of
personnel development programs**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНУПм-21
О. А. Скоцень

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, С. П. Крамарчук

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

" ___ " _____ 20___ р.

Завідувач кафедри
_____ **Р. Р. Августин**

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇЇ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ІЗ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ.....	5
1.1. Сутність, принципи та еволюція концепції соціальної відповідальності бізнесу.....	5
1.2. Роль і значення розвитку персоналу в системі корпоративної соціальної відповідальності.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	23
2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка сучасного стану соціально відповідальної діяльності підприємства.....	23
2.2. Дослідження ефективності програм розвитку персоналу як інструменту реалізації соціальної відповідальності підприємства.....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	44
3.1. Зарубіжний досвід реалізації соціально відповідальних програм розвитку персоналу.....	44
3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності соціальної відповідальності бізнесу в Україні.....	49
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економічних відносин, загострення соціально-економічних проблем і зростання суспільних очікувань до бізнесу, соціальна відповідальність підприємств набуває особливої актуальності. Вона виступає не лише як добровільна ініціатива компаній, а й як важливий інструмент забезпечення сталого розвитку, формування довіри з боку працівників, партнерів і суспільства.

Актуальність теми полягає у зростаючій ролі соціально відповідального управління персоналом, що орієнтується не лише на економічні результати, але й на розвиток працівників, підвищення їхнього добробуту та залучення до корпоративних цінностей. Програми розвитку персоналу сьогодні виступають дієвим механізмом реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), сприяючи гармонізації інтересів бізнесу і суспільства.

Питання соціальної відповідальності бізнесу та розвитку персоналу перебувають у полі зору як вітчизняних, так і зарубіжних учених, серед яких варто відзначити І. Білу, О. Шевченко, Т. Бондарук, О. Бурдюк, Б. Галатова, О. Вакун, М. Заяць, О. Гудзь, О. Ворончак, Ю. Вовк, В. Васильціва, Г. Васильціва, В. Залізнюка, Н. Сафонік, О. Хміль, І. Музичку, М. Крупку, О. Череп, А. Конєву, Л. Власову, Т. Храпкіну, Т. Хлевицьку, Д. Букреєву, К. Денисенко, М. Мельник, В. Романюк, а також закордонних науковців G. Stahl, D. Collings, C. Brewster, R. Morales-Sánchez, S. Pasamar, L. Scott. Разом з тим, у науковій літературі недостатньо висвітлено саме взаємозв'язок між соціальною відповідальністю підприємства та формуванням ефективних програм розвитку персоналу, що створює потребу у подальших дослідженнях цієї проблематики.

Метою дослідження є розкриття сутності соціальної відповідальності підприємств у контексті програм розвитку персоналу, а також визначення напрямів удосконалення корпоративних практик із формування соціально орієнтованої системи управління людськими ресурсами.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких **завдань**:

- розкрити сутність, принципи та еволюція концепції соціальної відповідальності бізнесу;
- дослідити роль і значення розвитку персоналу в системі корпоративної соціальної відповідальності;
- розглянути загальну характеристику підприємства та надати оцінку сучасного стану соціально відповідальної діяльності підприємства;
- дослідити ефективність програм розвитку персоналу як інструменту реалізації соціальної відповідальності підприємства;
- проаналізувати зарубіжний досвід реалізації соціально відповідальних програм розвитку персоналу;
- запропонувати пропозиції щодо підвищення ефективності соціальної відповідальності бізнесу в Україні.

Об'єктом дослідження є соціальна відповідальність підприємств як складова системи управління організацією.

Предметом дослідження є програми розвитку персоналу як інструмент реалізації соціальної відповідальності бізнесу.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до КСВ; порівняння – для оцінки вітчизняного та зарубіжного досвіду; системний підхід – для виявлення взаємозв'язку між соціальною політикою підприємства та розвитком персоналу; логічне узагальнення – для формулювання висновків і рекомендацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів підприємствами для розроблення та вдосконалення корпоративних програм розвитку персоналу, орієнтованих на реалізацію принципів соціальної відповідальності.

Результати дослідження були апробовані на кафедральній конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇЇ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ІЗ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність, принципи та еволюція концепції соціальної відповідальності бізнесу

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та зростання ролі людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств усе більшої уваги набуває питання соціальної відповідальності бізнесу. Соціально відповідальна поведінка компаній стає важливою складовою їхньої стратегії розвитку, оскільки впливає не лише на економічні результати, а й на репутацію, рівень довіри суспільства, лояльність працівників і партнерів. Концепція соціальної відповідальності бізнесу базується на ідеї, що підприємства, поряд із досягненням прибутку, повинні брати на себе відповідальність за соціальні, екологічні та етичні наслідки своєї діяльності.

Проведений у табл. 1.1. аналіз свідчить про різноманітність підходів до визначення сутності соціальної відповідальності бізнесу, що зумовлено різницею у наукових школах, еволюцією поглядів та соціально-економічним контекстом.

Ранні зарубіжні концепції (Г. Боуен, А. Керролл) ґрунтувалися на етичному та моральному розумінні обов'язку підприємства перед суспільством. Вони формували нормативну основу для подальшого розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як елемента управління. Модель піраміди А. Керролла стала базовою у світовій практиці, адже поєднала економічні, правові, етичні та гуманітарні аспекти діяльності бізнесу.

Сучасні автори, такі як М. Портер і М. Крамер, розширили підхід, розглядаючи СВБ як джерело створення спільної цінності, тобто синергії між прибутком підприємства та суспільною користю. Така інтерпретація відображає

перехід від філантропії до стратегічної інтеграції соціальної відповідальності у бізнес-модель компанії.

Таблиця 1.1

Підходи різних науковців до тлумачення поняття «соціальна відповідальність бізнесу»*

Автор, джерело	Визначення поняття
Боуен Г.	Соціальна відповідальність – це обов’язок бізнесменів приймати рішення та проводити політику, яка відповідає цілям і цінностям суспільства.
Керролл А.	Соціальна відповідальність охоплює чотири рівні: економічний, правовий, етичний і філантропічний; кожен із них є необхідною складовою діяльності підприємства.
Портер М., Крамер М.	Соціальна відповідальність бізнесу — це створення спільної цінності, коли підприємство одночасно підвищує свою конкурентоспроможність і вирішує соціальні проблеми.
Васильців Г. В.	Соціальна відповідальність бізнесу — це система добровільних зобов’язань підприємства перед суспільством, спрямована на узгодження інтересів економічних суб’єктів і громади.
Крупка М. І.	Соціальна відповідальність — це стратегічна концепція управління підприємством, що передбачає добровільне врахування соціальних і екологічних наслідків господарської діяльності.
Маркова С. В.	Соціальна відповідальність бізнесу – це діяльність підприємства, спрямована на досягнення економічного успіху із дотриманням принципів етики, турботи про працівників та суспільство.
Мельник А. Ф.	Соціальна відповідальність бізнесу – це форма партнерської взаємодії держави, бізнесу та громади, що забезпечує баланс економічних і соціальних інтересів.

* Складено автором за даними [8, с. 31; 21, с. 113; 25, с. 55; 27]

Українські дослідники (Г. Васильців, М. Крупка, С. Маркова, А. Мельник) адаптують концепцію СВБ до національних умов, наголошуючи на її ролі у формуванні партнерських відносин між бізнесом, владою і громадськістю, а також у забезпеченні сталого розвитку підприємств. Їхні підходи підкреслюють, що соціальна відповідальність повинна бути не епізодичною благодійною діяльністю, а системним елементом корпоративної стратегії, який охоплює екологічну безпеку, розвиток персоналу, підтримку місцевих громад і прозоре управління.

Таким чином, у сучасній науці простежується еволюція розуміння соціальної відповідальності бізнесу: від вузького тлумачення як морального

обов'язку – до широкого стратегічного бачення, де соціальна відповідальність виступає ключовим інструментом сталого розвитку, конкурентної переваги та формування репутаційного капіталу підприємства.

Розвиток концепції соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) є відображенням трансформації взаємовідносин між підприємством і суспільством. Вона формувалася під впливом соціальних, економічних, технологічних і культурних змін, що відбувалися у світі. З часом у наукових колах і практиці управління відбулася переорієнтація від вузького уявлення про соціальну роль бізнесу до системного підходу, який розглядає підприємство як активного учасника сталого розвитку.

Соціальна відповідальність бізнесу пройшла чотири основні етапи свого становлення – від перших етичних ідей 1950-х років до сучасної інтегрованої моделі управління, заснованої на принципах ESG (екологічної, соціальної та управлінської відповідальності).

Розвиток концепції соціальної відповідальності бізнесу демонструє поступовий перехід від вузького розуміння її як благодійної діяльності до усвідомлення її стратегічного значення для сталого розвитку підприємства. На ранніх етапах (1950–1970 рр.) переважала етична мотивація – бізнес прагнув показати свою моральність і доброчинність. У цей період СВБ не мала чіткої системності, а реалізовувалася через окремі соціальні ініціативи [39, с. 36].

Починаючи з 1980-х років, відбулося усвідомлення того, що соціальна відповідальність може бути ефективним інструментом управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності. Увага бізнесу зміщується від короткострокових благодійних акцій до довгострокових стратегій сталого розвитку.

Період 2000–2010 рр. характеризується інтеграцією соціальної відповідальності у корпоративні стратегії, появою нефінансової звітності, програм корпоративного навчання та залучення персоналу до соціальних

ініціатив. Бізнес починає сприймати інвестиції у людський капітал як форму соціальної відповідальності.

Сучасний етап відзначається глобалізацією стандартів СВБ, появою міжнародних орієнтирів – зокрема, Цілей сталого розвитку ООН і ESG-критеріїв. Підприємства активно розвивають практики екологічного менеджменту, соціального партнерства, корпоративної етики та доброчесності. У фокусі перебуває не лише репутаційний ефект, а й системна трансформація корпоративної культури.

Таблиця 1.2

Етапи еволюції концепції соціальної відповідальності бізнесу [23, с. 57]

Етап розвитку	Хронологічні межі	Характеристика періоду
1. Початковий етап (етико-філантропічний)	1950–1970-ті роки	Соціальна відповідальність сприймалася як моральний обов'язок підприємця. Основна увага приділялася благодійній діяльності, підтримці освіти, охорони здоров'я, мистецтва. Бізнес почав усвідомлювати свою роль у суспільстві, однак економічні цілі залишалися домінуючими.
2. Етап системного підходу	1980–1990-ті роки	Формується усвідомлення того, що соціальна відповідальність є частиною стратегічного управління. Компанії розробляють політики у сфері праці, довкілля, безпеки та етики. Поширюється корпоративна звітність, з'являються стандарти ISO 14000, SA 8000. СВБ розглядається як фактор стабільності бізнесу.
3. Етап інтеграції у корпоративну стратегію	2000–2010-ті роки	Соціальна відповідальність стає частиною стратегічних цілей підприємств. СВБ використовується для формування позитивного іміджу, підвищення лояльності клієнтів, залучення інвестицій. Розвиваються програми з розвитку персоналу, корпоративного волонтерства, гендерної рівності, безпеки праці.
4. Сучасний етап (ESG-інтегрований)	З 2015 р. – донині	СВБ набуває глобального характеру в межах Цілей сталого розвитку ООН (SDGs). Бізнес орієнтується на баланс економічних, соціальних та екологічних інтересів. ESG-підхід стає новим стандартом корпоративної поведінки. Особливий акцент робиться на розвитку людського капіталу, інноваціях, екологічній безпеці та прозорому управлінні.

Соціальна відповідальність – це складне багаторівневе явище, що відображає взаємозв'язок між особистістю, суспільством і державою, ґрунтуючись на усвідомленні обов'язку діяти відповідно до прийнятих норм і цінностей. Вона виявляється у різних формах, що охоплюють як правову та моральну площини, так і сферу корпоративної поведінки [28, с. 28].

За видами соціальних норм соціальна відповідальність може бути дисциплінарною, релігійною, політичною, моральною, корпоративною та правовою. Дисциплінарна форма визначає дотримання людиною чи працівником установлених правил поведінки, норм трудової дисципліни, службових обов'язків. Релігійна базується на духовних переконаннях і етичних принципах, що регулюють поведінку відповідно до віровчення. Політична відповідальність пов'язана з виконанням зобов'язань представниками влади та громадсько-політичних структур перед суспільством. Моральна – є внутрішньо мотивованою і спирається на совість, честь, почуття справедливості. Корпоративна охоплює відповідальність організацій та підприємств перед працівниками, партнерами, клієнтами і громадою. Правова – найбільш формалізована форма, що виражається у дотриманні законів і настанні юридичних наслідків у разі їх порушення.

За своєю сутністю соціальна відповідальність може мати позитивний і негативний характер. Позитивна відповідальність виявляється у свідомому, добровільному виконанні моральних та соціальних обов'язків, у прагненні діяти на благо суспільства, попереджаючи можливі порушення. Вона передбачає ініціативність, самоконтроль, етичну зрілість особистості чи організації. Натомість негативна відповідальність проявляється у вигляді осуду або покарання за відхилення від соціальних норм і встановлених правил – це реакція суспільства на протиправні чи аморальні дії.

Залежно від форми реалізації соціальна відповідальність може бути добровільною або примусовою. Добровільна передбачає самостійне, свідоме прийняття зобов'язань, коли суб'єкт сам визначає потребу діяти соціально

відповідально, не очікуючи зовнішнього тиску. У цьому випадку соціальна поведінка мотивується внутрішніми переконаннями, корпоративною культурою або етичними принципами. Примусова форма виникає тоді, коли виконання соціальних норм забезпечується владними механізмами, юридичними санкціями або контролем суспільних інституцій.



Рис. 1.1. Класифікація соціальної відповідальності за основними ознаками [24, с. 103]

Таким чином, соціальна відповідальність є цілісною системою регулювання поведінки індивідів і організацій, яка охоплює моральні, правові, релігійні, політичні та корпоративні виміри. Її сутність полягає у поєднанні внутрішньої свідомої мотивації до відповідальної поведінки з зовнішнім суспільним контролем. У сучасних умовах особливого значення набуває корпоративна соціальна відповідальність – як форма добровільного прийняття підприємствами зобов’язань перед суспільством, спрямована на забезпечення

сталого розвитку, добробуту працівників і гармонізацію економічних та соціальних інтересів.

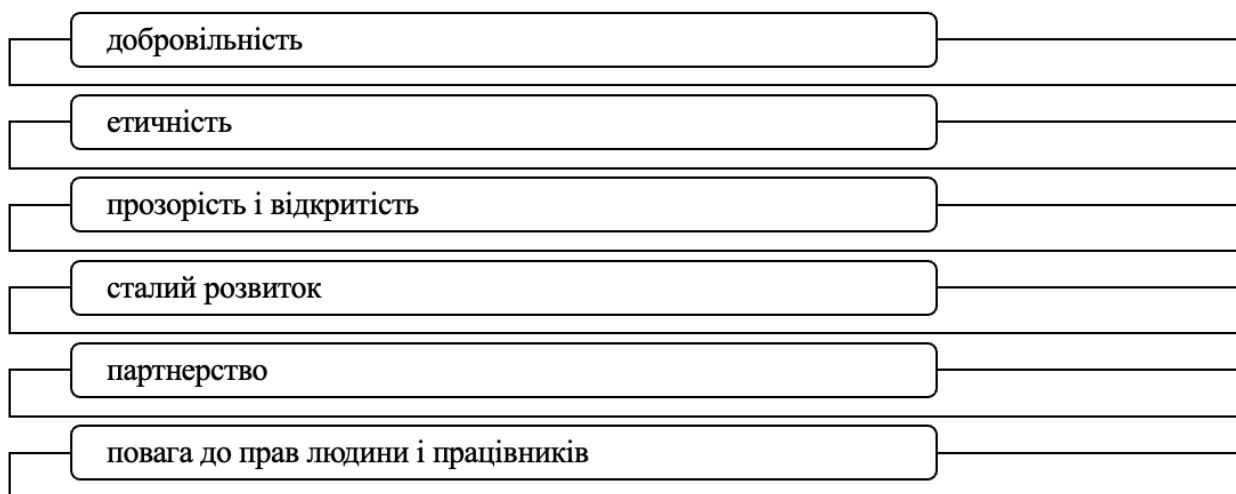


Рис. 1.2. Принципи соціальної відповідальності бізнесу [25, с. 56]

Передусім важливим є принцип добровільності, який передбачає, що соціальна відповідальність не нав'язується державою чи іншими зовнішніми інститутами, а здійснюється підприємством з власної ініціативи. Тобто компанія сама визначає напрями своєї участі у вирішенні соціальних проблем, реалізації екологічних чи освітніх проєктів, підтримці працівників і громад. Добровільність є показником зрілості корпоративної культури та внутрішньої мотивації діяти не лише заради прибутку, а й на благо суспільства.

Другим ключовим принципом виступає етичність, яка охоплює дотримання моральних норм, справедливості, чесності та відповідальності у взаємодії з усіма учасниками бізнес-процесів. Етичність проявляється у прозорих ділових практиках, повазі до партнерів і клієнтів, запобіганні корупції та дискримінації, формуванні атмосфери довіри в колективі. Саме етична поведінка забезпечує репутаційну стійкість підприємства і є фундаментом його довгострокового успіху.

Принцип прозорості та звітності означає відкритість підприємства у наданні суспільству достовірної інформації про результати діяльності, використання ресурсів, впровадження соціальних програм та їхній вплив. Сучасні компанії звітують не лише про фінансові результати, а й про нефінансові аспекти – екологічну політику, умови праці, навчання персоналу, добродійну діяльність. Така прозорість формує довіру громадськості, знижує соціальну напругу та підвищує рівень корпоративної репутації.

Невід’ємною складовою є принцип пошани до прав людини, який передбачає дотримання норм гідної праці, забезпечення безпечних умов, недопущення дискримінації, повагу до людської гідності й особистих свобод. У межах корпоративної практики це означає рівні можливості для розвитку, навчання та кар’єрного зростання працівників, гарантії соціального захисту, підтримку гендерної рівності. Дотримання цього принципу свідчить про соціальну зрілість підприємства й орієнтацію на європейські стандарти ведення бізнесу.

Важливим є принцип сталого розвитку, який визначає необхідність поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної безпеки. Йдеться про баланс між досягненням прибутку і відповідальністю перед довільцями та суспільством. Підприємство, що дотримується цього принципу, не лише забезпечує власну стабільність, а й робить внесок у розвиток територіальної громади, збереження природних ресурсів і підвищення якості життя населення.

Останній принцип – партнерство та взаємодія, який підкреслює, що соціально відповідальний бізнес не може існувати ізольовано. Успіх соціальних програм залежить від співпраці з органами державної влади, місцевими громадами, громадськими організаціями, освітніми установами, міжнародними фондами. Таке партнерство сприяє об’єднанню ресурсів, підвищує ефективність соціальних ініціатив і посилює суспільний ефект від діяльності бізнесу.

Зазначені принципи знайшли своє закріплення у низці міжнародних документів і стандартів. Зокрема, ISO 26000 “Керівництво з соціальної відповідальності” визначає базові напрями діяльності організацій у сфері прав людини, трудових відносин, довкілля, чесних практик ведення бізнесу, захисту прав споживачів і розвитку громад. Глобальний договір ООН (UN Global Compact) об’єднує компанії, що дотримуються десяти універсальних принципів у сферах прав людини, трудових відносин, екології та боротьби з корупцією. А стандарт SA 8000 встановлює вимоги до соціальної відповідальності підприємств у сфері умов праці, охорони здоров’я, дитячої праці, свободи об’єднань та етичного управління.



Рис. 1.3. Основні складові соціальної відповідальності бізнесу [20, с. 182]

Зображені на рис. 1.3 основні складові соціальної відповідальності бізнесу, охоплюють різні напрями взаємодії підприємства з працівниками, партнерами, державою та суспільством. Відтак, соціальна відповідальність – це багатовимірне поняття, яке не обмежується лише доброчинністю, а включає

системну діяльність підприємства як активного учасника соціально-економічного життя.

Передусім підприємство виступає відповідальним роботодавцем, що означає створення безпечних і гідних умов праці, забезпечення справедливої оплати, соціальних гарантій, можливостей професійного розвитку та кар'єрного зростання персоналу. У цьому контексті важливою складовою є дотримання трудового законодавства, корпоративної етики, а також формування позитивного мікроклімату в колективі.

Не менш значущим є аспект відповідального виробника. Йдеться про дотримання стандартів якості продукції, безпечності для споживачів, екологічності виробництва, раціональне використання ресурсів і впровадження інноваційних технологій. Відповідальний виробник несе перед суспільством моральну і правову відповідальність за результати своєї діяльності, а також за вплив продукції на здоров'я людей і довкілля.

Як відповідальний діловий партнер, підприємство має дотримуватися принципів доброчесності, чесної конкуренції, взаємної поваги та надійності у відносинах із контрагентами, що передбачає прозорість укладених угод, виконання зобов'язань, запобігання корупційним проявам та сприяння розвитку етичних стандартів бізнес-середовища.

Важливе місце займає роль підприємства як відповідального учасника економічних і політичних відносин із державою, що означає сплату податків, участь у державних соціальних програмах, підтримку ініціатив, спрямованих на покращення інвестиційного клімату та економічної стабільності. Соціально відповідальний бізнес діє в межах правового поля, сприяє розвитку національної економіки та формує позитивний імідж країни на міжнародній арені.

Крім того, підприємство виконує функцію відповідального учасника суспільних відносин, беручи участь у розв'язанні соціальних проблем, підтримуючи освітні, культурні, спортивні й екологічні проєкти. Така діяльність

формує соціальну довіру до бізнесу, підвищує його легітимність і зміцнює корпоративну репутацію.

У сучасних умовах важливою складовою соціальної відповідальності є роль підприємства як відповідального учасника розвитку територіальних громад. Бізнес підтримує місцеві ініціативи, сприяє створенню робочих місць, розвитку інфраструктури, соціальної сфери, освіти, медицини, культури. Взаємодія з громадами забезпечує сталий розвиток територій і формує партнерську модель взаємовідносин між бізнесом і суспільством.

Не слід оминати і аспект волонтерської активності, який сьогодні набуває особливого значення. Участь компаній у благодійних та волонтерських ініціативах демонструє їх соціальну зрілість, людяність і готовність долучатися до вирішення гострих суспільних проблем, що може проявлятися у фінансовій підтримці проєктів, наданні гуманітарної допомоги, залученні працівників до соціально значущих дій.

Отже, соціальна відповідальність охоплює весь спектр відносин підприємства – від внутрішніх трудових і виробничих до зовнішніх суспільних і державних. Її складові є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими: ефективна політика роботодавця підсилює імідж виробника, відповідальне партнерство формує довіру держави і громади, а волонтерська активність створює соціальний капітал.

1.2. Роль і значення розвитку персоналу в системі корпоративної соціальної відповідальності

Розвиток персоналу є одним із ключових напрямів реалізації корпоративної соціальної відповідальності, оскільки саме працівники виступають головним ресурсом і рушійною силою успіху підприємства. Турбота про людський капітал стає не лише моральним обов'язком бізнесу, а й

стратегічною необхідністю, що забезпечує стійкість компанії, її конкурентоспроможність і позитивний соціальний імідж.

Сучасна парадигма корпоративного управління передбачає, що соціально відповідальний бізнес має інвестувати у розвиток своїх працівників, створювати умови для розкриття їхнього потенціалу, безпечної праці, підвищення кваліфікації, професійної та особистісної самореалізації. Розвиток персоналу розглядається як форма соціального партнерства між роботодавцем і працівниками, заснована на взаємоповазі, взаємних зобов'язаннях і довірі.

Аналізуючи дані табл. 1.3, можна стверджувати, що розвиток персоналу в межах корпоративної соціальної відповідальності є багатовимірним процесом, який поєднує професійні, етичні, соціальні та психологічні аспекти діяльності підприємства.

Таблиця 1.3

Основні напрями розвитку персоналу в межах корпоративної соціальної відповідальності [9, с. 32]

Напрямок розвитку персоналу	Характеристика змісту напрямку
Професійне навчання та підвищення кваліфікації	Забезпечує безперервне удосконалення професійних знань, навичок і компетентностей працівників; сприяє адаптації персоналу до технологічних змін, інноваційних процесів і нових вимог ринку праці.
Кар'єрний розвиток	Передбачає створення умов для професійного зростання, просування по службі, ротації кадрів, формування кадрового резерву; гарантує рівність можливостей і справедливість у просуванні працівників.
Формування корпоративної культури	Полягає у вихованні в працівників відданості цінностям компанії, дотриманні етичних норм, розвитку командного духу, солідарності, взаємоповаги й довіри між усіма учасниками трудового процесу.
Мотивація та підтримка працівників	Охоплює систему матеріального й нематеріального стимулювання, справедливу оплату праці, соціальні пакети, гнучкі умови зайнятості, можливість балансування між роботою та особистим життям.
Психологічна безпека і добробут	Спрямована на підтримку фізичного та психоемоційного здоров'я працівників, профілактику професійного вигорання, створення сприятливого психологічного клімату та дружньої робочої атмосфери.

Професійне навчання і підвищення кваліфікації виступають фундаментом розвитку людського капіталу. Безперервне навчання сприяє адаптації працівників до нових технологічних і ринкових умов, формує гнучкість мислення й здатність до інновацій. Компанії, які системно інвестують у навчальні програми, отримують висококваліфіковані кадри, здатні підтримувати конкурентоспроможність бізнесу.

Кар'єрний розвиток забезпечує працівникам відчуття стабільності та перспективи. Можливість професійного зростання формує довіру до роботодавця, підвищує рівень мотивації, знижує ризик плинності кадрів. Це прояв соціальної відповідальності, який демонструє, що компанія цінує власний персонал і зацікавлена в його довгостроковому розвитку.

Формування корпоративної культури є тим елементом, що інтегрує індивідуальні цінності працівників у єдину систему етичних норм організації. Сильна корпоративна культура сприяє створенню позитивного мікроклімату, розвитку командного духу, взаємоповаги та соціальної солідарності, що підвищує ефективність взаємодії всередині колективу.

Мотивація та підтримка працівників – важливий фактор забезпечення лояльності персоналу. Соціальні пакети, гнучкий графік, справедлива система оплати праці формують почуття захищеності та цінності кожного працівника, що дозволяє поєднувати особисті й професійні інтереси, що відповідає сучасним тенденціям соціально орієнтованого менеджменту [10, с. 34].

Психологічна безпека і добробут стають дедалі актуальнішими в умовах високої конкуренції та інформаційного перевантаження. Забезпечення комфортного робочого середовища, підтримка емоційного здоров'я, запобігання професійному вигоранню є свідченням того, що підприємство не лише вимагає результатів, а й дбає про людину як найвищу цінність.

Соціально відповідальні інструменти в системі управління персоналом підприємства охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на створення

комфортного, безпечного та справедливого робочого середовища, у якому кожен працівник може реалізувати свій професійний і особистісний потенціал.

Одним із ключових елементів є корпоративна культура, яка формує спільні цінності, норми поведінки та етичні стандарти. Вона об'єднує працівників навколо спільної мети, сприяє взаємоповазі, довірі та ефективній командній роботі. Добре розвинена корпоративна культура зменшує конфлікти, підвищує мотивацію і формує позитивний імідж роботодавця.



Рис. 1.4. Система соціально відповідального управління персоналом підприємства [3 с. 29]

Важливе місце займає гідна оплата праці, що відображає справедливе ставлення до працівника як до ключового ресурсу підприємства. Вона включає не лише конкурентну заробітну плату, а й систему премій, бонусів, соціальних заохочень. Гідна винагорода за працю підсилює відчуття цінності людини у колективі, стимулює її професійне зростання та підвищує лояльність до організації.

Невід'ємною складовою є розвиток персоналу, який забезпечує безперервне підвищення кваліфікації, розвиток компетентностей і формування кадрового резерву. Інвестиції у навчання працівників сприяють інноваційності,

конкурентоспроможності підприємства та створюють умови для кар'єрного зростання.

До соціально відповідальних інструментів належить і соціальний пакет, який включає медичне страхування, оплату відпусток, можливість віддаленої роботи, корпоративні пільги. Така підтримка зміцнює соціальну стабільність у колективі й підвищує рівень задоволеності працівників.

Особливо актуальним сьогодні є забезпечення балансу між роботою та сімейним життям. Компанії, які дотримуються цього принципу, запроваджують гнучкі графіки, можливість дистанційної роботи, додаткові відпустки для батьків, що допомагає працівникам гармонійно поєднувати професійні та особисті обов'язки.

Суттєву роль відіграє підтримка внутрішніх комунікацій, адже відкритість, доступність інформації та діалог між керівництвом і працівниками створюють атмосферу довіри, що сприяє швидкому вирішенню проблем, зменшенню непорозумінь і підвищенню ефективності управлінських рішень.

Важливим проявом соціальної відповідальності є гнучкий графік роботи, який враховує індивідуальні потреби працівників і дає змогу ефективно розподіляти час, знижуючи стрес і перевтому. Такі практики сприяють підвищенню продуктивності та формують позитивну корпоративну репутацію.

Участь працівників в управлінні підприємством є ще одним важливим елементом. Залучення персоналу до ухвалення рішень, обговорення стратегій розвитку, системи мотивації чи поліпшення умов праці створює відчуття значущості, посилює колективну відповідальність за результати діяльності компанії.

Соціально відповідальний роботодавець також забезпечує гідні умови праці, включаючи дотримання правил безпеки, охорону здоров'я, належне обладнання робочих місць. Особливе значення має атестація посад і системна оцінка робочих місць, що гарантує відповідність умов праці нормам безпеки й справедливу оплату.

Окремо варто відзначити дбайливе ставлення до співробітників і додатковий соціальний захист, що включає допомогу в складних життєвих обставинах, страхування, фінансову підтримку, корпоративні фонди допомоги. Така практика створює відчуття безпеки, що підвищує довіру та емоційну прихильність працівників до організації.

Крім того, проявом соціальної зрілості є допомога у скрутних ситуаціях – наприклад, підтримка працівників під час хвороби, стихійного лиха, військових дій чи інших кризових подій, що засвідчує людяність і соціальну відповідальність компанії.

Вплив розвитку персоналу на ефективність корпоративної соціальної відповідальності є одним із найсуттєвіших чинників успішного функціонування сучасних підприємств. Саме персонал виступає головним носієм цінностей, культури та соціальної політики компанії, тому інвестиції в його професійне та особистісне зростання безпосередньо визначають результативність усієї системи КСВ.

Передусім, розвиток персоналу підвищує рівень залученості, лояльності та продуктивності працівників. Коли працівники бачать, що роботодавець дбає про їхній професійний і кар'єрний розвиток, вони стають більш мотивованими, проявляють ініціативу та відповідальність за результати своєї діяльності. Підприємство отримує команду однодумців, готових до спільного досягнення стратегічних цілей. Така залученість формує міцний внутрішній потенціал організації, підвищує її стійкість до зовнішніх викликів і знижує рівень плинності кадрів [6].

Крім того, працівники, які розвиваються в соціально відповідальній компанії, стають носіями її корпоративних цінностей. Вони усвідомлюють значення етики, взаємоповаги, справедливості та соціальної користі у своїй роботі, що зміцнює корпоративну культуру та сприяє створенню позитивного іміджу організації серед клієнтів, партнерів і суспільства загалом. У результаті

компанія не лише отримує конкурентні переваги на ринку праці, а й формує довіру з боку зовнішнього середовища.

Важливим наслідком інвестицій у людський капітал є зростання інноваційності, якості послуг і конкурентоспроможності бізнесу. Освічені, компетентні й мотивовані працівники здатні генерувати нові ідеї, пропонувати ефективні рішення, удосконалювати виробничі процеси. Завдяки цьому підприємство може швидше адаптуватися до змін, упроваджувати сучасні технології, підвищувати продуктивність праці та досягати кращих економічних результатів.

Соціально відповідальне ставлення до персоналу також зменшує ризики конфліктів і плинності кадрів. Створення сприятливого мікроклімату, підтримка працівників у складних життєвих ситуаціях, турбота про їхній добробут і безпеку формують довіру та відчуття стабільності, що дає змогу уникнути напруження у колективі, покращує психологічний клімат і підвищує рівень командної взаємодії.

Відтак, розвиток персоналу є не лише елементом соціальної політики підприємства, а й стратегічним ресурсом корпоративної соціальної відповідальності. Він забезпечує стабільність і ефективність бізнесу, сприяє гармонізації інтересів працівників і роботодавця, а також формує позитивний соціальний імідж організації. У сучасних умовах саме люди, їхні знання, ініціатива та ціннісні орієнтири стають основою успішної реалізації принципів сталого розвитку та соціально відповідального ведення бізнесу.

Розвиток персоналу є невід'ємною складовою всієї системи корпоративної соціальної відповідальності, оскільки саме від рівня підготовки, свідомості й залученості працівників залежить ефективність реалізації інших її напрямів.

Передусім розвиток персоналу виступає базою для реалізації інших напрямів КСВ. Підприємства, які інвестують у навчання працівників, формують у них розуміння екологічної відповідальності, корпоративної етики, принципів

чесності й прозорості. Освічений персонал легше сприймає цінності волонтерства, соціальної активності та партнерства з громадою.

Без ефективного управління персоналом будь-яка соціальна політика підприємства ризикує залишитися формальною. Якщо працівники не розуміють або не поділяють цінностей соціальної відповідальності, то навіть найкращі програми благодійності чи екологічні проєкти не матимуть сталого ефекту. Лише через залучення персоналу до планування, реалізації та оцінювання таких ініціатив можливо досягти реального соціального результату. Саме люди є носіями корпоративної культури, тому їхній розвиток – це розвиток самої компанії.

Крім того, розвиток персоналу сприяє формуванню партнерства між бізнесом, освітою та громадою. Підприємства, які реалізують навчальні програми, співпрацюють із закладами освіти, громадськими організаціями, фондами та місцевими громадами. Така взаємодія створює синергію зусиль, сприяє підготовці кваліфікованих кадрів і поширенню принципів соціальної відповідальності в суспільстві. Працівники, які беруть участь у соціально значущих проєктах, підвищують свою громадянську активність і водночас формують позитивний імідж підприємства як соціально орієнтованого роботодавця.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка сучасного стану соціально відповідальної діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Микулинецький бровар» було засноване у 1996 р. й спеціалізується на виробництві пива високої якості. Підприємство розташоване в селищі Микулинці Тернопільської області. Підприємство посідає особливе місце серед українських пивоварних компаній завдяки збереженню традицій класичного пивоваріння та використанню природних ресурсів високої чистоти.

Висока якість продукції підтверджена міжнародним визнанням: «Микулинецький бровар» – перше українське підприємство, відзначене дипломом і сертифікатом Європейської Бізнес Асамблеї (Оксфорд) за відповідність європейським стандартам пивоваріння. Виробничі потужності заводу дають змогу випускати до 1,4 млн декалітрів пива, 1500 тонн солоду та близько 450 тис. декалітрів безалкогольних напоїв на рік, що забезпечує стабільну присутність підприємства на національному ринку [30].

Асортимент налічує понад десять сортів пива, серед яких як традиційні, так і ексклюзивні позиції. До преміальних сортів належать «Тернове поле», «Елітне», «Віща проба» – вони фасуються у спеціальні пляшки з відкидною кришкою німецького виробництва, що підкреслює автентичність бренду. Особливим символічним продуктом є подарункове пиво «Рідна Україна», яке позиціонується як національний бренд із глибокими культурними асоціаціями. Також великою популярністю користуються сорти «Микулин», «Троян», «Микулин 900», «Пшеничне-Біле», «Медове», «Дністровське». Крім того,

підприємство активно розвиває лінійку безалкогольних напоїв, розширюючи цільову аудиторію та зміцнюючи ринкові позиції.

У економіці регіону підприємство відіграє ключову соціально-економічну роль. Воно забезпечує роботою понад півтори сотні працівників, формуючи стабільні робочі місця з гідним рівнем заробітної плати та соціальним пакетом. Компанія є одним із найбільших платників податків у громаді, що сприяє наповненню місцевого бюджету. Крім економічного внеску, ТОВ «Микулинецький бровар» активно долучається до соціальних ініціатив: підтримує освітні заклади, спортивні та культурні заходи, бере участь у благодійних акціях і надає допомогу Збройним силам України. Таким чином, підприємство виконує не лише економічну, а й соціальну місію, спрямовану на розвиток громади та підвищення якості життя населення.

Система управління підприємства побудована за функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між структурними підрозділами. До складу організаційної структури входять [30]:

- виробничий відділ, який відповідає за технологічні процеси, контроль якості продукції та модернізацію обладнання;
- комерційний відділ, що займається реалізацією готової продукції, маркетингом, формуванням дистриб'юторської мережі та співпрацею з партнерами;
- фінансово-економічна служба, яка здійснює планування, облік, аналіз витрат та управління грошовими потоками;
- відділ управління персоналом, відповідальний за добір кадрів, навчання, мотивацію та соціальну підтримку працівників;
- соціальний напрям, який координує корпоративні ініціативи, внутрішні програми добробуту працівників та участь у суспільно значущих проєктах.

Керівництво підприємства здійснюється директором, який формує стратегічні напрями розвитку та координує діяльність усіх підрозділів. Така система управління забезпечує ефективну взаємодію між виробничими, комерційними й соціальними функціями, сприяючи підвищенню ефективності роботи та реалізації принципів соціально відповідального бізнесу.

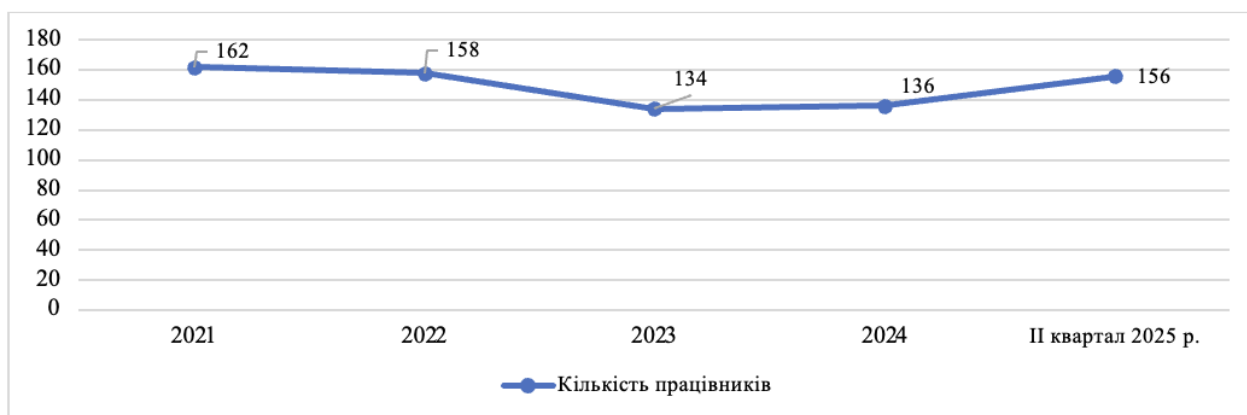


Рис. 2.1. Динаміка чисельності працівників ТОВ «Микулинецький бровар» у 2021– II квартал 2025 рр.*

* Складено автором за даними [38].

Аналізуючи дані, наведені на рис. 2.1, можна відзначити, що чисельність працівників ТОВ «Микулинецький бровар» протягом 2021–2025 рр. зазнала певних коливань, які відображають реакцію підприємства на економічні та виробничі зміни. У 2021 р. на підприємстві працювало 162 особи. У 2022 р. спостерігається незначне скорочення – до 158 працівників, тобто на 2,5 % менше. Така динаміка пов’язана із загальними економічними труднощами та адаптацією підприємства до воєнних викликів і логістичних обмежень. Найбільше зниження чисельності персоналу відбулося у 2023 р., коли кількість працівників зменшилася до 134 осіб, що становить зниження на 15,2 % порівняно з 2022 роком, що є наслідком оптимізації виробничих процесів, часткової автоматизації або скорочення витрат на утримання персоналу у кризовий період.

Починаючи з 2024 р., спостерігається поступове відновлення кадрового потенціалу: чисельність працівників зросла до 136 осіб, що свідчить про стабілізацію діяльності підприємства.

У II кварталі 2025 р. тенденція до зростання посилилася – кількість працівників досягла 156 осіб, тобто відбулося збільшення на 14,7 % порівняно з 2023 р., що свідчить про розширення виробництва, активізацію безалкогольного напрямку та, ймовірно, впровадження нових інвестиційних проєктів. Отже, загальна динаміка свідчить про зниження чисельності персоналу у 2021–2023 рр. з подальшим поступовим відновленням у 2024–2025 рр. Така ситуація демонструє гнучкість кадрової політики підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи збереження кваліфікованого трудового потенціалу для стабільного розвитку.

Таблиця 2.1

**Динаміка та структура персоналу ТОВ «Микулинецький бровар»
у 2021–2024 рр.***

Рік	Заг. чисельність, осіб	Керівники, осіб	Спеціалісти, осіб	Робітники основного виробництва, осіб	Допоміжний персонал, осіб	Частка робітників, %
2021	162	15	32	90	25	55,6
2022	158	14	30	88	26	55,7
2023	134	12	27	70	25	52,2
2024	136	12	28	72	24	52,9

* Складено автором за даними [38].

У структурі кадрів підприємства найбільшу частку займають робітники основного виробництва, на яких припадає понад 50 % усіх працівників. Їхня частка дещо зменшилася з 55,6 % у 2021 р. до 52,9 % у 2024 р., що свідчить про поступове підвищення ролі спеціалістів і управлінського персоналу та є

наслідком підвищення рівня автоматизації виробництва, упровадження нових технологій і потреби у кваліфікованих фахівцях для управління сучасним обладнанням.

Кількість керівників і спеціалістів за аналізований період залишалася відносно стабільною, що забезпечує сталість управлінських процесів і контроль за виробничими операціями. Допоміжний персонал (працівники складів, ремонтних служб, обслуговування тощо) становить близько 18–20 % загальної чисельності, що відповідає структурі середнього промислового підприємства.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «Микулинецький бровар» характеризується помірним скороченням чисельності персоналу при збереженні збалансованої структури, що свідчить про раціональне використання трудових ресурсів, оптимізацію виробничих процесів і поступове підвищення кваліфікаційного рівня працівників. Такі зміни відображають стратегічну орієнтацію підприємства на підвищення ефективності праці, гнучкість кадрового менеджменту та розвиток людського потенціалу, що відповідає принципам соціально відповідального управління.



Рис. 2.2. Динаміка середньої заробітної плати працівників ТОВ «Микулинецький бровар» у 2021–2024 рр.*

* Складено автором за даними [38].

Аналіз динаміки середньої заробітної плати працівників ТОВ «Микулинецький бровар» свідчить про стійку тенденцію до зростання рівня оплати праці упродовж досліджуваного періоду. Показники, відображені на рис. 2.2 демонструють позитивну динаміку, що свідчить про підвищення соціальної відповідальності підприємства перед персоналом та прагнення забезпечити гідний рівень матеріального добробуту працівників.

У 2021 р. середня заробітна плата до оподаткування становила 8504 грн. У 2022 р. показник зріс до 11 429 грн., тобто на 34,4 %. Таке зростання було зумовлене як інфляційними процесами, так і бажанням підприємства утримати кваліфікованих працівників в умовах нестабільності ринку праці.

У 2023 р. середня заробітна плата продовжила зростання й досягла 12 638 грн., що на 10,6 % більше, ніж у попередньому році, що свідчить про поступове поліпшення фінансового стану підприємства та підвищення продуктивності праці. Водночас темпи приросту дещо сповільнилися, що може бути наслідком зростання витрат на сировину та енергоносії.

Найбільш динамічне підвищення відбулося у 2024 р., коли середня заробітна плата зросла до 16 943 грн., що становить приріст майже на 34 % порівняно з 2023 р., що свідчить про стабілізацію економічної діяльності підприємства, розширення обсягів виробництва та зміцнення його фінансової спроможності.

Таким чином, загальна тенденція демонструє поступове й упевнене зростання рівня оплати праці протягом 2021–2024 рр., що є позитивним сигналом не лише для працівників, а й для підприємства загалом, оскільки підвищення заробітної плати сприяє зміцненню мотивації, зниженню плинності кадрів і підвищенню ефективності трудової діяльності. У контексті корпоративної соціальної відповідальності це також свідчить про дотримання принципів гідної праці, соціальної справедливості та турботи про людський капітал.

Динаміка фінансових показників ТОВ «Микулинецький бровар» демонструє стабільне зростання масштабів діяльності підприємства протягом 2020–2024 рр.

Дохід зріс більш ніж удвічі – з 168 847 тис. грн. у 2020 р. до 389 962 тис. грн. у 2024 р., що свідчить про розширення обсягів виробництва, підвищення попиту на продукцію та ефективну маркетингову політику.

Чистий прибуток також має позитивну динаміку: за п'ять років він зріс у 2,3 рази. Найбільш помітне зростання відбулося у 2024 р., що пов'язано з модернізацією технологічного процесу та підвищенням продуктивності праці.

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Микулинецький бровар» у 2020–2024 рр., тис. грн.*

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід	168 847	172 263	284 861	354 334	389 962
Чистий прибуток	8 729	6 647	8 627	10 907	19 849
Активи	225 161	252 176	257 114	281 650	430 309
Зобов'язання	38 792	49 160	22 471	29 100	107 415

* Складено автором за даними [38].

Активи підприємства зросли майже вдвічі (з 225 161 тис. грн. до 430 309 тис. грн.), що свідчить про збільшення майнового потенціалу, інвестиції у виробничі потужності та розширення матеріально-технічної бази.

Водночас зобов'язання у 2024 р. різко зросли до 107 415 тис. грн, що є наслідком залучення кредитних ресурсів для фінансування розширення виробництва чи модернізації обладнання.

Загалом фінансові результати свідчать про стійкий розвиток підприємства, ефективне використання активів і зростання фінансової спроможності. Позитивна тенденція прибутковості відображає зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Микулинецький бровар» на ринку пивоварної продукції України.

Аналіз показників фінансового стану ТОВ «Микулинецький бровар» станом на II квартал 2025 р. свідчить про загалом стабільне функціонування підприємства та його здатність підтримувати достатній рівень прибутковості й фінансової стійкості, незважаючи на окремі проблемні аспекти у сфері ліквідності та поточної платоспроможності. Передусім, рентабельність продукції на рівні 39,21 % характеризує високу ефективність господарської діяльності. Такий показник свідчить про значний рівень прибутковості виробництва – на кожну гривню витрат підприємство отримує близько 39 копійок прибутку, що позитивно характеризує політику управління витратами, а також конкурентоспроможність продукції на ринку. Висока рентабельність може бути результатом ефективного використання ресурсів, удосконалення технологічних процесів та оптимізації асортименту пива і безалкогольних напоїв.

Частка основних засобів в активах підприємства становить 34,03 %, що є помірним рівнем капіталомісткості. Така структура активів засвідчує достатню забезпеченість підприємства матеріально-технічною базою для підтримання виробництва. Водночас збереження оптимального співвідношення між необоротними та оборотними активами дозволяє підтримувати гнучкість фінансових потоків і зменшує ризики надмірного «замороження» капіталу в основних засобах.

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності дорівнює 2,15, що перевищує нормативне значення (1,0–2,0) і свідчить про здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Тобто ТОВ «Микулинецький бровар» має достатній рівень фінансової гнучкості

для виконання поточних зобов'язань, що є свідченням ефективного управління оборотним капіталом.

Коефіцієнт фінансової залежності (1,33) та коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів (0,33) вказують на низький рівень боргового навантаження, що означає те, що підприємство фінансує більшу частину своєї діяльності за рахунок власного капіталу, що знижує фінансові ризики та забезпечує незалежність від зовнішніх кредиторів. Такий стан є свідченням високої фінансової стійкості та раціональної політики залучення позикових ресурсів.

Водночас поточна платоспроможність має від'ємне значення –95 190 грн., що свідчить про тимчасовий дефіцит ліквідних коштів та ймовірно, є наслідком сезонних коливань у надходженні виручки, збільшення обсягів виробництва або активізації інвестиційної діяльності. Незважаючи на це, від'ємний баланс не становить загрози для стабільності підприємства, зважаючи на позитивні значення інших показників фінансової стійкості.

Відтак, ТОВ «Микулинецький бровар» демонструє достатній рівень ефективності, фінансової стабільності та ділової активності, що забезпечує йому стійке становище на ринку. Підприємство має потенціал для подальшого розвитку, однак потребує посилення контролю за ліквідністю та управління грошовими потоками для збереження збалансованості фінансової системи.

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Микулинецький бровар» послідовно реалізує принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), поєднуючи економічну результативність із соціальною та екологічною орієнтацією. Соціально відповідальна діяльність підприємства базується на системному підході, що охоплює економічні, соціальні, екологічні та етичні аспекти управління.

ТОВ «Микулинецький бровар» демонструє високу економічну стійкість та стабільність виробництва. Підприємство забезпечує безперервність виробничих

процесів, своєчасне виконання договірних зобов'язань і підтримує постійне оновлення виробничих потужностей, що гарантує стабільну якість продукції.

Таблиця 2.3

**Показники фінансового стану ТОВ «Микулинецький бровар»
станом на II квартал 2025 р.***

Група показників	Показник	Значення
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	39,21 %
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	34,03 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	2,15
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1,33
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0,33
Поточна платоспроможність	Значення (поточна різниця грошових потоків)	-95 190 грн

* Складено автором за даними [38].

Підприємство створює робочі місця для місцевого населення, сприяючи зниженню рівня безробіття у регіоні. Працівники підприємства отримують гідну заробітну плату, яка демонструє позитивну динаміку протягом останніх років. Важливим елементом економічної відповідальності є вчасна сплата податків і зборів, що забезпечує наповнення місцевого бюджету та підтримку соціально-економічної інфраструктури громади.

Окрему увагу компанія приділяє розвитку партнерських відносин із постачальниками та контрагентами. У своїй діяльності вона дотримується принципів договірної дисципліни, чесності у взаєморозрахунках, прозорості умов співпраці, що формує довіру і довгострокові партнерські зв'язки.

Одним із ключових напрямів КСВ підприємства є турбота про персонал. ТОВ «Микулинецький бровар» створює комфортні умови праці, забезпечує належний рівень охорони праці, проводить регулярні інструктажі та технічні

перевірки обладнання. Працівникам надаються соціальні пільги, премії, матеріальна допомога, а також підтримується система внутрішнього стимулювання за високі результати роботи.

Таблиця 2.4

**Основні напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності
ТОВ «Микулинецький бровар»**

Напрямок КСВ	Зміст діяльності	Результати
Економічна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення стабільного виробництва та випуску якісної продукції; - Створення нових робочих місць і збереження існуючих; - Своєчасна сплата податків та інших обов'язкових платежів; - Дотримання договірної дисципліни та чесних партнерських відносин. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зміцнення фінансової стійкості підприємства; - Зростання доходів місцевого бюджету; - Формування позитивного ділового іміджу.
Соціальна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> - Турбота про персонал (підвищення кваліфікації, преміювання, соціальні виплати); - Забезпечення безпечних умов праці та охорони здоров'я; - Підтримка колективної культури, корпоративних заходів; - Участь у благодійних і волонтерських ініціативах, допомога ЗСУ, підтримка освіти, культури, спорту. 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення мотивації працівників; - Зміцнення соціальної єдності колективу; - Позитивний вплив на репутацію підприємства в громаді.
Екологічна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> - Утилізація виробничих відходів та очищення стічних вод; - Використання енергоефективних технологій та екологічно чистої сировини; - Впровадження системи ресурсозбереження та повторного пакування. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зменшення шкідливого впливу на довкілля; - Підвищення енергоефективності виробництва; - Дотримання принципів сталого розвитку.
Етична та корпоративна культура	<ul style="list-style-type: none"> - Дотримання принципів чесності, прозорості, рівності можливостей; - Формування атмосфери довіри, поваги та командної співпраці; - Розвиток внутрішніх цінностей — відповідальності, стабільності та партнерства. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зміцнення корпоративного духу; - Формування позитивного іміджу роботодавця; - Підвищення лояльності персоналу та партнерів.

* Складено автором за даними [38].

Особлива увага приділяється розвитку людського капіталу – працівники мають можливість підвищувати кваліфікацію, проходити професійне навчання, брати участь у внутрішніх тренінгах. Підприємство формує корпоративну культуру взаємоповаги та командної роботи, організовує колективні заходи, відзначає професійні свята, підтримує спортивні ініціативи.

Підприємство активно реалізує благодійні та волонтерські програми. Зокрема, здійснює допомогу Збройним силам України, долучається до зборів гуманітарної допомоги, підтримує місцеві заклади освіти, культури та спорту. Такі дії свідчать про високий рівень соціальної свідомості підприємства та його прагнення сприяти добробуту громади.

У своїй діяльності ТОВ «Микулинецький бровар» дотримується принципів екологічної безпеки та раціонального природокористування. На підприємстві впроваджено систему утилізації відходів виробництва, що дозволяє мінімізувати вплив на довкілля. Стічні води проходять очищення на власних очисних спорудах, а залишки сировини повторно використовуються у технологічному циклі або утилізуються згідно з екологічними нормами.

Підприємство застосовує енергоефективні технології у процесі виробництва, що зменшує споживання ресурсів і витрати на енергозабезпечення. Використання екологічно чистої сировини та натуральних інгредієнтів забезпечує безпечність продукції для споживачів. Упаковка продукції виготовляється з матеріалів, придатних для вторинної переробки, що узгоджується з концепцією сталого розвитку.

ТОВ «Микулинецький бровар» дотримується високих стандартів етики ведення бізнесу. У своїй діяльності підприємство керується принципами чесності, прозорості, рівності можливостей та соціальної справедливості. Керівництво підтримує атмосферу відкритості та взаємоповаги, сприяючи формуванню довірчих відносин між адміністрацією та колективом.

Корпоративна культура підприємства ґрунтується на цінностях партнерства, відповідальності та стабільності. Вона проявляється у

взаємопідтримці працівників, дотриманні трудової дисципліни, високій культурі спілкування та відповідальному ставленні до результатів праці. Формування позитивного іміджу підприємства є не лише маркетинговим завданням, а частиною його внутрішньої філософії – бути надійним роботодавцем і чесним учасником ринку.

2.2. Дослідження ефективності програм розвитку персоналу як інструменту реалізації соціальної відповідальності підприємства

Сучасні тенденції розвитку бізнесу підтверджують, що конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від рівня розвитку його людського капіталу. Для ТОВ «Микулинецький бровар» персонал є основною рушійною силою виробничих і соціально-економічних процесів, тому розвиток працівників розглядається не лише як внутрішня управлінська функція, а й як важливий складник реалізації корпоративної соціальної відповідальності.

Підприємство розуміє, що ефективність бізнесу безпосередньо залежить від кваліфікації, мотивації та лояльності працівників. Тому політика розвитку персоналу спрямована на створення сприятливих умов для професійного, інтелектуального й особистісного зростання співробітників. Керівництво підприємства розглядає інвестиції у працівників як стратегічну необхідність, що забезпечує стабільність виробництва, підвищення якості продукції та зміцнення іміджу компанії на ринку.

Система розвитку персоналу на ТОВ «Микулинецький бровар» є комплексною та включає елементи навчання, адаптації, наставництва, оцінювання результативності, внутрішньої мотивації та соціальної підтримки. Вона спрямована на поєднання професійної компетентності з етичними цінностями, що є основою соціально відповідального бізнесу.

Одним із ключових напрямів діяльності підприємства є системне вдосконалення професійних знань працівників. Щороку на ТОВ «Микулинецький browар» проводиться 3–5 внутрішніх навчальних програм та 2 тематичні семінари із залученням зовнішніх експертів. У 2024 р. у програмах підвищення кваліфікації взяли участь понад 60 працівників, що становить близько 45 % від загальної чисельності персоналу.

Основними напрямками навчання є технологія пивоваріння, контроль якості продукції, охорона праці, безпека виробництва, управлінські комунікації та ефективне командування. На підприємстві функціонує внутрішня система наставництва, у межах якої досвідчені фахівці проводять індивідуальні консультації та практичні заняття для нових працівників. Такий підхід сприяє передачі професійних знань і формуванню стабільного кадрового ядра.

З метою підготовки молодих спеціалістів ТОВ «Микулинецький browар» активно співпрацює університетами та професійно-технічними коледжами Тернопільщини. Щорічно на базі підприємства проходять виробничу практику близько 15–20 студентів, із яких 30–40 % згодом отримують постійне місце роботи на підприємстві.

Як видно з табл. 2.5 на ТОВ «Микулинецький browар» сформовано ефективну систему роботи з кадровим резервом, яка охоплює всі рівні управління. Найбільшу кількість посад становить первинна та середня ланки управління (разом понад 65 % загальної чисельності), що відповідає виробничому профілю підприємства.

У резерв зараховано 123 особи, що становить близько 79 % від потреби, а підготовку пройшли 34 працівники (приблизно 28 % від числа резервістів), що свідчить про послідовну, хоча ще не повністю завершену, реалізацію програми розвитку кадрового потенціалу. Найвищу результативність показує середня управлінська ланка, де до резерву зараховано 38 осіб, а 12 уже пройшли спеціальну підготовку, що пояснюється стратегічною орієнтацією підприємства на підсилення управлінської компетенції технологів, майстрів виробництва та

менеджерів середнього рівня. У цілому, діюча система кадрового резерву ТОВ «Микулинецький бровар» сприяє підвищенню стабільності управлінського складу, формуванню наступності кадрів та реалізації соціально відповідальної політики, орієнтованої на професійний розвиток працівників.

Таблиця 2.5

**Дієвість кадрового резерву ТОВ «Микулинецький бровар»
станом на II квартал 2025 р.***

Ланка управління	Кількість посад, осіб	Зараховано у резерв, осіб	Пройшли підготовку в резерві, осіб
Вища	12	15	5
Середня	46	38	12
Первинна	58	42	10
Низова (робітничка)	40	28	7
Разом	156	123	34

* Складено автором за даними [38].

Інвестиції у професійний розвиток кадрів мають помітний ефект: за підсумками 2024 р. продуктивність праці зросла на 8,5 %, а рівень плинності кадрів знизився, що свідчить про ефективність реалізованих навчальних програм та їхній вплив на підвищення мотивації й лояльності персоналу.

Соціальна відповідальність підприємства реалізується через ефективну систему мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Працівники отримують конкурентну заробітну плату, премії, надбавки, бонуси за вислугу років та високі виробничі показники. Додатково діють соціальні програми – оплата медичних послуг, матеріальна допомога у разі хвороби, підтримка ветеранів праці.

Особливу роль відіграє нематеріальна мотивація: відзначення досягнень працівників, оголошення подяк, вручення почесних грамот, організація

корпоративних свят і спортивних заходів, що створює позитивний психологічний клімат і формує відчуття належності до спільної справи.

Підприємство підтримує соціальну стабільність у колективі, дбаючи про баланс між роботою та особистим життям, що є важливою складовою соціальної відповідальності роботодавця.

Таблиця 2.6

Узагальнені результати опитування працівників ТОВ «Микулинецький бровар» щодо ефективності системи мотивації*

Критерій оцінювання	Позитивна оцінка, %	Нейтральна оцінка, %	Негативна оцінка, %	Середній рівень задоволеності, балів (за 5-бальною шкалою)
Рівень заробітної плати	62	32	6	4,1
Система преміювання та надбавок	68	25	7	4,3
Соціальні пільги (медичне обслуговування, допомога, пільги)	57	33	10	4,0
Нематеріальна мотивація (визнання, грамоти, подяки)	71	22	7	4,4
Корпоративна культура та заходи	74	20	6	4,5
Соціально-психологічний клімат у колективі	79	17	4	4,6
Підтримка керівництва у складних обставинах	61	30	9	4,1
Баланс між роботою та особистим життям	66	28	6	4,2

* Складено автором зсамостійно.

Результати проведеного опитування працівників ТОВ «Микулинецький бровар» свідчать про загалом високий рівень задоволеності умовами праці, системою мотивації та соціальною політикою підприємства.

Більшість респондентів позитивно оцінюють справедливість оплати праці, прозорість преміювання та матеріальних заохочень. У середньому понад 65 % опитаних висловили повне задоволення рівнем заробітної плати, а ще близько

третини оцінили її як прийнятну, хоча й таку, що потребує подальшого коригування відповідно до зростання цін і навантаження. Високі оцінки отримала система преміювання – понад 68 % працівників відзначили її як дієву й мотивуючу, що безпосередньо впливає на продуктивність праці.

Особливо позитивно сприймаються нематеріальні стимули: публічне визнання досягнень, корпоративні заходи, грамоти, подяки, спільні свята. Такі форми мотивації високо оцінили понад 70 % респондентів, адже вони сприяють формуванню довірчої атмосфери, зміцнюють корпоративну культуру й відчуття приналежності до команди.

Важливим є те, що понад 75 % опитаних задоволені соціально-психологічним кліматом у колективі, вважаючи його сприятливим для співпраці, комунікацій і розвитку ініціативності. Близько 60 % працівників вважають, що можуть розраховувати на підтримку керівництва у складних життєвих обставинах, а це підкреслює соціальну орієнтацію управління персоналом.

Водночас частина опитаних (приблизно 10 %) висловили побажання розширити спектр соціальних програм, зокрема у сфері медичного страхування, відпочинку та оздоровлення, що свідчить про те, що підприємство має потенціал для подальшого вдосконалення соціальної політики та розширення пільгових можливостей для персоналу.

Загалом результати анкетування показують, що середній рівень задоволеності працівників за ключовими напрямками становить 4,3 бала із 5 можливих, що характеризує високу ефективність діючої системи мотивації та реалізації принципів соціальної відповідальності. Підприємство не лише забезпечує працівникам стабільну матеріальну основу, а й створює умови для професійного розвитку, психологічного комфорту та соціальної підтримки, що формує позитивний імідж ТОВ «Микулинецький бровар» як надійного та соціально орієнтованого роботодавця, що послідовно реалізує політику корпоративної соціальної відповідальності.

У сучасних умовах ведення бізнесу, коли ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня залученості працівників, формування позитивного соціально-психологічного клімату стає стратегічним завданням корпоративного управління. ТОВ «Микулинецький бровар» послідовно реалізує політику, спрямовану на розвиток корпоративної культури, підтримку морально-психологічного добробуту працівників та створення комфортного соціального середовища.

Корпоративна культура підприємства ґрунтується на таких ключових принципах, як партнерство, взаємоповага, довіра, відповідальність і відкритість у спілкуванні. Вона виконує інтеграційну функцію, об'єднуючи працівників різних рівнів у єдину команду, орієнтовану на досягнення спільних результатів. Підприємство дотримується політики «відкритих дверей», що передбачає можливість для кожного працівника безпосередньо звернутися до керівництва з пропозиціями чи зауваженнями. Такий підхід сприяє підвищенню довіри, прозорості у прийнятті рішень і формуванню демократичного стилю управління.

Особливу увагу керівництво приділяє створенню сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі. Регулярно проводяться збори працівників, на яких обговорюються актуальні питання організації праці, соціальної політики, умов безпеки, розвитку персоналу. Працівники мають змогу висловлювати власні пропозиції щодо удосконалення виробничих процесів, системи заохочення, корпоративних ініціатив.

Значну роль у підтримці морального клімату відіграють традиції колективу. Щороку на підприємстві відзначаються професійні свята, ювілеї, дні народження підприємства, проводяться зустрічі ветеранів праці, нагородження кращих працівників, організовуються спортивні турніри та культурно-дозвіллеві заходи.

На підприємстві створено систему психологічної підтримки та адаптації нових співробітників. Молоді працівники закріплюються за досвідченими наставниками, які допомагають швидше інтегруватися у колектив і засвоїти

виробничі стандарти. Особлива увага приділяється профілактиці професійного вигорання: проводяться інформаційні зустрічі, консультації, заходи з психологічного розвантаження.

У рамках соціальної відповідальності ТОВ «Микулинецький бровар» забезпечує гендерну рівність і рівні можливості для всіх працівників. Керівництво активно підтримує ідеї справедливості, взаємоповаги й етичної поведінки у трудових відносинах. Важливим елементом корпоративної культури є принцип соціального партнерства – прагнення до гармонізації інтересів власників, керівництва й трудового колективу.

Проведене внутрішнє опитування працівників підприємства підтверджує високий рівень задоволеності соціально-психологічними умовами праці. Так, понад 75 % респондентів оцінили морально-психологічний клімат як сприятливий або дуже комфортний, а 70 % зазначили, що відчують підтримку колег і керівництва у вирішенні професійних та особистих питань. Працівники відзначають, що підприємство створює можливості для самореалізації, розвитку ініціативи, участі у колективних рішеннях.

Відтак, на підприємстві сформовано цілісну систему управління людськими ресурсами, яка включає навчання, професійне вдосконалення, підтримку соціального добробуту, моральне заохочення та формування корпоративної культури.

Соціальна місія розвитку кадрів полягає у створенні сприятливих умов для самореалізації працівників, підвищення рівня їх життєвої безпеки та соціальної стабільності. Підприємство реалізує принцип соціального партнерства – гармонізацію інтересів роботодавця та колективу. Працівникам надається можливість навчання, кар'єрного просування, участі у соціальних ініціативах, що забезпечує не лише матеріальний добробут, а й моральне задоволення від роботи. Керівництво підприємства підтримує політику «відкритих дверей», що формує атмосферу довіри та взаємоповаги, а також забезпечує активну участь персоналу в ухваленні управлінських рішень.

Таблиця 2.7

**Основні напрями формування та розвитку корпоративної культури на
ТОВ «Микулинецький бровар»**

Напря́м діяльності	Зміст заходів
Формування позитивного морально-психологічного клімату	- Проведення зборів колективу, відкриті обговорення пропозицій працівників; - Впровадження політики «відкритих дверей» у спілкуванні з керівництвом; - Наставництво для нових співробітників.
Зміцнення командного духу та внутрішньої єдності	- Організація корпоративних свят, спортивних змагань, культурних заходів; - Відзначення професійних ювілеїв та досягнень працівників; - Підтримка традицій колективу.
Підтримка соціальної стабільності та добробуту працівників	- Матеріальна допомога, соціальні виплати, пільгове медичне обслуговування; - Гнучкий графік роботи, сприяння балансу «робота – особисте життя»; - Благодійні та волонтерські ініціативи.
Розвиток етичних цінностей і корпоративних комунікацій	- Дотримання принципів рівності, поваги та етики у відносинах; - Внутрішні інформаційні зустрічі, корпоративні бюлетені, комунікаційні платформи; - Підтримка ініціатив працівників.

* Складено автором за даними [38].

Інвестиції у розвиток персоналу мають прямий економічний ефект. Підвищення кваліфікації працівників сприяє зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості продукції, зменшенню кількості технологічних втрат і рекламаций. За даними підприємства, у 2024 р. продуктивність праці зросла на понад 20 %, тоді як рівень плинності кадрів зменшився майже на 5 %, що свідчить про високу результативність навчальних програм та мотиваційної політики. Крім того, стабільність колективу зменшує витрати, пов'язані з підбором і навчанням нових працівників, а також зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку.

Розвиток персоналу виконує також етико-культурну функцію. Через навчальні програми, корпоративні заходи, соціальні ініціативи та спільні цінності підприємство формує корпоративну етику, засновану на

відповідальності, професіоналізмі, взаємоповазі та довірі, що допомагає мінімізувати конфлікти, підвищити згуртованість колективу та зміцнити позитивний імідж підприємства як чесного та надійного роботодавця. Підприємство також підтримує гендерну рівність, інклюзивність і рівні можливості для всіх працівників, що відповідає сучасним міжнародним стандартам соціальної відповідальності (ISO 26000, UN Global Compact).

Системна робота у сфері розвитку персоналу позитивно впливає на репутаційний капітал підприємства. ТОВ «Микулинецький бровар» визнають не лише як виробника якісної продукції, але і як роботодавця, який дбає про своїх працівників, створює умови для їхнього зростання та активно залучає їх до соціальних ініціатив.

Отже, розвиток персоналу на ТОВ «Микулинецький бровар» – це комплексний інструмент реалізації соціальної відповідальності, який поєднує економічну ефективність, соціальну справедливість і етичну стабільність. Інвестиції в людський капітал забезпечують не лише зростання продуктивності, а й створення сприятливого морально-психологічного середовища, підвищення рівня лояльності, довіри та взаємоповаги в колективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Зарубіжний досвід реалізації соціально відповідальних програм розвитку персоналу

У світовій практиці розвиток персоналу розглядається як один із ключових елементів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Провідні компанії Європи, США та Азії доводять, що інвестиції у людський капітал є не лише етичним зобов'язанням бізнесу, а й стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності.

У країнах Європейського Союзу соціально відповідальні програми розвитку персоналу інтегровані у стратегічне управління компаніями. Так, корпорації Siemens, Volkswagen, Nestlé, Unilever реалізують принцип «lifelong learning» (навчання протягом життя), надаючи працівникам доступ до систем онлайн-освіти, тренінгів та внутрішніх корпоративних університетів. Значна увага приділяється не лише професійному навчанню, а й розвитку soft skills – комунікабельності, лідерства, емоційного інтелекту, критичного мислення. Наприклад, у компанії BMW Group діє програма Qualification 2030, спрямована на перекваліфікацію працівників у зв'язку з переходом до електромобільного виробництва [14].

Американські компанії традиційно поєднують соціальну відповідальність з управлінням персоналом через системи корпоративного навчання, благополуччя працівників (well-being) та Diversity & Inclusion (різноманітність і рівність). Корпорації Google, Microsoft, IBM створили власні освітні екосистеми для розвитку персоналу, де працівники можуть здобувати нові знання без відриву від роботи. Компанія Starbucks у партнерстві з університетами надає своїм співробітникам можливість отримання вищої освіти за рахунок компанії, поєднуючи навчання з гнучким графіком роботи. Особлива увага приділяється

ментальному здоров'ю, програмам психологічної підтримки, страхуванню та можливості кар'єрного зростання всередині організації.

У країнах Східної Азії корпоративна соціальна відповідальність тісно пов'язана з філософією колективізму та культурою взаємоповаги. Компанії Toyota, Sony, Samsung розглядають розвиток працівників як моральний обов'язок бізнесу перед суспільством. Значна увага приділяється системі наставництва, корпоративним школам, етапному плануванню кар'єри. Працівники проходять ротацию між підрозділами, що дає змогу комплексно розвивати професійні навички та лідерські якості. У рамках програм КСВ ці компанії інвестують у родини працівників – організовують дитячі центри, житлові програми, навчання для членів сімей [14].

Окрім наведених прикладів європейських, американських та азійських компаній, важливо звернути увагу на досвід країн, де розвиток людського капіталу є державною пріоритетною політикою. Такі держави, як Сінгапур, Нідерланди, Норвегія та Австралія, демонструють ефективну взаємодію між бізнесом, освітніми установами й урядом, що дозволяє поєднати корпоративні програми розвитку персоналу з національними стратегічними ініціативами у сфері зайнятості.

У Сінгапурі реалізується державна ініціатива SkillsFuture, спрямована на підтримку безперервного навчання громадян. Компанії стимулюються до інвестування у підвищення кваліфікації працівників через податкові пільги. У Нідерландах активно функціонує програма Human Capital Agenda, в межах якої бізнес отримує гранти на впровадження систем внутрішнього навчання, розвитку цифрових і управлінських компетенцій [15].

Країни Скандинавії (Норвегія, Швеція, Данія) приділяють значну увагу соціальному добробуту працівників, вважаючи його передумовою підвищення продуктивності. Тут основна увага приділяється психологічному благополуччю, справедливій оплаті праці, гендерній рівності, розвитку партнерських трудових відносин. В Австралії корпоративна соціальна відповідальність у сфері

персоналу тісно пов'язана з концепцією Healthy Workplace – створенням безпечного, інклюзивного та екологічно орієнтованого робочого середовища.

Таблиця 3.1

Світовий досвід реалізації соціально відповідальних програм розвитку персоналу [49]

Країна	Основні напрями програм розвитку персоналу
Німеччина	- Безперервне навчання (lifelong learning); - Корпоративні університети; - Програми перекваліфікації для цифрових технологій і «зеленої» економіки.
Велика Британія	- Лідерські академії для менеджерів; - Програми добробуту (well-being programs); - Гнучкий графік і рівність можливостей.
США	- Освітні гранти для працівників; - Менторські програми та онлайн-курси; - Diversity & Inclusion — підтримка різноманіття та гендерної рівності.
Японія	- Система довічного навчання і наставництва; - Ротація працівників між підрозділами; - Корпоративні школи та програми сімейної підтримки.
Південна Корея	- Інвестиції у професійні тренінги; - Центри корпоративного навчання; - Психологічна підтримка працівників.
Франція	- Освітні програми з екологічної відповідальності; - Корпоративне наставництво для молоді; - Соціальні проекти у сфері освіти та охорони здоров'я.
Канада	- Програми розвитку управлінських навичок; - Гнучкі форми роботи; - Добровільне корпоративне навчання.
Швеція	- Програми «зеленої освіти» та сталого розвитку; - Освітні курси для працівників і членів їхніх сімей; - Програми психоемоційного добробуту.

Аналіз світового досвіду доводить, що розвиток персоналу є ключовим елементом корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у більшості провідних економік світу. Компанії, які інтегрують освітні, соціальні та психологічні ініціативи у свою кадрову політику, досягають не лише вищої продуктивності, але й формують довготривалий соціальний капітал. Нижче розглянемо детальніше основні тенденції, притаманні глобальній практиці.

1) Безперервність навчання (Lifelong Learning). Однією з найважливіших тенденцій сучасного ринку праці є система безперервного професійного розвитку, яка передбачає навчання працівників протягом усього трудового життя. Провідні компанії створюють внутрішні корпоративні університети, освітні хаби та онлайн-платформи, де працівники можуть опанувати нові знання відповідно до змін технологій і потреб ринку. Наприклад, Siemens Learning Campus, IBM Skills Academy чи Microsoft Learn забезпечують доступ до тисяч курсів з технічних, управлінських та соціальних дисциплін. Мета таких ініціатив – зберегти актуальність знань персоналу, підвищити його конкурентоспроможність і зменшити ризики втрати роботи через технологічні зміни;

2) Соціальне партнерство. Важливою умовою ефективності програм розвитку персоналу є тристороння співпраця бізнесу, держави та освітніх закладів. У країнах ЄС діють спільні платформи, де роботодавці визначають потреби ринку праці, а університети й професійні школи адаптують освітні програми під реальні запити економіки. Наприклад, у Німеччині успішно функціонує система дуальної освіти (Dual System), яка поєднує навчання у навчальному закладі з практикою на підприємстві. Соціальне партнерство також передбачає участь підприємств у суспільному розвитку – фінансування освітніх проєктів, стажувань, грантів і програм перекваліфікації для населення [50];

3) Інклюзивність і рівність можливостей. Сучасні соціально відповідальні компанії активно впроваджують політику Diversity, Equity & Inclusion (DEI) – різноманіття, рівності та інклюзивності. Її сутність полягає у створенні робочого середовища, де всі працівники – незалежно від статі, віку, національності, релігії чи фізичних особливостей – мають рівні можливості для розвитку та кар'єрного зростання. Наприклад, у компанії Google понад 30 % працівників проходять спеціальні тренінги з міжкультурної комунікації, а в Unilever діють програми адаптації для людей з інвалідністю та підтримки жінок-лідерок. Інклюзивна

політика сприяє формуванню атмосфери довіри, поваги та відкритості, що зміцнює командний дух і репутацію роботодавця [41];

4) Цифровізація навчання та інноваційні технології розвитку. У світі відбувається масова трансформація підходів до корпоративного навчання, де провідну роль відіграють цифрові технології. Більшість компаній запроваджують Learning Management Systems (LMS) – цифрові платформи для навчання, що дозволяють працівникам навчатися дистанційно, відстежувати власний прогрес, брати участь у віртуальних тренінгах, симуляціях і вебінарах. Такі системи дають змогу персоналізувати навчання, адаптуючи його до потреб кожного працівника. Наприклад, у IBM діє AI-платформа Your Learning, яка підбирає курси залежно від посадових обов'язків і професійних цілей користувача. Цифровізація також знижує витрати на навчання, розширює доступ до знань і забезпечує гнучкість навчального процесу [52];

5) Баланс між роботою та особистим життям (Work–Life Balance). Останніми роками зростає усвідомлення, що ефективність працівників безпосередньо залежить від якості їхнього життя поза роботою. Компанії впроваджують політику гнучкого графіка, дистанційної роботи, додаткових відпусток і психологічної підтримки. Наприклад, у Microsoft та SAP існують програми Flexible Work Policy, які дозволяють працівникам самостійно планувати робочий час, а в ІКЕА впроваджено ініціативу Time for You, що заохочує до активного відпочинку, спорту та сімейного спілкування. Баланс між роботою та особистим життям розглядається як частина соціальної відповідальності компанії перед працівниками, адже він забезпечує їх емоційну стабільність, мотивацію та довгострокову лояльність.

Відтак, загальні тенденції світової практики демонструють перехід від формального підходу до розвитку персоналу до стратегічної концепції управління людським капіталом. Безперервне навчання, цифровізація, інклюзивність і турбота про добробут працівників стають фундаментом сталого розвитку підприємств.

3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності соціальної відповідальності бізнесу в Україні

У сучасних умовах економічного розвитку України соціальна відповідальність бізнесу стає важливим чинником стійкості економіки, соціальної згуртованості та конкурентоспроможності підприємств. Проте вітчизняна практика показує, що соціальні ініціативи багатьох компаній носять переважно епізодичний характер, не інтегровані у загальну корпоративну стратегію та не супроводжуються системною оцінкою ефективності, що зумовлює необхідність удосконалення механізмів реалізації соціальної відповідальності бізнесу на основі міжнародних стандартів і найкращих світових практик.

Зміцнення соціальної відповідальності в Україні потребує поєднання державних стимулів, корпоративних інвестицій та партнерства між бізнесом, освітніми закладами і громадами. Особлива увага має бути приділена розвитку людського капіталу, підвищенню прозорості корпоративного управління, екологічній відповідальності та цифровізації управлінських процесів. У таблиці нижче наведено узагальнені пропозиції, спрямовані на підвищення ефективності соціальної відповідальності бізнесу в Україні.

Одним із ключових напрямів удосконалення соціальної відповідальності бізнесу є створення сприятливого інституційного середовища. В Україні необхідно розробити національну стратегію корпоративної соціальної відповідальності, узгоджену з Цілями сталого розвитку ООН. Такий документ має визначити основні пріоритети державної політики у сфері взаємодії бізнесу, суспільства й держави, а також механізми стимулювання підприємств до впровадження соціальних програм. Доцільним є також удосконалення податкової системи, зокрема запровадження пільг для компаній, які інвестують у професійний розвиток персоналу, екологічні проекти, інновації та соціальну інфраструктуру. Важливою умовою є впровадження міжнародних стандартів –

насамперед ISO 26000 «Керівництво із соціальної відповідальності», які вже довели свою ефективність у країнах ЄС [41].

Не менш значущим напрямом є розвиток людського капіталу як фундаменту соціальної відповідальності бізнесу. Інвестиції в персонал повинні стати пріоритетом для кожного підприємства. Потрібно впроваджувати державно-приватні програми навчання, перекваліфікації та підвищення кваліфікації працівників, створювати корпоративні центри професійного розвитку, розширювати можливості дистанційного навчання через сучасні цифрові платформи. Для підприємств малого та середнього бізнесу доцільно передбачити державне співфінансування навчальних програм, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності працівників і скороченню трудової міграції [34, с. 174].

Важливою умовою сталого розвитку є формування корпоративної культури, заснованої на етиці, довірі та взаємоповазі. Кожне підприємство має розробити власний етичний кодекс, що визначає принципи поведінки працівників, стандарти внутрішньої комунікації та механізми запобігання конфліктам інтересів. Високий рівень корпоративної культури забезпечує не лише згуртованість колективу, а й позитивний імідж компанії в очах партнерів і громади. Важливим аспектом є підтримка волонтерських ініціатив, участь у соціальних і благодійних проєктах, сприяння розвитку місцевих громад.

Окрему увагу варто приділити екологічній та цифровій трансформації бізнесу. Сучасна соціальна відповідальність передбачає не лише турботу про працівників, а й відповідальне ставлення до довкілля. Українським підприємствам слід активніше впроваджувати енергоощадні технології, системи утилізації відходів, програми зниження вуглецевого сліду та використання вторинної сировини. Паралельно необхідно розвивати цифровізацію управління персоналом – впроваджувати системи HR-аналітики, дистанційного навчання, автоматизованого моніторингу соціальних показників, що сприятиме прозорості процесів і підвищить ефективність прийняття управлінських рішень.

Ще одним важливим напрямом є підвищення рівня соціальної обізнаності бізнесу та суспільства. Формування культури соціальної відповідальності можливе лише за умови широкого поширення знань і позитивних прикладів. Доцільно організовувати освітні програми, форуми, конференції, де бізнес, науковці й представники громади обговорюватимуть механізми впровадження КСВ. Пропонується створити національну платформу «Відповідальний бізнес України», яка б виконувала функції інформаційного хабу, публікувала рейтинги соціально орієнтованих компаній і забезпечувала обмін найкращими практиками. Важливим кроком стане залучення українських підприємств до міжнародних рейтингів і програм ESG (Environmental, Social, Governance), що підвищить їхню інвестиційну привабливість на світовому ринку.

Таблиця 3.2

Основні пропозиції щодо підвищення ефективності соціальної відповідальності бізнесу в Україні*

Напрямок удосконалення	Зміст пропозицій
Розвиток інституційного середовища	Розроблення національної стратегії КСВ; удосконалення законодавства; запровадження податкових стимулів для підприємств, що інвестують у соціальні та освітні проекти; впровадження стандартів ISO 26000.
Підтримка програм розвитку персоналу	Розроблення спільних програм навчання та перекваліфікації працівників за участю держави й університетів; створення корпоративних освітніх платформ; фінансова підтримка професійного розвитку персоналу.
Формування корпоративної культури	Впровадження етичних кодексів; розвиток механізмів внутрішньої комунікації; системне оцінювання соціальної ефективності; стимулювання волонтерських ініціатив і громадської активності працівників.
Екологічна та цифрова трансформація бізнесу	Інвестиції в екологічно чисті технології; впровадження систем цифрового управління персоналом (HRM, HR-аналітика); створення внутрішніх програм екологічної освіти та контролю сталого розвитку.
Підвищення соціальної обізнаності суспільства	Популяризація принципів КСВ через наукові форуми, конкурси та медіакампанії; створення онлайн-платформи 'Відповідальний бізнес України'; участь українських компаній у міжнародних рейтингах ESG-відповідальності.

* Складено автором самостійно.

Аналіз соціально відповідальної діяльності ТОВ «Микулинецький бровар» показав, що підприємство демонструє високу виробничу стабільність і водночас приділяє увагу соціальним аспектам своєї діяльності. Воно активно співпрацює

з місцевими громадами, підтримує працівників, бере участь у благодійних акціях і сприяє розвитку соціальної інфраструктури. Однак подальше підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності потребує систематизації зусиль та впровадження єдиної стратегії КСВ.

Передусім підприємству варто перейти від окремих ініціатив до цілісної системи соціальної політики, яка включатиме стратегічне планування, цільові показники ефективності та регулярний моніторинг результатів. Розроблення корпоративної стратегії соціальної відповідальності дозволить гармонізувати економічні, соціальні й екологічні цілі підприємства, забезпечити їх узгодження зі стратегією сталого розвитку. Важливим кроком стане створення посади координатора з питань КСВ або відділу, який здійснюватиме планування, реалізацію та оцінку соціальних програм.

Наступною проблемою є обмежене інвестування у розвиток персоналу. Попри стабільну динаміку зростання заробітних плат, можливості навчання і кар'єрного зростання працівників залишаються недостатньо структурованими. Для подолання цієї проблеми підприємству доцільно запровадити систему безперервного професійного навчання, активніше співпрацювати з університетами Тернопільщини в межах програм дуальної освіти, формувати кадровий резерв і проводити внутрішні тренінги з питань менеджменту, лідерства та технологічних інновацій, що сприятиме підвищенню кваліфікації працівників і зміцненню кадрової стабільності.

Третім напрямом вдосконалення є розвиток внутрішніх комунікацій. Для підприємства, яке має складну виробничу структуру, надзвичайно важливим є ефективний обмін інформацією між керівництвом і трудовим колективом. Рекомендується впровадити сучасні комунікаційні платформи, корпоративні чати, електронні бюлетені, а також створити канали зворотного зв'язку, зокрема «скриньку довіри» чи внутрішній форум для обговорення проблем і пропозицій, що дозволить посилити залученість працівників і сприятиме підвищенню рівня корпоративної довіри.

Таблиця 3.3

**Проблеми та шляхи вдосконалення соціальної відповідальності ТОВ
«Микулинецький бровар»***

Проблема	Шляхи вдосконалення
Відсутність системного підходу до реалізації КСВ	- Розроблення корпоративної стратегії соціальної відповідальності; - Створення посади координатора з питань КСВ; - Впровадження щорічного соціального звіту про діяльність підприємства.
Недостатнє інвестування у розвиток персоналу	- Впровадження системи безперервного навчання; - Укладання угод із ЗВО для дуальної освіти; - Формування корпоративного фонду підвищення кваліфікації; - Організація внутрішніх тренінгів і стажувань.
Обмежений рівень внутрішніх комунікацій	- Запровадження корпоративних каналів комунікації (внутрішній бюлетень, електронні платформи, чати); - Регулярні зустрічі керівництва з колективом; - Створення скриньки довіри та платформи для зворотного зв'язку.
Недостатня екологічна складова КСВ	- Розроблення екологічної програми підприємства; - Впровадження системи управління ISO 14001; - Використання енергоощадних технологій; - Екологічна просвіта працівників.
Низька комунікаційна активність у сфері КСВ	- Створення розділу “Соціальна відповідальність” на сайті; - Популяризація соціальних проєктів у медіа; - Участь у рейтингах і конкурсах соціально відповідального бізнесу; - Публікація щорічного CSR-звіту.

* Складено автором самостійно.

Окремої уваги потребує екологічна складова соціальної відповідальності. Попри використання природної джерельної води та дотримання санітарних норм, підприємству варто активніше розвивати програми екологічного менеджменту, спрямовані на зменшення відходів, оптимізацію споживання енергії, впровадження “зелених” технологій та вторинну переробку сировини. Реалізація цих заходів відповідно до стандарту ISO 14001 дозволить не лише знизити екологічні ризики, а й зміцнити репутацію компанії як екологічно свідомого виробника.

Ще одним викликом є недостатня публічна комунікація соціальних досягнень підприємства. Незважаючи на активну участь у соціально значущих проєктах, інформація про них рідко потрапляє у публічний простір. З метою

підвищення відкритості та формування позитивного іміджу ТОВ «Микулинецький бровар» доцільно створити розділ «Соціальна відповідальність» на офіційному сайті підприємства, публікувати соціальні звіти, брати участь у національних конкурсах CSR та співпрацювати із засобами масової інформації для популяризації власних ініціатив.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що вдосконалення системи соціальної відповідальності на ТОВ «Микулинецький бровар» має відбуватися в трьох ключових напрямках – стратегічному, кадровому та комунікаційному. Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству зміцнити репутацію соціально орієнтованого роботодавця, підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечити довгостроковий розвиток, заснований на принципах сталості, довіри й партнерства.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати аналізу теоретичних засад соціальної відповідальності бізнесу, можна стверджувати, що вона є багатогранною соціально-економічною категорією, що охоплює моральні, правові, екологічні та корпоративні аспекти діяльності підприємства. Концепція соціальної відповідальності пройшла кілька етапів еволюції – від етико-філантропічного підходу, коли бізнес розглядав соціальні ініціативи як прояв доброчинності, до сучасної ESG-моделі, інтегрованої у стратегію сталого розвитку. У сучасному розумінні СВБ виступає не лише як добровільне дотримання соціальних норм, а як елемент стратегічного управління, що поєднує економічну результативність з етичною поведінкою, екологічною свідомістю та соціальною відповідальністю перед працівниками, партнерами й суспільством.

Ключовими принципами соціальної відповідальності бізнесу є добровільність, етичність, прозорість і звітність, повага до прав людини, сталий розвиток і партнерство. Водночас структура соціальної відповідальності охоплює кілька рівнів – відповідальність роботодавця, виробника, ділового партнера, учасника суспільних і державних відносин. Соціальна відповідальність бізнесу у сучасній парадигмі є системою взаємодії підприємства із суспільством, спрямованою на гармонізацію економічних, соціальних і екологічних інтересів, що перетворює її на фундамент сталого розвитку та довгострокової успішності підприємства.

Розвиток персоналу виступає стратегічним ядром корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), оскільки саме людський капітал формує потенціал інноваційності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. У системі КСВ розвиток працівників розглядається не як витрати, а як довгострокова інвестиція, що забезпечує соціальну стабільність, продуктивність праці й репутаційну надійність компанії. Професійне навчання, кар'єрний ріст, формування корпоративної культури, мотиваційна політика та психологічна підтримка персоналу створюють синергійний ефект, який поєднує

економічну ефективність і соціальну відповідальність. Водночас розвиток персоналу виконує інтеграційну функцію в системі корпоративної соціальної відповідальності, забезпечуючи взаємозв'язок між усіма її напрямками – від екологічної та етичної поведінки до соціальних проєктів і партнерських програм. Освічений і мотивований працівник стає носієм корпоративних цінностей, сприяє формуванню відповідальної корпоративної культури та розширенню соціального впливу бізнесу на громаду. У результаті інвестиції у персонал перетворюються на стратегічний ресурс сталого розвитку, що забезпечує гармонію між економічними цілями підприємства й суспільними інтересами.

ТОВ «Микулинецький бровар» демонструє ознаки фінансово стійкого й соціально відповідального підприємства регіонального рівня. За 2020–2024 рр. масштаби діяльності істотно зросли: дохід збільшився більш ніж удвічі (до 389 962 тис. грн), активи – майже вдвічі (до 430 309 тис. грн), чистий прибуток – у 2,3 раза. Показники стану на II кв. 2025 р. підтверджують високу операційну ефективність (рентабельність продукції 39,21 %), достатню ліквідність (2,15) та низький рівень боргового навантаження (коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів 0,33). Водночас зафіксований тимчасовий дефіцит поточної платоспроможності (–95,19 тис. грн) сигналізує про потребу в більш жорсткому управлінні грошовими потоками в пікові періоди виробничого циклу.

Кадровий профіль підприємства загалом збалансований: понад половину персоналу стабільно становлять робітники основного виробництва, а частка фахівців та управлінців поступово зростає, що відповідає тренду на технологічне оновлення. Після провалу 2023 р. (134 особи) спостерігається відновлення зайнятості до 156 осіб у II кв. 2025 р., паралельно із суттєвим зростанням середньої зарплати (з 8 504 грн у 2021 р. до 16 943 грн у 2024 р.), що вказує на посилення соціальної функції роботодавця та зниження ризиків плинності кадрів. Соціально відповідальна політика реалізується системно: підприємство інвестує у безпеку праці, підвищення кваліфікації, корпоративні ініціативи та підтримку громади (освіта, культура, спорт, допомога ЗСУ). Екологічний вимір

КСВ має операціоналізовані практики – очищення стічних вод, утилізація відходів, енергоефективні технології, перероблювана тара. Етичні стандарти – прозорість, договірна дисципліна, рівні можливості – інтегровані в організаційну культуру й підкріплені функціональною структурою управління.

Узагальнюючи результати дослідження ефективності програм розвитку персоналу на ТОВ «Микулинецький бровар», можна стверджувати, що підприємство сформувало цілісну й результативну систему управління людськими ресурсами, інтегровану в концепцію корпоративної соціальної відповідальності. Основний акцент зроблено на професійному навчанні, розвитку кадрового резерву, наставництві, мотивації та формуванні позитивного соціально-психологічного клімату. Регулярні тренінги, участь у зовнішніх семінарах, співпраця з навчальними закладами та підтримка кар'єрного зростання забезпечують підвищення кваліфікації працівників, стабільність колективу й зниження плинності кадрів. Результати опитування свідчать про високий рівень задоволеності працівників матеріальними та нематеріальними стимулами, а також про позитивне сприйняття корпоративної культури та системи соціальної підтримки.

Таким чином, розвиток персоналу став для підприємства стратегічним ресурсом підвищення конкурентоспроможності та реалізації принципів соціальної відповідальності. Інвестиції у людський капітал забезпечують не лише економічний ефект – зростання продуктивності праці, якості продукції й прибутковості, – а й соціальний результат у вигляді зростання довіри, лояльності та згуртованості колективу. ТОВ «Микулинецький бровар» продемонструвало приклад того, як поєднання економічної ефективності з турботою про працівників формує сучасну модель соціально орієнтованого управління, що відповідає європейським стандартам корпоративної поведінки.

Узагальнюючи зарубіжний досвід реалізації соціально відповідальних програм розвитку персоналу, можна стверджувати, що ключовим чинником успіху провідних компаній світу є стратегічна інтеграція навчання, соціального партнерства та турботи про благополуччя працівників у корпоративну політику. Безперервне навчання, цифрові платформи розвитку, корпоративні університети, програми перекваліфікації й соціальної підтримки формують основу конкурентоспроможності бізнесу. Особлива увага приділяється не лише професійним, а й соціально-психологічним аспектам розвитку – комунікаційним навичкам, емоційному інтелекту, креативності та лідерству, що відповідає вимогам сучасного ринку праці.

Водночас, спільною тенденцією для більшості країн є зміщення акценту з формального навчання на створення цілісних систем розвитку людського капіталу, де поєднуються інноваційні технології, інклюзивність і соціальне партнерство. Досвід ЄС, США та Азії показує, що соціальна відповідальність у сфері персоналу – це не лише елемент корпоративної культури, а фундаментальний чинник сталого розвитку підприємства. Компанії, які інвестують у добробут і професійне зростання працівників, забезпечують довгострокову ефективність, підвищують лояльність персоналу та формують позитивний імідж соціально відповідального бізнесу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що підвищення ефективності соціальної відповідальності бізнесу в Україні потребує комплексного підходу, який поєднує державну підтримку, корпоративну ініціативу та партнерство з громадськістю. На сучасному етапі важливо перейти від епізодичних соціальних проєктів до системного впровадження КСВ як складової стратегії розвитку підприємств, що передбачає створення національної стратегії КСВ, інтеграцію міжнародних стандартів (зокрема ISO 26000), розвиток державно-приватних освітніх програм, удосконалення законодавчої бази та стимулювання бізнесу до інвестицій у людський капітал, екологію й інновації.

Для українських підприємств, зокрема для ТОВ «Микулинецький бровар», пріоритетними напрямками мають стати формування корпоративної культури, розвиток персоналу, екологічна модернізація та комунікаційна відкритість. Впровадження системи безперервного навчання, створення відділу з питань КСВ, реалізація програм енергозбереження, а також публічне висвітлення соціальних досягнень дозволять підвищити довіру з боку працівників, партнерів і громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аністратенко Н. В. Соціальна відповідальність глобальних корпорацій. Ефективна економіка. 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_36.
2. Арєф'єва О., Коваленко Н. Стратегічні орієнтири соціально-відповідального бізнесу в умовах зеленої економіки. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2022. Випуск 14(28). [doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-02)
3. Біла І.С., Шевченко О.О. Соціальне підприємництво - сучасний тренд економічного розвитку. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2021. №6(1). С. 28-33.
4. Бондарук Т.Г., Бондарук І.С. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр. 2020. №1-2. С. 57-64.
5. Будько О. В., Галатов Б. М. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність підприємства. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2021. № 2. С. 31-38.
6. Букреєва Д.С., Денисенко К.В. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>
7. Вақун О. В., Заяць М. Я., Готич М. І. Соціальна відповідальність глобальних корпорацій як фактор розвитку людського капіталу в глобалізованому світі. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 20. С. 79-84.
8. Васильців Т. Г., Васильців Г. В. Соціальна відповідальність влади, бізнесу, науки та громадськості. Підприємництво і торгівля. 2022. Вип. 33. С. 31-38.

9. Власова І. В. Соціальна відповідальність університетів у контексті сталого розвитку. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2021. Вип. 82. С. 31-35.
10. Вовк Ю. Я., Ворончак І. О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах цифрової трансформації економічних систем. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2021. Т. 26, Вип. 3. С. 33-40.
11. Ворончак І. О. Європейська модель соціальної відповідальності бізнесу: особливості, тенденції розвитку та перспективи для України. Інтелект ХХІ. 2019. № 2. С. 9-14.
12. Гудзь О.Є., Петькун С.М. Соціальна відповідальність бізнесу в цифровій державі: нові ціннісні орієнтири в поствоєнних умовах. Наукові перспективи. 2023. №7(37). С. 140-153. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-140-153](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-140-153)
13. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 222 с.
14. Долгова Л. І. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасні світові тренди. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_35.
15. Залізнюк В.П., Сафонік Н.П., Кая А.С. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності у сфері вітчизняного та міжнародного бізнесу. Проблеми системного підходу в економіці. 2021. Випуск № 6(86). С. 80-86. <https://doi.org/10.32782/25202200/2021-6-16>
16. Камишнікова Е. В., Овчаренко Д. Д. Упровадження корпоративної соціальної відповідальності у систему управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. 2022. Вип. 1. С. 86-92.

- 17.Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах. Вісник Класичного приватного університету. 2019. № 1 (12). Економічний вісник Донбасу № 1(59). 2020. С. 82-89.
- 18.Козин Л. В. Формування HR-бренду на засадах принципів корпоративної соціальної відповідальності. Ефективна економіка. 2019. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/44.pdf.
- 19.Король С., Ромашко О. Корпоративна соціальна відповідальність у стратегіях трансфертного ціноутворення. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2022. № 3. С. 4-18.
- 20.Кравчик Ю. В. Аспекти соціальної відповідальності бізнесу в системі державної політики сталого розвитку країни. Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6, № 2. С. 181-190.
- 21.Крупка М. І. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник Запорізького національного університету. 2017. № 2(14). С. 112–118.
- 22.Крупка М. І., Костецький В. В. Місце соціальної відповідальності бізнесу в реалізації проєктів державно-приватного партнерства. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 7. С. 10-16.
- 23.Кузьмін О.Є., Станасюк Н.С., Уголькова О.З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. № 2(6). С. 56-64.
- 24.Люльов О., Пімоненко Т., Зябіна Є., Овусу Е. Корпоративна соціальна відповідальність в управлінні трудовими ресурсами. Вісник економіки. 2021. Вип. 4. С. 102-115.
- 25.Маркова С. В. Корпоративна соціальна відповідальність як складова сталого розвитку компанії. Вісник економіки. 2018. № 4. С. 55–61.

26. Маслак О.І., Варужан П., Яковенко Я.Ю., Ліга Д.Л., Уманська К.О. Місце соціальної відповідальності у забезпеченні конкурентної позиції банків: зарубіжний досвід. Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації: зб. тез V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Кременчук, 6-8 листопада 2020 року). Кременчук, КрНУ, 2020. С. 127-130.
27. Мельник А. Ф. Публічне управління соціальною відповідальністю бізнесу: монографія. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2020. 310 с.
28. Момот С. В. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на реалізацію принципів сталого розвитку в регіоні. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2022. Вип. 64. С. 27-36.
29. Остапчук Т.П., Бірюченко С.Ю. Управління внутрішньою соціальною відповідальністю підприємства: суть та ефективність реалізації. Бізнес Інформ. 2020. №5. С. 458-465. <https://doi.org/10.32983/22224459-2020-5-465-471>
30. Офіційний сайт ТОВ «Микулинецький бровар». URL: <https://brovar.org/pro-nas/>.
31. Пилипенко Г., Пилипенко Ю. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті зміни інституціонального середовища економічної діяльності. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2014. № 4. С. 32-41.
32. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. КМУ. Розпорядження від 24 січня 2020 р. № 66-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Tex>.
33. Прохорова В., Мушнікова С. Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної

- нестабільності. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2023. Випуск 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07)
34. Райко Д. В., Подрез О. І. Соціальна відповідальність як інструмент управління сталим розвитком промислового підприємства. Проблеми економіки. 2020. № 1. С. 173-189.
35. Романюк М.Д., Романюк Т.М. Соціальна відповідальність в Україні: суспільні та корпоративні аспекти. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Вип 19. Т.2. С. 271-279. DOI: 10.15330/apred.2.19.271-279.
36. Руденко О. В. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, обліковий аспект та нефінансова звітність. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_78/
37. Смирнова І. І. Сімаков К. І. Концептуальні засади розвитку та оцінки персоналу промислового підприємства на принципах соціальної відповідальності в умовах модернізації. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 1. С. 130-136.
38. Статистична та фінансова звітність ТОВ «Микулинецький бровар».
39. Таран-Лала О. М., Шевцов А. В. Теоретичні аспекти соціальної відповідальності підприємства як чинника його стійкого розвитку. Економіка та держава. 2022. № 6. С. 35-39.
40. Харсун Л. Корпоративна соціальна відповідальність логістичного бізнесу/ Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2021. № 4. С. 56-67.
41. Хміль Ф. Р., Музичка, І. І. Корпоративна соціальна відповідальність у системі управління персоналом: європейські практики та уроки для України. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: economyandsociety.in.ua.

42. Храпкіна В. В., Тиран О. В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності у діяльності сучасної української компанії. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2022. № 2. С. 119-124.
43. Череп О. Г., Конєва А. В. Управління персоналом з урахуванням корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 2. С. 195-199.
44. Шестакова А. В. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на стан розвитку персоналу аграрних підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 2. С. 310-314.
45. Шиманська О., Петрук Н. Нормативно-правове регулювання соціальної відповідальності бізнесу Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 34. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1040>.
46. Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 233-248.
47. Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник ТНЕУ. Тернопіль, 2018. № 2. С.7-20.
48. Штиршов О. М. Корпоративна та соціальна відповідальність як управлінська концепція у працях зарубіжних дослідників. Інвестиції: практика та досвід. - 2023. № 19. С. 137-142.
49. Dluhopolskyi O., Oliinyk D. Соціальна відповідальність бізнесу: приклади розвинутих країн світу для України. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2020 № 2(6). С. 265-273. <https://doi.org/10.32750/2020-0225>.
50. Santana M., Morales-Sánchez R., Pasamar S. Mapping the Link between Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM): How Is This. 2021. Journal of Southwest Jiaotong University 56(2). p. 176-197.

- 51.Scott L. Greer, Eleanor Brooks, Termites of Solidarity in the House of Austerity: Undermining Fiscal Governance in the European Union, *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 46, 1, 2020. pp. 71-92.
- 52.Stahl G.K., Brewster C.J., Collings D.G., Hajro A. Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30. № 3. P. 1–16. DOI:10.1016/j.hrmr.2019.100708.