

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити  
Зав. кафедри  
к.е.н., доцент

 **М.О. Горбашевська**

**«29» травня 2026 р.**

**ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА  
СТРАТЕГІЮ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти першого  
бакалаврського рівня вищої  
освіти освітньо-професійної  
програми «Менеджмент»  
Сліпченко Олександра Олегівна  
Науковий керівник:  
Горбашевська Марина Олексіївна,  
к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту та фінансів  
Рецензент:  
Ушенко Н.В., доктор  
економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародної  
економіки Київського  
столичного університету імені  
Бориса Гринченка

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою добре 82 В  
Секретар ЕК   
« 12 » червня 2026 р.

Київ – 2026

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр  
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент,  
(науковий ступінь, вчене звання)  
 Горбашевська М.О.  
(ПІП завідувача кафедри)  
« 22 » \_\_\_\_\_ січня \_\_\_\_\_ 2026 р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Сліпченко Олександра Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Вплив корпоративної соціальної відповідальності на стратегію управління підприємством

керівник роботи \_\_\_\_\_ Горбашевська М.О. к.е.н., доцент,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «04» березня 2026 року № 25

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ «29» травня 2026 року \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

**Метою роботи є розробка шляхів покращення корпоративної соціальної відповідальності для досліджуваного підприємства.**

**Об'єктом дослідження є Покровський гірничо-збагачувальний комбінат.**

**Предметом дослідження є соціальна відповідальність підприємств України.**

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

1.1. Сутність корпоративної соціальної відповідальності та її роль у стратегії управління підприємством

1.2. Напрямки корпоративної соціальної відповідальності підприємства

1.3. Методичні підходи до формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АТ «ПОКРОВСЬКИЙ ГЗК»**

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Покровський ГЗК»

2.2. Аналіз діючої системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства

2.3. Оцінка ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємства

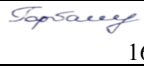
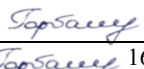
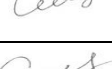
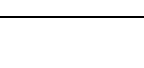
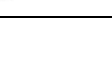
**РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АТ «ПОКРОВСЬКИЙ ГЗК»**

3.1. Напрямки покращення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства щодо працюючого персоналу

3.2. Напрямки покращення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства щодо ЗСУ та малозабезпечених сімей України

3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ризиків впровадження запропонованих заходів

## 5. Консультанти розділів роботи

| Розділ   | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата                                                                                   |                                                                                              |
|----------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                           | завдання видав                                                                                 | завдання прийняв                                                                             |
| Розділ 1 | Горбашевська М.О., к.е.н., доцент         | <br>16.02.26 | 16.02.26  |
| Розділ 2 | Горбашевська М.О., к.е.н., доцент         | <br>16.02.26 | 16.02.26  |
| Розділ 3 | Горбашевська М.О., к.е.н., доцент         | <br>16.02.26 | 16.02.26  |

6. Дата видачі завдання «16» лютого 2026 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                                 | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1.    | Вибір теми кваліфікації роботи                                                      | до 22.01.2026                 | Вик.     |
| 2.    | Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника                     | 22.01.2026                    | Вик.     |
| 3.    | Консультація з науковим керівником                                                  | постійно                      | Вик.     |
| 4.    | Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи              | до 20.03.2026                 | Вик.     |
| 5.    | Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи                              | 20.03.2026-<br>19.04.2026     | Вик.     |
| 6.    | Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику | до 19.04.2026                 | Вик.     |
| 7.    | Переддипломна практика                                                              | 31.03.2026-<br>19.04.2026     | Вик.     |
| 8.    | Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи                              | 19.04.2026-<br>15.05.2026     | Вик.     |
| 9.    | Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику | до 10.05.2026                 | Вик.     |
| 10.   | Попередній захист кваліфікаційної роботи                                            | 14.05.2026                    | Вик.     |
| 11.   | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру                                           | до 29.05.2026                 | Вик.     |
| 12.   | Захист кваліфікаційної роботи                                                       | 11.06.2026                    | Вик.     |

Студент

  
( підпис )

Сліпченко О.О.  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

  
( підпис )

Горбашевська М.О.  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                                              | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....                    | 7  |
| 1.1. Сутність корпоративної соціальної відповідальності та її роль у стратегії управління підприємством .....                            | 7  |
| 1.2. Напрямки корпоративної соціальної відповідальності підприємства...                                                                  | 11 |
| 1.3. Методичні підходи до формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства .....                                        | 14 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АТ «ПОКРОВСЬКИЙ ГЗК» .....                                                    | 23 |
| 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Покровський ГЗК» .....                                              | 23 |
| 2.2. Аналіз діючої системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства .....                                                  | 27 |
| 2.3. Оцінка ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємства .....                                                    | 30 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АТ «ПОКРОВСЬКИЙ ГЗК» .....                                     | 39 |
| 3.1. Напрямки покращення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства щодо працюючого персоналу .....                  | 39 |
| 3.2. Напрямки покращення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства щодо ЗСУ та малозабезпечених сімей України ..... | 42 |
| 3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ризиків впровадження запропонованих заходів .....                                                | 47 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                           | 53 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                         | 55 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                                            | 59 |

## ВСТУП

Концепція соціальної відповідальності (КСВ) підприємництва успішно реалізується у глобальному комерційному середовищі. Історія появи соціальної відповідальності компаній (СВК) як теорії розвитку бізнесу в європейських державах у ХХІ столітті має глибинне підґрунтя. Стратегії КСВ у європейському підприємницькому просторі вирізняються рядом особливостей, що дозволяє визначити спільні й різні ознаки для держав ЄС та окреслити вплив соціальної відповідальності бізнесу на створення позитивного образу.

Соціальна відповідальність підприємництва, зокрема, в Україні, протягом останніх років здобуває дедалі ширше розповсюдження. Концепція корпоративної соціальної відповідальності отримала міжнародне значення; нині вона є широкоживаною для сучасної бізнес-практики, оскільки визначає основні засади та методи розвитку відповідальної господарської діяльності. Актуальні академічні дослідження в Україні зосереджені на аналізі управління акціонерними корпораціями в умовах ринкової економіки та оцінюванні іноземних моделей корпоративного менеджменту з метою посилення конкурентної сили національних компаній. Проте, проблема впливу корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність українських підприємств залишається недостатньо дослідженою.

Актуальність дослідження полягає в тому, що КСВ є важливим елементом етики міжнародного бізнес-середовища, який виступає сучасним методом вирішення проблем ефективності та конкурентоспроможності. Проблему КСВ вивчали низка науковців, а саме: Кричевський Н. А., Гончаров С. Ф., Воробей В., Ключко В. Н., Петрашко Л. П., Волинець У. та інші.

Мета дослідження – запропонувати шляхи покращення корпоративної соціальної відповідальності для досліджуваного підприємства.

Задачі:

- представити сутність корпоративної соціальної відповідальності та її роль у стратегії управління підприємством;
- описати напрямки корпоративної соціальної відповідальності підприємства;
- дослідити методичні підходи до формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства;
- описати аналізоване підприємство;
- дослідити корпоративну соціальну відповідальність досліджуваного підприємства;
- оцінити ефективність корпоративної соціальної відповідальності підприємства;
- запропонувати шляхи покращення корпоративної соціальної відповідальності досліджуваного підприємства та оцінити їх ефективність.

Об'єкт дослідження - Покровський гірничо-збагачувальний комбінат.

Предмет дослідження – соціальна відповідальність підприємств України.

При написанні дослідження використовувались методи систематизації та узагальнення, динамічний, коефіцієнтний та прогнозний аналіз, опитування.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність корпоративної соціальної відповідальності та її роль у стратегії управління підприємством**

Соціальна відповідальність виступає головним чинником у забезпеченні тривалої стабільності організації. Вона сприяє гармонійному використанню ресурсів, результативному контролю ризиків та мінімізації шкідливого впливу на навколишнє середовище. [15, с. 119].

Згідно з міжнародним стандартом ISO 26000:2010, соціальна відповідальність — це обов’язок організації враховувати наслідки своїх рішень і дій для суспільства та довкілля і реалізовувати цей обов’язок через відкриту й етичну поведінку. Вона сприяє сталому розвитку, передбачаючи врахування інтересів зацікавлених сторін, дотримання чинного законодавства та міжнародних норм, а також інтеграцію відповідних підходів у повсякденну діяльність організації. На практиці соціальна відповідальність проявляється у способах взаємодії компанії з іншими учасниками соціально-економічних процесів [29; 8, с. 75; 12, с. 280].

Поняття корпоративної відповідальності походить з англійських джерел, де термін «корпорація» трактується як будь-яка юридична особа, головною метою діяльності якої є отримання прибутку [20, с. 275].

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це управлінська концепція, що передбачає інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у бізнес-процеси компанії та налагодження взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Вона формує підхід, за якого підприємство не лише орієнтується на прибуток, а й бере на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на суспільство й довкілля, забезпечуючи баланс між економічними цілями та суспільними очікуваннями [19].

Під поняттям корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у науковій літературі зазвичай розуміють концепцію, близьку до категорії «соціальна відповідальність підприємництва», яка описує сукупність добровільних зобов'язань бізнес-структур. Ці зобов'язання виходять за межі мінімальних вимог чинного законодавства і передбачають, що підприємства беруть на себе відповідальність за наслідки своєї діяльності не лише в економічній площині, але й у соціальній та природоохоронній сферах. Такий підхід має як нормативно-етичний вимір — відображаючи очікування суспільства щодо етичної поведінки бізнесу і підтримки сталого розвитку — так і інституційний вимір, оскільки передбачає впровадження внутрішніх політик, процедур і практик управління, спрямованих на мінімізацію негативних зовнішніх ефектів і максимізацію соціальної корисності. КСВ охоплює різні напрями діяльності: захист довкілля, підвищення стандартів праці, соціальні інвестиції в громади, прозору звітність і взаємодію зі стейкхолдерами. Отже, її сутність полягає не лише в дотриманні правових норм, а й у свідомому і проактивному управлінні впливом підприємства на суспільство і природне середовище з метою довгострокової стійкості та легітимності діяльності [28, с. 67].

В Додатку А наведено основні етапи генезису розвитку концепції КСВ в світі.

Дослідження еволюції концепції соціальної відповідальності бізнесу показує, що її зміст змінювався паралельно з розвитком суспільства. Істотне погіршення стану довкілля та небезпечні кліматичні зміни на початку ХХІ століття стали поштовхом до формування концепції сталого розвитку [9, с. 129-139; 2; 11].

Соціальна відповідальність стає дедалі важливішим фактором успіху підприємства. Враховуючи взаємозв'язок всіх соціально-економічних процесів на різних рівнях, соціальна відповідальність представляє собою і благодійну акцію, і інвестиції в майбутнє. Сучасні компанії розуміють, що їх дії мають соціальний і екологічний вплив на суспільство, тому управління

цими факторами стає чинником їх довгострокової стабільності та прибутковості [21].

Принципи КСВ представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Принципи КСВ [13]

Корпоративна соціальна відповідальність означає зобов'язання компанії працювати етично та відповідально, одночасно сприяючи розв'язанню соціальних та екологічних проблем, що забезпечує різноплановість позитивних ефектів КСВ: рис. 1.2.

КСВ може приймати різні форми, включаючи благодійні внески, екологічні ініціативи та етичні практики. Деякі компанії можуть зосереджуватись на певних областях КСВ, тоді як інші мають більш комплексний підхід.

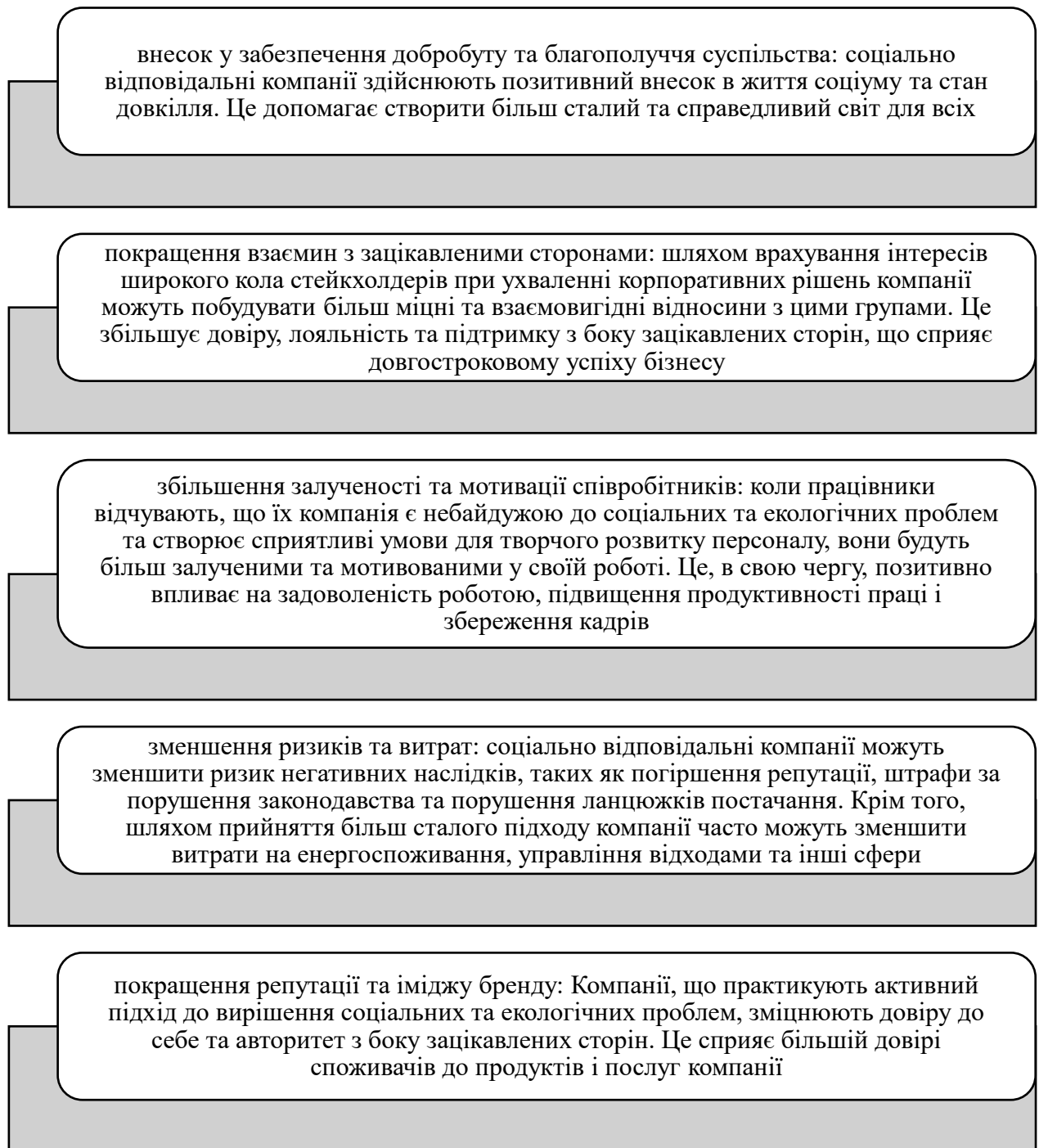


Рис. 1.2. Позитивні ефекти КСВ

Благодійність включає пожертвування іншим організаціям, громадам, або ж конкретним особам, котрі займаються розвитком освіти та охорони здоров'я, працюють над проблемами, пов'язаними з бідністю тощо [27, с. 187-189].

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) виступає стратегічним інструментом узгодження економічних, соціальних та екологічних пріоритетів підприємства. Вона сприяє підвищенню репутації компанії, мотивації працівників, зміцненню партнерських відносин та зниженню операційних і репутаційних ризиків. Через інвестиції в соціальні ініціативи, екологічні програми та застосування етичних практик підприємства роблять внесок у довгострокову стійкість як власної діяльності, так і навколишнього середовища.

## **1.2. Напрямки корпоративної соціальної відповідальності підприємства**

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) розглядається як ефективний інструмент здобуття конкурентної переваги на ринку. У конкурентному середовищі підприємства орієнтуються на підвищення операційної ефективності, розширення асортименту товарів і послуг, а також активізацію інвестиційно-інноваційної, науково-технічної та технологічної діяльності, що підвищує їхню здатність адаптуватися до змін і задовольняти потреби споживачів. КСВ вбудовується в модель стратегічного розвитку організації і виявляється через заходи з охорони довкілля та реалізацію соціальних ініціатив. У таких умовах підприємство функціонує не лише як виробник і роботодавець, а й як відповідальний соціальний актор, активно взаємодіючий у суспільно-економічних відносинах. Отже, КСВ чинить системний вплив на внутрішню структуру організації та її зовнішні взаємодії.

Формування діяльності на принципах соціально відповідального підприємництва приносить низку довгострокових вигод: покращення ділової репутації, підвищення інвестиційної привабливості, зростання лояльності клієнтів і працівників, посилення конкурентних позицій і забезпечення стійкості в перспективі. Ці переваги сприяють зміцненню конкурентної спроможності та сталому розвитку підприємства [24, с. 94-96].

Основні переваги від КСВ для підприємства і суспільства наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Переваги компанії і суспільства від впровадження компанією корпоративної соціальної відповідальності в різних сферах

| Блоки КСВ в бізнес-практиках | Сфери КСВ                          | Переваги для компанії                                                                                           | Переваги для суспільства                                                                                                 |
|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| РИНОК                        | Корпоративне управління            | Створення безпечного середовища для функціонування і розвитку компанії                                          | Підтримка громадських ініціатив і проєктів, розвиток соціальної активності населення                                     |
|                              | Чесні операційні практики          | Відповідність нормам і стандартам світового економічного співробітництва, чесна ділова практика                 | Якісна і безпечна продукція, справедливі ціни, мінімізація проявів корупції                                              |
|                              | Відносини зі споживачами           | Підвищення довіри громадськості до діяльності компанії, прихильність споживачів                                 | Етичне ставлення до споживачів, підвищення довіри і лояльності                                                           |
| ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ            | Відносини з працівниками           | Підвищення професіоналізму кадрів, забезпечення лояльності персоналу, створення спільних цінностей              | Можливість надання цільової допомоги тим, хто її потребує                                                                |
|                              | Права людини                       | Відсутність правових та судових ускладнень, створення позитивного іміджу компанії                               | Забезпечення і захист прав людини, недопущення дискримінації                                                             |
| ДОВКІЛЛЯ                     | Екологічні практики                | Запобігання конфліктів з владою і громадою, покращення репутації компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках | Виробництво екологічно чистої продукції, залучення громадськості до екологічних ініціатив, збереження здоров'я населення |
| РОЗВИТОК СУСПІЛЬСТВА         | Розвиток і партнерство з громадами | Забезпечення суспільної репутації організації                                                                   | Встановлення партнерських відносин в системі бізнес-уряд-громада, підвищення довіри до підприємства                      |

Провідні компанії на світових ринках не просто впроваджують принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у свою діяльність, а цілеспрямовано інтегрують ключові суспільні питання в КСВ-стратегії, оскільки такі практики підсилюють їхні конкурентні позиції. Упровадження системи соціальної відповідальності приносить бізнесу низку переваг — від поліпшення репутації та зростання лояльності клієнтів до оптимізації витрат і збільшення доходів. Водночас слід наголосити, що вигоди від реалізації

принципів соціальної відповідальності відчують не лише самі підприємства, а й інші зацікавлені сторони: держава, місцеві громади та суспільство загалом. [7, с. 208].

Глобальні кризи та виклики впливають не лише на економічний стан країн, а й трансформують систему соціальної відповідальності. Під час пандемії COVID-19 як міжнародні, так і вітчизняні компанії не відмовилися від практик корпоративної соціальної відповідальності; навпаки, вони мобілізували наявні ресурси для протидії поширенню вірусу та підтримки суспільства. Зусилля українських компаній у цей період узагальнено в «Другому каталозі КСВ-ініціатив за 2020–2021 роки», який відображає результати дослідження практик і тенденцій у сфері КСВ.

Повномасштабна війна з РФ стала ще одним надскладним випробуванням для бізнесу і громадян. Соціально орієнтовані проєкти і кейси українських компаній в умовах війни відображено в наступних рейтингах:

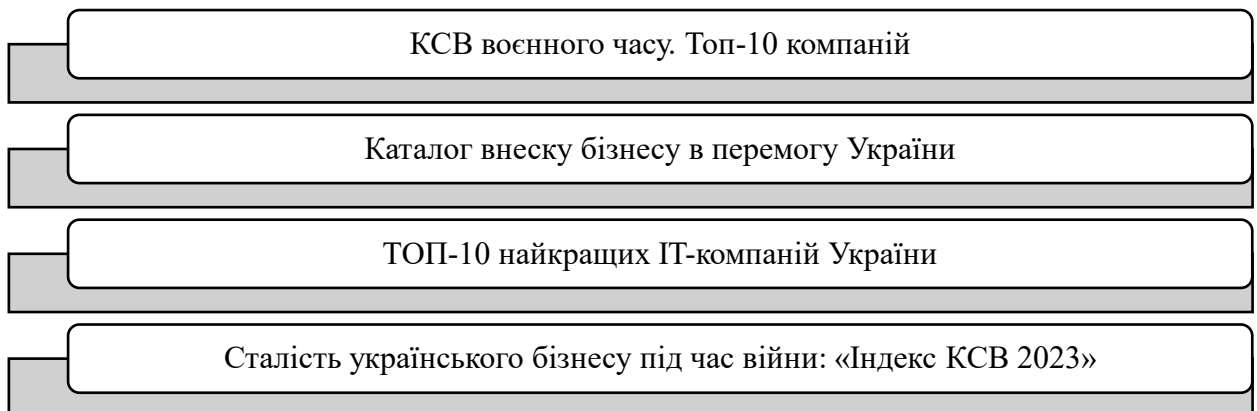


Рис. 1.3. Рейтинги КСВ

Дослідження показали, що війна як глобальний виклик лише підсилив впровадження і поширення реалізації вітчизняним бізнесом стратегії КСВ.

Під час війни соціальна відповідальність бізнесу найчастіше проявляється в таких напрямках як спонсорство і благодійність, створення безпечних умов праці, допомога працівникам в складних життєвих обставинах, справедлива винагорода за працю, ефективна взаємодія з центральною владою і громадою [9, с. 129-139].

Таким чином, впровадження КСВ дозволяє підприємствам інтегрувати соціальні та екологічні аспекти у бізнес-практики, створювати безпечне середовище для працівників, підтримувати громади та сприяти сталому розвитку.

### **1.3. Методичні підходи до формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства**

Незважаючи на автономію підприємницької діяльності в умовах ринку, конкурентна боротьба за споживача зумовлює постійну потребу в удосконаленні діяльності підприємств. У сучасних умовах особливого значення набуває принцип відповідального ставлення до споживачів, конкурентів, держави, постачальників, персоналу та суспільства, який має інтегруватися з досягненням фінансових цілей організації. Саме тому концепція корпоративної соціальної відповідальності займає центральне місце в стратегіях розвитку підприємств.

Підприємства та організації є ключовими суб'єктами соціально відповідальної практики в економічній сфері, а їхні обов'язки реалізуються через конкретні індивідуальні дії. Зацікавлені сторони — працівники, акціонери, кредитори, споживачі, ділові партнери, місцева громада і суспільство загалом — не лише отримують результати такої політики, але й виступають активними учасниками взаємодії з бізнесом як повноправні суб'єкти відповідних відносин.

Інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в управлінські практики підприємств сприяє досягненню низки позитивних ефектів: посиленню репутаційного капіталу, зростанню інвестиційної привабливості, формуванню довіри серед клієнтів і персоналу, зміцненню конкурентних переваг та підвищенню стратегічної стійкості організації. У центрі КСВ перебуває формування прозорості та етично обґрунтованої

діяльності, що враховує екологічні ризики та прагне мінімізувати негативні впливи на довкілля й соціальне оточення.

Розробка корпоративних соціальних програм як елементів стратегічної моделі підприємства вимагає системного врахування інтересів суспільства й відповідальних підходів до взаємодії з локальними громадами, споживачами, акціонерами, працівниками та іншими стейкхолдерами. Такі програми повинні бути спрямовані на соціальний розвиток регіонів присутності компанії, розв'язання екологічних проблем, а також підвищення якості життя працівників і їхніх сімей.

Ключовим є те, що відповідальність бізнесу у сфері КСВ виходить за межі мінімальних нормативно-правових вимог і передбачає добровільне прийняття додаткових ініціатив, які забезпечують довгострокову користь для компанії та суспільства в цілому. [1, с. 241].

Корпоративна етика та соціальна відповідальність базуються на принципах поваги до людської гідності, справедливості, чесності, довіри та співпраці [16].

З позиції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) обов'язки організацій перед суспільством можна класифікувати за чотирма рівнями, що формують так звану піраміду КСВ: економічні, правові (законодавчі або статутні), етичні та філантропічні (благодійні). КСВ-ініціативи організацій виконують не лише функцію демонстрації щедрості або доброзичливості; вони також створюють реальні економічні вигоди. Іншими словами, інвестиції в КСВ сприяють поліпшенню репутації, що в свою чергу може позитивно вплинути на економічні та фінансові показники підприємства. Якісний корпоративний імідж повинен узгоджувати внутрішнє розуміння власної ідентичності організації з її зовнішнім сприйняттям у суспільстві, яке формується внаслідок діяльності цієї організації. Переваги такого іміджу можуть бути інтегровані в систему управління брендом, що сприяє зростанню лояльності клієнтів, підвищенню продуктивності персоналу та покращенню рентабельності. Головне завдання корпоративного іміджу — формувати

сприятливе ставлення до організації як серед наявних, так і серед потенційних споживачів її товарів або послуг; цього досягають на основі позитивних корпоративних показників, ефективних маркетингових комунікацій і каналів їх поширення, а також систематичного отримання зворотного зв'язку від суспільства та стейкхолдерів.

Сформований позитивний корпоративний імідж сприяє встановленню прозорих взаємин між організацією та її зацікавленими сторонами, підсилює визнання з боку споживачів, підвищує лояльність і покращує репутацію серед працівників.

Імідж підприємства виступає важливим джерелом конкурентної переваги: тривалий процес його формування закріплює у свідомості споживачів стійкі уявлення про бренд, що ускладнює їх відтворення або копіювання конкурентами. Позитивний корпоративний імідж сприяє зростанню продажів і споживчої лояльності, а також полегшує залучення інвесторів і кваліфікованих фахівців, які можуть внести власні знання й компетенції в розвиток організації. Водночас, незважаючи на тривалість процесу формування, імідж залишається динамічним елементом організаційного середовища і чутливий до окремих подій та змін у зовнішньому й внутрішньому контекстах компанії.

Якість надання послуг істотно впливає на корпоративний імідж через рівень задоволення потреб споживачів. Випуск конкурентоспроможних товарів і забезпечення відповідних сервісних рішень розглядаються як фундаментальний чинник у побудові позитивного образу організації в очах зацікавлених сторін.

Ефективна внутрішня комунікація та взаємодія з персоналом є ключовими для формування споживчих установок щодо компанії і її продукції. Працівники повинні демонструвати ввічливість, увагу, професійну компетентність і здатність задовольняти потреби клієнтів, оскільки саме їхня поведінка часто виступає безпосереднім маркером іміджу організації.

Отже, корпоративний імідж формується під впливом самооцінки організації та її сприйняття зовнішніми зацікавленими сторонами. Дослідження іміджу проводять двома взаємодоповнюючими підходами: з внутрішньої (організаційної) перспективи, що фокусується на оптимізації маркетингових і управлінських процесів, та з зовнішньої (споживчої), яка базується на інтерпретації цінності торгової марки самими споживачами.

Корпоративний імідж слід розуміти як комплексне явище, що охоплює фірмовий стиль, корпоративну індивідуальність та маркетингові комунікації. Його формування визначається як цілеспрямованими ініціативами підприємства — зокрема програмами корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), — так і глибинними впливами цих ініціатив на сприйняття організації різними стейкхолдерами.

Зв'язок між КСВ та іміджем підприємства проявляється через кілька механізмів: соціально орієнтовані заходи виступають сигналом про ціннісні пріоритети організації, формують довіру та підвищують репутаційний капітал. Крім того, ефективна програма КСВ сприяє залученню та утриманню кваліфікованих кадрів, оскільки служить індикатором якості роботодавця на ринку праці.

Публічна звітність про КСВ та реальна реалізація суспільно корисних проєктів підсилюють позитивне сприйняття компанії серед зовнішніх та внутрішніх аудиторій. Особливо помітний ефект у випадках, коли співробітники безпосередньо залучені до благодійних або волонтерських ініціатив — це підвищує їхню відданість організації та робить позитивний внесок у загальне уявлення про компанію [14, с. 118-127].

Розглянемо показники ефективності КСВ як завершальний етап управління (табл. 1.3).

Враховуючи різноманіття можливих підходів до аналізу корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та відсутність уніфікованого методу, оптимальним є формування системи аналітичного забезпечення управління КСВ на основі комбінованого підходу. Такий підхід передбачає інтеграцію

різних методів оцінки (кількісних і якісних) з метою подолання обмежень окремих інструментів і забезпечення комплексної картини діяльності підприємства в сфері соціальної відповідальності.

Таблиця 1.3

Порівняння підходів до оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємства [6, с. 486-492; 23, с. 109-120]

| Метод                           | Сутність методу                                                                                           | Переваги                                                                                                             | Обмеження                                                                                | Оптимальні напрями використання                         |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Кількісно-якісних показників    | Оцінка системи статистичних (кількісних) і якісних (експертних) оцінок про реалізацію КСВ та зміну іміджу | Більш повна та детальна інформація порівняно зі стандартною кількісною оцінкою                                       | Суб'єктивна оцінка якісних показників                                                    | Комплексна оцінка результатів програм КСВ               |
| Визначення КРІ                  | Оцінка КСВ за системою визначених та запланованих показників                                              | Простота, регулярність, придатність до моніторингу                                                                   | Не оцінює соціальний ефект реалізованих заходів                                          | Для цілей поточного контролю та оперативного управління |
| Інтегральний показник КСВ       | Формування узагальненого індексу на основі системи показників складових КСВ                               | Можливість узагальненої оцінки, визначення динаміки                                                                  | Складність вибору системи показників, суб'єктивне визначення вагомості кожного показника | Оцінка динаміки загальної ефективності КСВ              |
| Збалансована система показників | Оцінка системи показників в рамках стратегічного планування                                               | Реалізація стратегічного управління КСВ та його інтеграція в загальну систему стратегічного управління підприємством | Недостатня оцінка соціального ефекту                                                     | Стратегічний рівень управління КСВ                      |

Комбінований підхід має забезпечувати формування релевантної та достатньої інформації для прийняття управлінських рішень як на оперативному, так і на стратегічному рівнях, а також задоволення інформаційних запитів різних груп стейкхолдерів. Досягнення цих цілей вимагає координованого застосування методів оцінювання, що дозволяють

поєднати детальний контроль поточних показників із довгостроковим вимірюванням ефектів від соціальних ініціатив.

На основі аналізу доступного методичного інструментарію пропонується здійснювати оцінку КСВ шляхом побудови системи КРІ, розрахунку інтегрального показника розвитку КСВ та застосування математичного моделювання ефектів від реалізованих соціально відповідальних ініціатив. Запровадження таких КРІ дозволяє формалізувати КСВ і перетворити її на вимірюваний і керований процес, що підвищує якість управлінських рішень і прозорість комунікації зі стейкхолдерами.

Підхід до формування системи КРІ для оцінки корпоративної соціальної відповідальності з урахуванням стейкхолдерського підходу представлено в табл. 1.4.

Виходячи із різної природи показників, необхідна розробка системи їх оцінки за різними підходами: рис. 1.3.

Запропонована комплексна методика аналітичного моніторингу корпоративної соціальної відповідальності передбачає інтеграцію трьох ключових компонентів: системи КРІ (операційний рівень аналізу та управління), оцінка інтегрального показника рівня розвитку КСВ, економіко-математичне оцінювання впливу КСВ на фінансові результати та вартість підприємства (стратегічний рівень аналізу та управління). Особливість такої моделі полягає у поєднанні інструментів багатокритеріального аналізу, концепцій системи показників та стейкхолдерського підходу, сучасних підходів до вимірювання впливу КСВ на результативність діяльності.

Такий підхід забезпечує перехід від фрагментарного аналізу окремих напрямів та ініціатив КСВ до комплексної оцінки її результативності, ефективності та стратегічної цінності для підприємства. Як результат, соціальні програми отримують підґрунтя для переходу з витратної категорії до статусу інвестицій у сталий розвиток та конкурентні переваги підприємства.

Таблиця 1.4

Формування системи КРІ для оцінки корпоративної соціальної  
відповідальності підприємства [18, с. 241]

| Група стейкхолдерів |                         | Складові КСВ                                                                                                         |                                                                                                 |                                                                                                                                                                |                                                                                                                        |
|---------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |                         | Економічна                                                                                                           | Соціальна                                                                                       | Екологічна                                                                                                                                                     | Управлінська                                                                                                           |
| Внутрішні           | Власники / акціонери    | Рентабельність капіталу, темп росту прибутку                                                                         | Імідж підприємства                                                                              | Інвестиції в екологічні проекти та енергоефективність                                                                                                          | Структура корпоративного управління, наявність КСВ-стратегії, періодичність внутрішнього аудиту                        |
|                     | Менеджмент              | Рентабельність прибутку, досягнення запланованих фінансових результатів                                              | Індекс задоволеності персоналу, коефіцієнт плинності кадрів                                     | Впровадження екологічних стандартів                                                                                                                            | Ефективність управлінських рішень, наявність кодексу корпоративної етики, кількість виявлених випадків порушення етики |
|                     | Працівники              | Темп росту заробітної плати, порівняння рівня заробітної плати із середньогалузевим показником, продуктивність праці | Умови та охорона праці, інвестиції в навчання, кількість працівників, що підвищили кваліфікацію | Дотримання норм безпеки та екології, забезпеченість засобами спецзахисту                                                                                       | Якість корпоративної культури                                                                                          |
| Зовнішні            | Клієнти                 | Частка ринку, ціна на продукцію, якість продукції                                                                    | Рівень задоволеності клієнтів                                                                   | Відповідність продукції екологічним стандартам                                                                                                                 | Якість обслуговування                                                                                                  |
|                     | Партнери                | Стабільність співпраці                                                                                               | Ділова репутація                                                                                | Спільні екологічні ініціативи                                                                                                                                  | Рівень виконання умов договорів                                                                                        |
|                     | Постачальники           | Своєчасність розрахунків, термін сплати рахунків                                                                     | —                                                                                               | —                                                                                                                                                              | Рівень виконання умов договорів, етичність співпраці                                                                   |
|                     | Інвестори               | Рентабельність інвестицій, термін окупності інвестицій                                                               | Періодичність комунікації                                                                       | Інвестиції в екологічні проекти                                                                                                                                | Якість розкриття інформації та корпоративної звітності                                                                 |
|                     | Держава та органи влади | Обсяг сплати податків, термін сплати податків                                                                        | Соціальна політика підприємства, підтримка громадських ініціатив                                | Виконання екологічних норм, інвестиції в екологічні проекти, рівень викидів шкідливих речовин, кількість перероблених відходів, коефіцієнт утилізації відходів | Дотримання законодавства, своєчасність подання звітності                                                               |
|                     | Місцева громада         | Обсяг благодійної допомоги                                                                                           | Інвестиції в соціальні проекти                                                                  | Інвестиції в екологічні проекти                                                                                                                                | Відкритість комунікації                                                                                                |

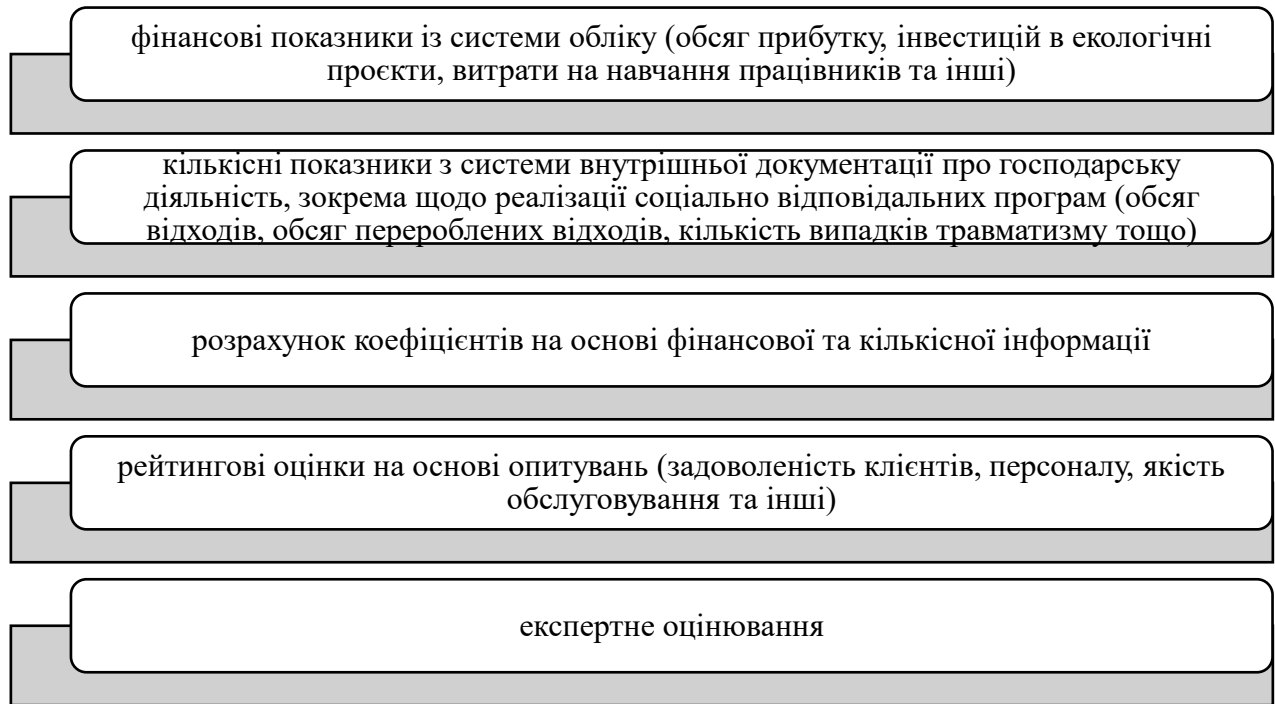


Рис. 1.3. Система оцінки показників КСВ

Таким чином, аналіз корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) показує, що вона є не лише етичним імперативом, а й стратегічним інструментом формування конкурентних переваг підприємства. В умовах ринкової економіки КСВ забезпечує баланс між економічними, правовими, етичними та благодійними обов'язками бізнесу, створюючи основу для довгострокової стійкості та позитивного корпоративного іміджу.

Висновки.

Соціальна відповідальність виступає невід'ємною складовою сучасних підходів до корпоративного управління, яка формує стратегічну орієнтацію підприємств у напрямі сталого розвитку. Її трансформація — від поодиноких актів корпоративного альтруїзму до системного впровадження принципів сталого розвитку і інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG) у бізнес-стратегії — відображає глибше усвідомлення ролі бізнесу у забезпеченні соціально-економічного добробуту та екологічної рівноваги. Це еволюційне зрушення супроводжується появою нових

нормативів, очікувань зацікавлених сторін і механізмів звітності, що змінюють саму природу взаємин між підприємством і суспільством.

У сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) дедалі частіше розглядається не лише як етичний імператив, але й як стратегічний ресурс, який сприяє формуванню конкурентних переваг. Впровадження КСВ проявляється через комплекс заходів — від корпоративних кодексів і політик з охорони праці та довкілля до системної взаємодії з громадами, інвесторами та постачальниками. Такі практики забезпечують не лише прямі економічні вигоди (наприклад, зниження витрат або підвищення продуктивності), а й нематеріальні ефекти: посилення довіри суспільства, підвищення лояльності працівників, поліпшення репутації та зниження ризиків регуляторного й операційного характеру.

Аналіз ролі КСВ у корпоративному управлінні свідчить про її здатність створювати баланс між економічними, правовими, етичними та благодійними обов'язками бізнесу. Ефективна інтеграція соціальної відповідальності в стратегію компанії вимагає системного підходу: чіткої постановки цілей, інструментів вимірювання впливу, прозорості звітності та механізмів залучення зацікавлених сторін. Водночас практичні виклики — неоднорідність стандартів звітності, проблеми верифікації даних та потенційна інструменталізація КСВ — вимагають розвитку нормативно-правової бази та професійних практик аудиту й оцінки впливу.

Отже, в умовах ринкової економіки КСВ виступає як фактор довгострокової стійкості підприємств і формують елемент їхнього позитивного корпоративного іміджу. Її стратегічна імплементація сприяє не лише досягненню фінансових результатів, а й забезпеченню легітимності бізнесу в очах суспільства, що в підсумку підвищує стійкість економічних систем загалом.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АТ «ПОКРОВСЬКИЙ ГЗК»

### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Покровський ГЗК»

Покровський гірничо-збагачувальний комбінат посідає важливе місце у сегменті гірничо-добувної галузі всієї України [17].

Структура управління наведена на рис. 2.1.

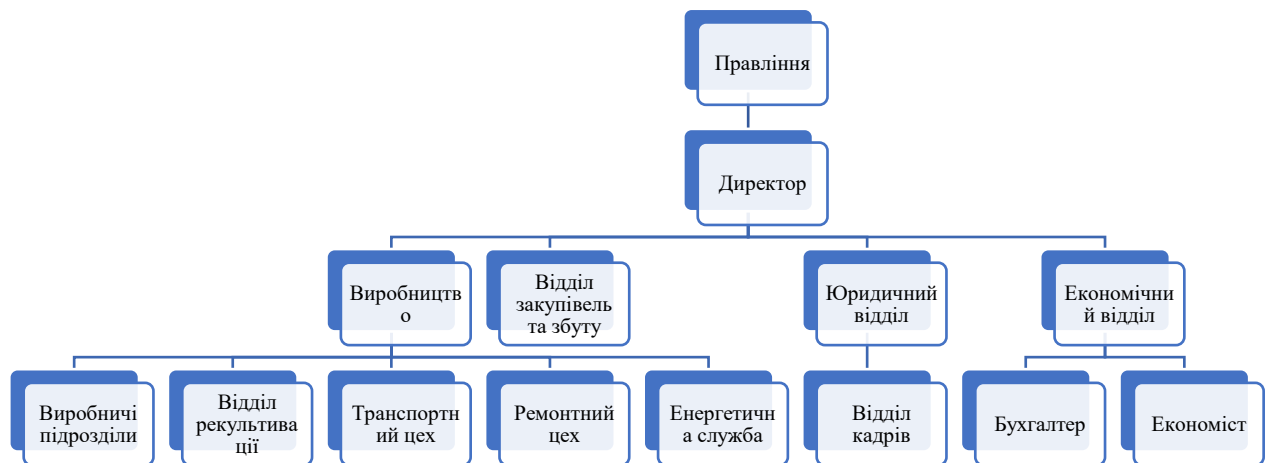


Рис. 2.1. Структура управління АТ «Покровський ГЗК»

Організаційна структура управління підприємства має лінійно-функціональний характер і демонструє чітку ієрархію підпорядкування. На чолі управління підприємством знаходиться Правління, що здійснює стратегічне керівництво, визначає політику розвитку, затверджує фінансові плани та контролює виконання ключових показників. Йому підпорядковується директор, який відповідає за оперативне управління підприємством, реалізацію рішень правління, координацію діяльності всіх підрозділів і забезпечення ефективності виробничих процесів.

Під керівництвом директора функціонують чотири основні напрями управління. Виробництво охоплює виробничі підрозділи, відділ рекультивуації та транспортний цех. Цей блок відповідає за видобуток, переробку,

транспортування сировини, а також за екологічну безпеку через рекультивацію земель. Повноваження керівників виробничих підрозділів полягають у плануванні обсягів робіт, контролі технологічних процесів і забезпеченні дотримання норм охорони праці; їхня відповідальність — якість продукції, безпека виробництва та виконання виробничих планів.

Відділ закупівель та збуту координує постачання матеріалів, реалізацію готової продукції, а також роботу ремонтного цеху й енергетичної служби. Його керівництво відповідає за договірну діяльність, своєчасне забезпечення ресурсами, підтримання технічної готовності обладнання та безперебійне енергопостачання. Відповідальність — ефективність логістики, мінімізація витрат і стабільність виробничого циклу.

Юридичний відділ забезпечує правовий супровід діяльності підприємства, контроль за дотриманням законодавства, захист інтересів у судових справах і кадрову політику через відділ кадрів. Повноваження — розробка внутрішніх нормативних документів, консультації керівництва, ведення трудових відносин; відповідальність — правова безпека підприємства та законність управлінських рішень.

Економічний відділ включає бухгалтера та економіста, які здійснюють фінансовий облік, аналіз господарської діяльності, формування бюджету та контроль витрат. Їхні повноваження — ведення звітності, розрахунок собівартості, оцінка ефективності виробництва; відповідальність — достовірність фінансових даних, своєчасність платежів і фінансова стабільність підприємства.

Основні виробничі показники наведені в табл. 2.1.

Аналіз наведених даних свідчить про нестабільну динаміку виробничих показників Покровського гірничо-збагачувального комбінату у 2023–2025 роках. У 2023 році підприємство демонструвало високі обсяги виробництва: марганцевого концентрату — 312,6 тис. тонн, товарного концентрату — 296 тис. тонн, агломерату — 45 тис. тонн, а видобуток руди становив 329,5 тис.

тонн. Це свідчить про повноцінне функціонування виробничих потужностей і стабільну роботу основних цехів.

Таблиця 2.1

## Основні виробничі показники

| Показники                                        | Одиниця виміру      | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. |
|--------------------------------------------------|---------------------|---------|---------|---------|
| Марганцевий концентрат                           | тис. тонн           | 312,6   | —       | 128     |
| у т.ч. вищі сорти                                | тис. тонн           | —       | —       | 67,3    |
| Марганцевий концентрат товарний                  | тис. тонн           | 296     | —       | —       |
| Шлами марганцевої руди для вторинного збагачення | тис. тонн           | —       | 4,1     | 13      |
| Марганцевий агломерат                            | тис. тонн           | 45,0    | —       | —       |
| Видобуток марганцевої руди                       | тис. тонн           | 329,5   | 7,6     | 102,3   |
| Розкривні роботи                                 | тис. м <sup>3</sup> | 7535    | —       | 490     |

У 2024 році спостерігається різке скорочення активності: відсутність даних щодо більшості показників може свідчити про часткову зупинку виробництва або перехідний етап модернізації. Єдиним зафіксованим результатом є виробництво шламів марганцевої руди — 4,1 тис. тонн, що може вказувати на проведення робіт із вторинного збагачення залишкових матеріалів.

У 2025 році підприємство поступово відновлює діяльність, але обсяги залишаються нижчими за рівень 2023 року. Виробництво марганцевого концентрату становить лише 128 тис. тонн, з яких 67,3 тис. тонн — вищі сорти, що свідчить про переорієнтацію на якіснішу продукцію. Видобуток руди зріс до 102,3 тис. тонн, а обсяг розкривних робіт — 490 тис. м<sup>3</sup>, що підтверджує активізацію гірничих процесів.

Показники реалізації наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Обсяги реалізації продукції

| Показники                                        | Одиниця виміру | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. |
|--------------------------------------------------|----------------|---------|---------|---------|
| Марганцевий концентрат                           | тис. тонн      | 267,4   | 111,9   | 158,6   |
| у т.ч. вищі сорти                                | тис. тонн      | 76,6    | 49,4    | 77,4    |
| Марганцевий агломерат                            | тис. тонн      | —       | 52,5    | —       |
| Шлами марганцевої руди для вторинного збагачення | тис. тонн      | —       | 4       | 13      |

У 2023 році підприємство досягло пікового рівня виробничої діяльності: загальний обсяг виробництва марганцевого концентрату склав 267,4 тис. тонн, з яких 76,6 тис. тонн припали на продукцію вищих сортів. Така динаміка свідчить не лише про ефективне використання наявних виробничих потужностей, але й про явно виражену орієнтацію на випуск товарів підвищеної якості, що має позитивно впливати на конкурентоспроможність на ринку та маржинальність продукції.

У 2024 році спостерігається помітне скорочення обсягів виробництва: випуск концентрату знизився до 111,9 тис. тонн, а частка продукції вищих сортів скоротилася до 49,4 тис. тонн. Паралельно у структурі випуску з'явився новий вид продукції — марганцевий агломерат у кількості 52,5 тис. тонн, що може вказувати на технологічну переорієнтацію виробництва або на планову модернізацію ліній, спрямовану на розширення асортименту і створення продуктів з доданою вартістю. Також у 2024 році було розпочато переробку шламів марганцевої руди в обсязі 4 тис. тонн, що є індикатором впровадження ресурсозберігаючих та екологічно спрямованих технологічних рішень. Причини падіння виробництва 2024 року можуть бути як зовнішніми (коливання попиту, зміна кон'юнктури ринку, логістичні бар'єри), так і внутрішніми (планові ремонти, реконструкції, перебудова технологічних процесів); для точнішої інтерпретації необхідний додатковий аналіз оперативних і фінансових показників.

У 2025 році підприємство демонструє поступове відновлення виробничої активності: обсяг виробництва концентрату виріс до 158,6 тис. тонн, а частка продукції вищих сортів збільшилася до 77,4 тис. тонн, що фактично перевищує рівень 2023 року за цим показником. Одночасно обсяги переробки шламів зросли до 13 тис. тонн, що підтверджує системне розширення напрямів вторинного збагачення і підвищення інтенсивності використання допоміжних потоків сировини. Така картина вказує на поступове відновлення виробничих можливостей після періоду трансформації та на

можливе підвищення частки продукції з вищою доданою вартістю в загальному портфелі.

Загалом аналіз трьох років вказує на період високої продуктивності у 2023 році, трансформацію виробництва й диверсифікацію продуктової структури у 2024 році та відновлення з нарощуванням частки вищих сортів і вторинного збагачення у 2025 році.

## 2.2. Аналіз діючої системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Аналіз корпоративної соціальної відповідальності проведемо по наступних групах показників: табл. 2.3.

Таблиця 2.3

| Індикатори корпоративної соціальної відповідальності підприємства |                                             |                                  |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------|
| Група                                                             | Приклади індикаторів                        | Практичне значення               |
| Економічні                                                        | Інвестиції у персонал, прозорість звітності | Підвищення довіри інвесторів     |
| Соціальні                                                         | Умови праці, соціальні програми             | Лояльність працівників і громади |
| Екологічні                                                        | Енергоефективність, управління відходами    | Зменшення ризиків та витрат      |
| Управлінські                                                      | Антикорупційна політика, незалежний аудит   | Репутація та стійкість бізнесу   |

Проаналізуємо матеріальну мотивацію персоналу в табл. 2.4.

Динаміка фонду оплати праці свідчить про загальне скорочення витрат на оплату праці штатних працівників у 2025 році — на 62,2 млн грн (–22,2 %). Це може бути наслідком зменшення чисельності персоналу або оптимізації витрат на оплату праці.

Водночас фонд основної заробітної плати зріс на 4,5 %, що свідчить про підвищення базових ставок або збільшення обсягів відпрацьованого часу. Це позитивна тенденція, яка підтримує стабільність основних доходів працівників.

Фонд додаткової заробітної плати зменшився майже на 43 %, що вказує на скорочення премій, надбавок і доплат. Така тенденція може негативно позначитися на мотивації персоналу, адже зменшується частка стимулюючих виплат.

Таблиця 2.4

## Матеріальна мотивація персоналу, грн

| Показники                                             | Одиниця виміру | 2024 р.   | 2025 р.   | Абсолютне відхилення, тис. грн | Відносне відхилення, % |
|-------------------------------------------------------|----------------|-----------|-----------|--------------------------------|------------------------|
| Фонд оплати праці штатних працівників, усього, у т.ч. | тис. грн       | 279 330,4 | 217 161   | -62 169,4                      | -22,2                  |
| Фонд основної заробітної плати                        | тис. грн       | 120 341,7 | 125 738,7 | +5 397,0                       | +4,5                   |
| Фонд додаткової заробітної плати                      | тис. грн       | 158 931,2 | 91 265,4  | -67 665,8                      | -42,6                  |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати                | тис. грн       | 57,5      | 156,9     | +99,4                          | +172,8                 |

Натомість заохочувальні та компенсаційні виплати зросли більш ніж утричі (+172,8 %), що може бути пов'язано з одноразовими преміями, компенсаціями або соціальними виплатами. Це свідчить про прагнення підприємства компенсувати скорочення додаткових виплат іншими формами матеріального заохочення.

Розглянемо інвестиції у персонал.

Таблиця 2.5

## Витрати на навчання персоналу, грн

| Зміст операції     | 2024    | 2025   | Відхилення, % |
|--------------------|---------|--------|---------------|
| Стажування         | 15202,5 | —      | —             |
| Переатестація      | —       | 16950  | —             |
| Атестація фахівців | 26325   | 75755  | 187,77        |
| Навчання           | 15890   | 16700  | 5,10          |
| Участь в семінарі  | 4375    | 49190  | 1024,34       |
| Всього             | 61792,5 | 158595 | 156,66        |

Зіставлення витрат на навчання персоналу у 2024 і 2025 роках показує різке зростання інвестицій у розвиток кадрів. Загальна сума витрат

збільшилася більш ніж у півтора рази, що свідчить про стратегічне посилення уваги до професійної підготовки. Якщо у 2024 році основний акцент робився на стажуванні, навчанні та атестації, то у 2025 році підприємство відмовилося від стажування, натомість запровадило переатестацію і значно розширило участь у семінарах. Саме семінари стали найбільш динамічним напрямом, адже витрати на них зросли у понад десять разів, що демонструє прагнення до інтеграції у професійні спільноти та отримання зовнішнього досвіду.

Атестація фахівців також показала майже трикратне зростання, підтверджуючи курс на підвищення стандартів кваліфікації. Навчання залишилося стабільним із помірним приростом, що вказує на збереження базових освітніх програм.

Розглянемо екологічні показники соціальної відповідальності.

Використання електроенергії наведене в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

#### Використання електроенергії

| Види витрат                                                        | Од. вим.        | 2024    | 2025    | Відхилення, % |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|---------|---------------|
| Обсяг використаної електроенергії                                  |                 |         |         |               |
| Усі види витрат                                                    | тис.<br>кВт·год | 22735,8 | 22009,5 | -3,19         |
| У тому числі витрати на виробництво продукції (виконання робіт)    | тис.<br>кВт·год | 20476,5 | 20550,1 | 0,36          |
| Витрати на власні потреби енергогенеруючих підприємств (установок) | тис.<br>кВт·год | 2130,5  | 550,7   | -74,15        |
| Обсяг використаної теплоенергії                                    |                 |         |         |               |
| Усі види витрат                                                    | Гкал            | 1725,6  | 1992    | 15,44         |
| У тому числі витрати на виробництво продукції (виконання робіт)    | Гкал            | 12,4    | 8,8     | -29,03        |
| Витрати на власні потреби енергогенеруючих підприємств (установок) | Гкал            | 14,3    | 14,5    | 1,40          |

Порівняння показників енергоспоживання підприємства у 2024–2025 рр. демонструє зміщення акцентів у використанні енергоресурсів та певну оптимізацію внутрішніх витрат.

У сфері електроенергії спостерігається загальне скорочення споживання на 3,19 %, що може бути наслідком впровадження енергоощадних технологій або зменшення обсягів допоміжних процесів. Водночас витрати безпосередньо на виробництво продукції залишилися практично стабільними (+0,36 %), що свідчить про збереження виробничих потужностей. Найпомітніша зміна — зниження витрат на власні потреби енергогенеруючих установок на 74,15 %, що є позитивним сигналом підвищення ефективності внутрішнього енергоменеджменту.

Щодо теплоенергії, навпаки, загальний обсяг споживання зріс на 15,44 %, що може бути пов'язано з розширенням виробничих площ або сезонними факторами. Проте витрати на виробництво продукції зменшилися майже на третину (–29,03 %), а витрати на власні потреби залишилися майже незмінними (+1,4 %). Це свідчить про перерозподіл теплових ресурсів на користь допоміжних процесів або підвищення ефективності теплотехнологічного обладнання.

В рамках управлінського аспекту корпоративної соціальної відповідальності впроваджуються заходи боротьби з корупцією та хабарництвом. Департамент економічної безпеки є структурним підрозділом ВАТ «ПОКРОВСЬКИЙ ГЗК». Його діяльність спрямована на оперативне виявлення та нейтралізацію причин і умов, що сприяють витоку комерційної таємниці, що може завдати матеріальної або моральної шкоди підприємству та його розвитку. Підприємство створює необхідні умови для захисту активів, забезпечує їх збереження та охорону цілісності активів.

### **2.3. Оцінка ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємства**

З метою виявлення причин незадоволеності персоналу працею на підприємстві, проведено опитування персоналу. Персоналу були надані бланки анкетування та 4 варіанти відповіді. Кожен опитаний мав поставити

відмітку у тій клітинці, з твердженням якої він був згоден. Так, Ч1 означало «повністю задоволений», Ч2 – «Скоріше задоволений», Ч3 – «недуже задоволений» і Ч4 – «зовсім не задоволений». Анкетування було анонімним, тож персонал був попереджений, що про відповіді будь-кого з них ніхто не буде знати, тобто по анкетах неможливо буде визначити, хто як відповів.

Проведена бесіда з усім персоналом підприємства. Для кількісної оцінки задоволеності працею працівників організації пропонується здійснювати ранжування факторів задоволеності за показником ступеня задоволеності працею. Показник ступеня задоволеності працею розраховується по кожному фактору, представленому в анкеті по формулі:

$$U_i = (Ч1 * K1 + Ч2 * K2 + Ч3 * K3 + Ч4 * K4) / Чзаг, \quad (2.1)$$

де  $U_i$  - ступінь задоволеності працею працівників організації по  $i$ -му фактору;

Ч1- чисельність абсолютно задоволених працею працівників;

Ч2 - чисельність працівників, які відзначили варіант відповіді «мабуть, задоволений»;

Ч3 - чисельність працівників, не цілком задоволених працею;

Ч4 - чисельність абсолютно не задоволених працею працівників;

$K1, K2, K3$  і  $K4$  - вагові коефіцієнти, які приймаються рівними 3,2,1 і 0 відповідно;

Чзаг - загальна чисельність опитуваних.

Результати опитування персоналу наведені в табл. 2.7.

За результатами опитування видно, що більшість персоналу не задоволена умовами праці та організацією управління персоналом, компетентністю керівництва.

Відсоткові значення відповідей наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.7

## Результати опитування персоналу (28 осіб)

| Фактори задоволеності                                                                 | Ч1 | Ч2 | Ч3 | Ч4 |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|
| 1. Фактори задоволеності, зумовлені дією раціоналістичних мотивів трудової діяльності |    |    |    |    |
| 1.1. Умови та охорона праці                                                           | 3  | 7  | 11 | 7  |
| 1.2. Організація праці                                                                | 2  | 7  | 15 | 4  |
| 1.3. Ставлення адміністрації до потреб працівників                                    | 3  | 8  | 11 | 6  |
| 1.4. Оплата праці, винагороди та пільги                                               | 3  | 2  | 3  | 20 |
| 2. Фактори задоволеності, зумовлені дією соціальних мотивів трудової діяльності       |    |    |    |    |
| 2.1. Морально-психологічний клімат в колективі                                        | 5  | 5  | 10 | 8  |
| 2.2. Об'єктивність оцінки роботи керівником                                           | 3  | 5  | 8  | 12 |
| 2.3. Інформованість про справи в організації                                          | 7  | 3  | 5  | 13 |
| 2.4. Політика адміністрації                                                           | 5  | 5  | 6  | 12 |
| 2.5. Можливість впливати на справи в колективі                                        | 2  | 4  | 12 | 10 |
| 2.6. Можливість кар'єрного росту                                                      | 3  | 4  | 17 | 4  |
| 3. Фактори задоволеності, зумовлені дією мотивів самоактуалізації                     |    |    |    |    |
| 3.1. Стиль і методи роботи керівника                                                  | 2  | 5  | 15 | 6  |
| 3.2. Компетентність керівництва                                                       | 4  | 1  | 9  | 14 |
| 3.3. Можливість відчувати власну значимість                                           | 4  | 7  | 5  | 12 |
| 3.4. Можливість професійного зростання                                                | 3  | 5  | 20 | 0  |
| 3.5 Можливість проявити творчість, продемонструвати здібності                         | 5  | 6  | 17 | 0  |

Таблиця 2.8

## Результати опитування персоналу

| Фактори задоволеності                                                                 | Ч1    | Ч2    | Ч3    | Ч4    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Фактори задоволеності, зумовлені дією раціоналістичних мотивів трудової діяльності |       |       |       |       |
| 1.1. Умови та охорона праці                                                           | 10,71 | 25,00 | 39,29 | 25,00 |
| 1.2. Організація праці                                                                | 7,14  | 25,00 | 53,57 | 14,29 |
| 1.3. Ставлення адміністрації до потреб працівників                                    | 10,71 | 28,57 | 39,29 | 21,43 |
| 1.4. Оплата праці, винагороди та пільги                                               | 10,71 | 7,14  | 10,71 | 71,43 |
| 2. Фактори задоволеності, зумовлені дією соціальних мотивів трудової діяльності       |       |       |       |       |
| 2.1. Морально-психологічний клімат в колективі                                        | 17,86 | 17,86 | 35,71 | 28,57 |
| 2.2. Об'єктивність оцінки роботи керівником                                           | 10,71 | 17,86 | 28,57 | 42,86 |
| 2.3. Інформованість про справи в організації                                          | 25,00 | 10,71 | 17,86 | 46,43 |
| 2.4. Політика адміністрації                                                           | 17,86 | 17,86 | 21,43 | 42,86 |
| 2.5. Можливість впливати на справи в колективі                                        | 7,14  | 14,29 | 42,86 | 35,71 |
| 2.6. Можливість кар'єрного росту                                                      | 10,71 | 14,29 | 60,71 | 14,29 |
| 3. Фактори задоволеності, зумовлені дією мотивів самоактуалізації                     |       |       |       |       |
| 3.1. Стиль і методи роботи керівника                                                  | 7,14  | 17,86 | 53,57 | 21,43 |
| 3.2. Компетентність керівництва                                                       | 14,29 | 3,57  | 32,14 | 50,00 |
| 3.3. Можливість відчувати власну значимість                                           | 14,29 | 25,00 | 17,86 | 42,86 |
| 3.4. Можливість професійного зростання                                                | 10,71 | 17,86 | 71,43 | 0,00  |
| 3.5 Можливість проявити творчість, продемонструвати здібності                         | 17,86 | 21,43 | 60,71 | 0,00  |

На рис. 2.2 наведені параметри, де незадоволеність персоналу була найвищою.

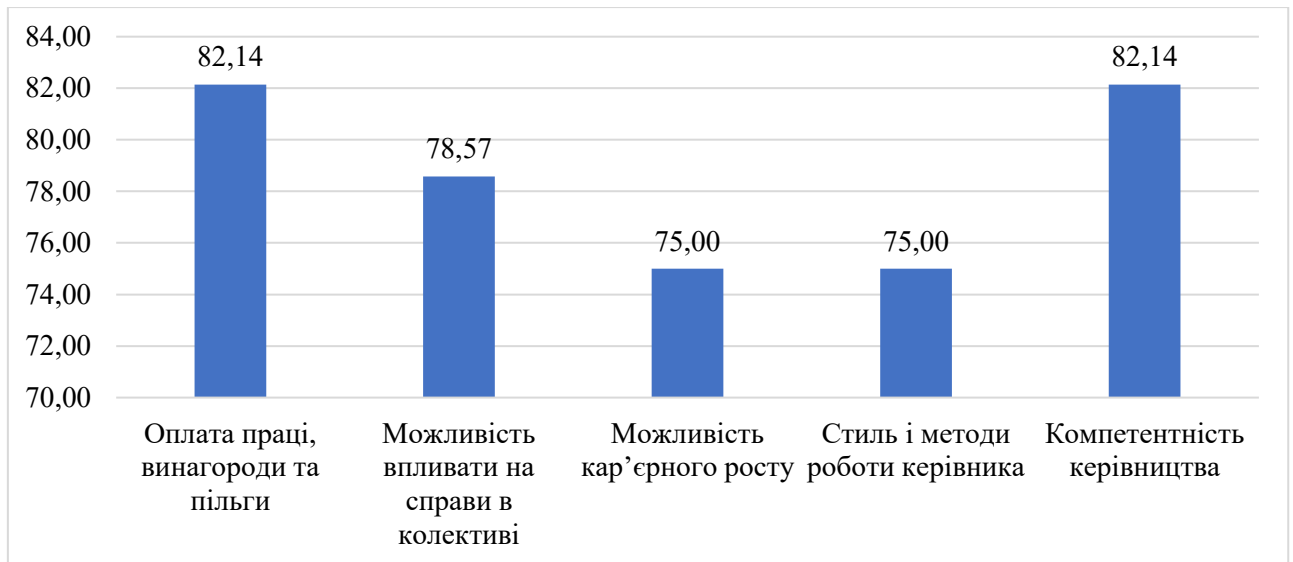


Рис. 2.2. Фактори найбільшої незадоволеності персоналу

За результатами проведеного опитування видно, що:

- 60% опитаних не задоволені ставленням адміністрації до потреб працівників;
- 80% опитаних не задоволені оплатою праці і стимулюванням;
- 70% опитаних не задоволені оцінкою праці робітників підприємства керівництвом;
- 75% опитаних незадоволені можливостями кар'єрного зростання;
- 75% опитаних не задоволені поведінкою і стилем управління керівництва.

Сформуємо далі бальну оцінку результатів проведеного опитування (табл. 2.9).

На підставі розрахованих балів загальний коефіцієнт задоволеності персоналу кадровою політикою становить:  $(0,92 + 0,95 + \dots + 1,05 + 1,19) / 15 = 0,85$ .

Використовувана методика розрахунку передбачає наступні висновки залежно від прийнятих значень аналізованого показника:

$U_i$  = від 2 до 3: високий рівень задоволеності.

$U_i$  = від 1,5 до 2: задоволеність вище середнього рівня.

$U_i$  = від 1 до 1,5: задоволеність нижче середнього рівня.

$U_i$  = від 0 до 1: низький рівень задоволеності.

Таблиця 2.9

## Бальна оцінка системи управління персоналом

| Фактори задоволеності                                                                 | Ч1 | Ч2 | Ч3 | Ч4 | Всього |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|--------|
| 1. Фактори задоволеності, зумовлені дією раціоналістичних мотивів трудової діяльності |    |    |    |    |        |
| 1.1. Умови та охорона праці                                                           | 9  | 14 | 11 | 0  | 0,92   |
| 1.2. Організація праці                                                                | 6  | 14 | 15 | 0  | 0,95   |
| 1.3. Ставлення адміністрації до потреб працівників                                    | 9  | 16 | 11 | 0  | 0,97   |
| 1.4. Оплата праці, винагороди та пільги                                               | 9  | 4  | 3  | 0  | 0,43   |
| 2. Фактори задоволеності, зумовлені дією соціальних мотивів трудової діяльності       |    |    |    |    |        |
| 2.1. Морально-психологічний клімат в колективі                                        | 15 | 10 | 10 | 0  | 0,95   |
| 2.2. Об'єктивність оцінки роботи керівником                                           | 9  | 10 | 8  | 0  | 0,73   |
| 2.3. Інформованість про справи в організації                                          | 21 | 6  | 5  | 0  | 0,86   |
| 2.4. Політика адміністрації                                                           | 15 | 10 | 6  | 0  | 0,84   |
| 2.5. Можливість впливати на справи в колективі                                        | 6  | 8  | 12 | 0  | 0,70   |
| 2.6. Можливість кар'єрного росту                                                      | 9  | 8  | 17 | 0  | 0,92   |
| 3. Фактори задоволеності, зумовлені дією мотивів самоактуалізації                     |    |    |    |    |        |
| 3.1. Стиль і методи роботи керівника                                                  | 6  | 10 | 15 | 0  | 0,84   |
| 3.2. Компетентність керівництва                                                       | 12 | 2  | 9  | 0  | 0,62   |
| 3.3. Можливість відчувати власну значимість                                           | 12 | 14 | 5  | 0  | 0,84   |
| 3.4. Можливість професійного зростання                                                | 9  | 10 | 20 | 0  | 1,05   |
| 3.5. Можливість проявити творчість, продемонструвати здібності                        | 15 | 12 | 17 | 0  | 1,19   |

Таким чином, задоволеність працівників системою управління персоналом оцінюється як низька, а значить система управління персоналом сформована неякісно і потрібні заходи щодо її поліпшення.

Оцінку ефективності корпоративної соціальної відповідальності проведемо також через аналіз звітності підприємства.

В табл. 2.10 наведена динаміка активів підприємства.

Динаміка активів підприємства свідчить про загальне скорочення ресурсної бази: сукупні активи зменшилися майже на 889 017 тис. грн за два роки (–17,6 %). Найбільше падіння спостерігалось у 2024 році, що може бути пов'язано з економічними труднощами або зниженням інвестиційної активності.

Необоротні активи у 2024 році скоротилися на 14,2 %, але вже у 2025 році зросли на 1,9 %. Це свідчить про певне відновлення інвестицій у основні засоби, модернізацію виробництва або придбання нового обладнання. Зростання їхньої частки до 57,4 % підтверджує переорієнтацію підприємства на довгострокові активи.

Таблиця 2.10

## Динаміка активів

| Статті                        | 31.12.2023 | 31.12.2024 | 31.12.2025 | Абсолютне відхилення 2024/2023 | Відносне відхилення, % 2024/2023 | Абсолютне відхилення 2025/2024 | Відносне відхилення, % 2025/2024 |
|-------------------------------|------------|------------|------------|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Сукупні активи, тис. грн      | 5 034 408  | 4 543 405  | 4 145 391  | -491 003                       | -9,8                             | -398 014                       | -8,8                             |
| Необоротні активи, тис. грн   | 2 720 810  | 2 335 506  | 2 378 831  | -385 304                       | -14,2                            | +43 325                        | +1,9                             |
| Частка необоротних активів, % | 54,0       | 51,4       | 57,4       | -2,6                           | -4,8                             | +6,0                           | +11,7                            |
| Оборотні активи, тис. грн     | 2 313 577  | 2 207 899  | 1 766 560  | -105 678                       | -4,6                             | -441 339                       | -20,0                            |
| Частка оборотних активів, %   | 46,0       | 48,6       | 42,6       | +2,6                           | +5,7                             | -6,0                           | -12,3                            |

Оборотні активи демонструють стійку тенденцію до зниження — особливо у 2025 році (-20 %), що може свідчити про зменшення запасів, дебіторської заборгованості або грошових коштів. Зниження їхньої частки до 42,6 % вказує на зменшення ліквідності та потенційні труднощі з фінансуванням поточних операцій.

На рис. 2.3 наведена динаміка чистого прибутку підприємства.

Дані демонструють динаміку зменшення збитків підприємства протягом трьох років. У 2023 році збиток становив 624 048 тис. грн, у 2024 році він зріс до 712 380 тис. грн, що свідчить про погіршення фінансових результатів — збільшення витрат або зниження доходів. Проте у 2025 році ситуація значно

покращилася: збиток скоротився до 377 357 тис. грн, тобто майже удвічі менше, ніж у попередньому році.

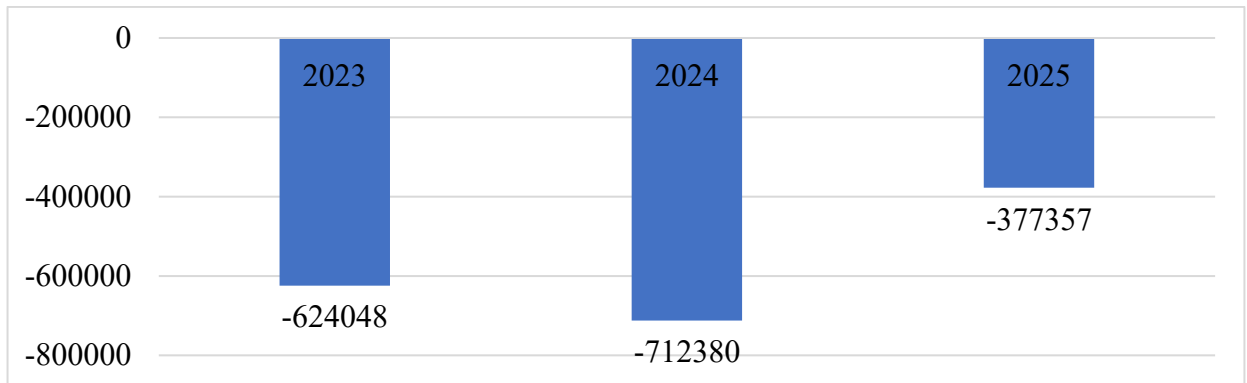


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку

Показник поточної ліквідності характеризує здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Його нормативне значення зазвичай становить 1,0–2,0, що свідчить про фінансову стійкість і платоспроможність.

У 2023 році коефіцієнт дорівнював 1,1, тобто підприємство мало достатній рівень ліквідності. Проте у 2024 році він знизився до 0,9 і залишився на цьому рівні у 2025 році. Це означає, що оборотних активів стало недостатньо для повного покриття поточних зобов'язань, що може свідчити про зростання короткострокових боргів або скорочення запасів і грошових коштів.

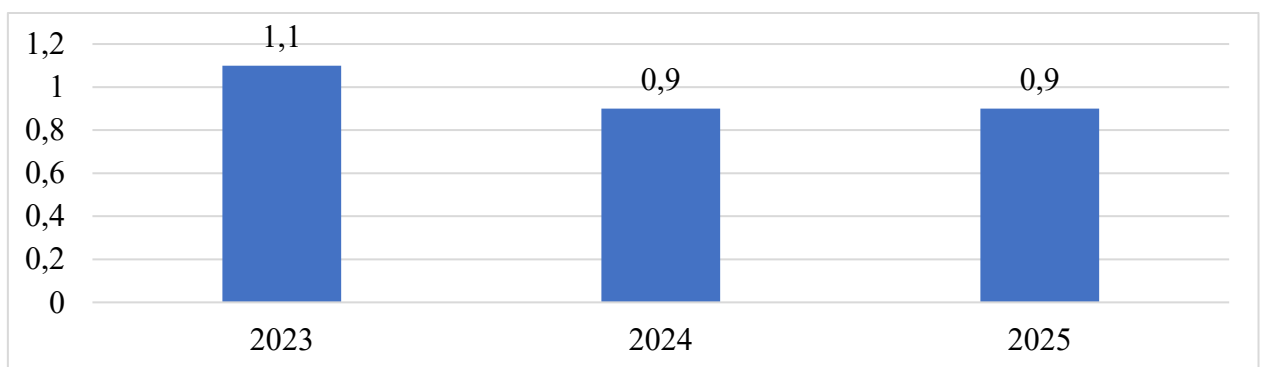


Рис. 2.4. Динаміка поточної ліквідності

Стабілізація показника у 2025 році на рівні 0,9 свідчить про зупинку негативної тенденції, але рівень ліквідності залишається нижчим за

нормативний. Для відновлення фінансової рівноваги підприємству доцільно збільшити частку оборотних активів, зокрема грошових коштів і дебіторської заборгованості, або скоротити короткострокові зобов'язання.

#### Висновки.

Покровський гірничо-збагачувальний комбінат займає значне місце в структурі гірничо-добувної галузі України, виконуючи важливу роль у забезпеченні сировинної бази та робочих місць у регіоні. У дослідженні зафіксовано низку проблем, що виявилися в результаті комплексного опитування персоналу та фінансово-економічного аналізу підприємства.

По-перше, аналіз енергетичних показників свідчить про поступову раціоналізацію енергоспоживання: спостерігається зниження електричних витрат при збереженні виробничої активності та контрольоване зростання теплових ресурсів. Така динаміка може вказувати на послідовну реалізацію політики енергозбереження та заходів з підвищення технологічної ефективності виробництва. Водночас зміни у структурі енергоспоживання потребують додаткового аналізу для визначення їх довгострокових наслідків для собівартості продукції та екологічної безпеки.

По-друге, результати опитування персоналу демонструють низький рівень задоволеності роботою загалом (загальний коефіцієнт – 0,85). Найбільш проблемними аспектами є система оплати праці, можливості кар'єрного зростання, управлінські стилі та компетентність керівництва. Така оцінка вказує на недоліки кадрової політики, відсутність ефективних інструментів мотивації та недостатню увагу до професійного розвитку працівників. У довгостроковій перспективі ці фактори можуть негативно позначатися на продуктивності, інноваційній активності та стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

По-третє, динаміка активів свідчить про скорочення ресурсної бази на 17,6% за два роки, що є індикатором зниження інвестиційної активності та потенційних проблем з ліквідністю. Переорієнтація інвестиційних потоків на необоротні активи у 2025 році, зафіксована як зростання їх частки, може

відображати стратегію довгострокових вкладень, спрямованих на модернізацію основних фондів. Однак одночасне зниження оборотних активів на 20% створює очевидні ризики для поточної платоспроможності та операційної гнучкості підприємства.

По-четверте, фінансові результати залишаються збитковими, проте у 2025 році спостерігалось суттєве скорочення сумарних збитків — майже вдвічі. Це позитивний зсув, який може бути наслідком заходів з оптимізації витрат, часткового відновлення виробничих потужностей або зміни структурних параметрів виробництва. Проте збереження збитковості вказує на необхідність продовження фінансово-економічних коригувань та підвищення ефективності операцій.

Нарешті, коефіцієнт поточної ліквідності знизився до 0,9 та утримується на цьому рівні, що є нижчим за загальноприйняті нормативні значення. Така ситуація означає труднощі підприємства з покриттям короткострокових зобов'язань і підвищує вразливість до зовнішніх шоків, посилюючи ризик виникнення платежної неспроможності в умовах несприятливих ринкових умов.

У підсумку, комплексна оцінка свідчить про те, що Покровський ГЗК перебуває на етапі структурної перебудови, під час якої реалізуються одночасно позитивні зрушення (енергетична раціоналізація, зниження збитків) та зберігаються суттєві внутрішні виклики (низька задоволеність персоналу, скорочення оборотних активів, недостатня ліквідність). Для підвищення фінансової стабільності та довгострокової конкурентоспроможності доцільно розглянути комплекс заходів: удосконалення кадрової політики та мотиваційних механізмів, балансування інвестиційних потоків між необоротними й оборотними активами, посилення контролю за оборотним капіталом та продовження програм енергоменеджменту. Подальші дослідження мають зосередитися на кількісній оцінці впливу окремих управлінських заходів на фінансові показники та показники задоволеності працівників.

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АТ «ПОКРОВСЬКИЙ ГЗК»

#### 3.1. Напрямки покращення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства щодо працюючого персоналу

Пропонується покращити мотивацію персоналу через впровадження системи KPI.

Система KPI в роботі персоналу:

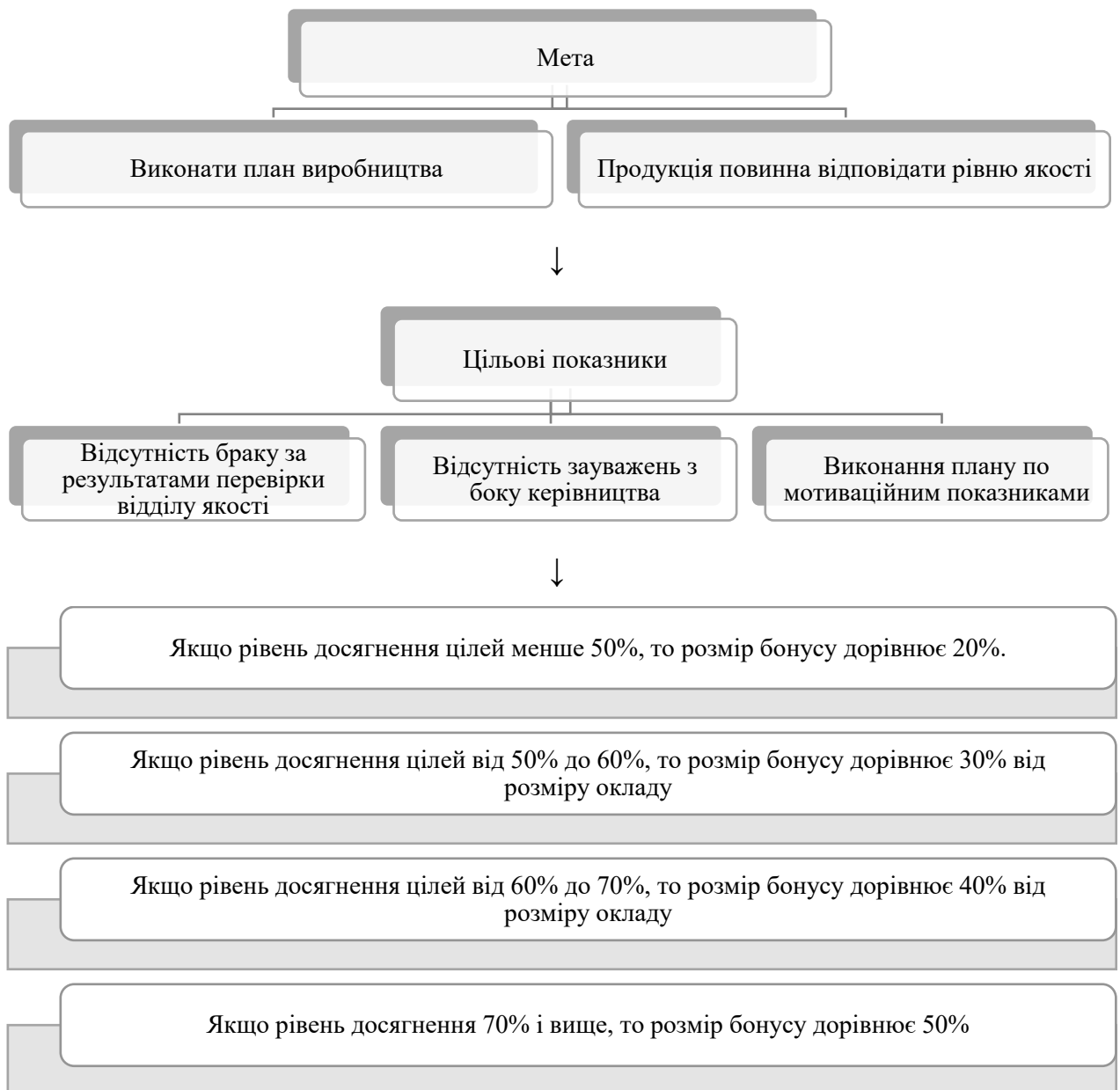


Рис. 3.1. Система KPI

Такий підхід дозволяє перевести суб'єктивні оцінки роботи у вимірювані й прозорі критерії, що, у свою чергу, сприятиме більш чіткому розумінню співробітниками своїх обов'язків і очікувань організації.

Обґрунтування запропонованої міри ґрунтується на припущенні, що мотивація значною мірою залежить від прозорості цілей, зворотного зв'язку та можливості бачити результат своєї праці. Система KPI дозволяє встановити конкретні, вимірювані та досяжні орієнтири (з урахуванням стратегічних завдань підприємства), що полегшує процес постановки цілей і підвищує внутрішню відповідальність працівників.

Практичне впровадження передбачає декілька етапів: аналіз стратегічних і операційних цілей організації; відбір релевантних показників для різних рівнів і ролей; визначення базових значень і цільових орієнтирів; розробка механізмів збору та обробки даних; а також налагодження системи регулярного зворотного зв'язку й перегляду KPI у світлі змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Важливо також синхронізувати KPI із системою заохочень і підвищення кваліфікації, аби забезпечити кореляцію між досягненням показників і матеріальними або нематеріальними стимулами.

Слід врахувати потенційні ризики та обмеження: непродумана або надмірно множинна система показників може призвести до фрагментації уваги, маніпулювання даними або зниження колективної мотивації. Тому доцільним є залучення працівників до процесу формування KPI, встановлення прозорих правил оцінювання і регулярний перегляд показників для забезпечення їх релевантності та справедливості.

Очікуваними результатами є підвищення продуктивності праці, поліпшення якості виконання завдань, прозоріша система оцінювання персоналу та ефективніше управління ресурсами. Для оцінки впливу слід передбачити індикатори успіху впровадження (наприклад, зміни в продуктивності, рівні задоволеності працівників, плинність кадрів) і періодичний аудит системи KPI.

Розрахунок премії для працівника наведений в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

## Розрахунок премії для працівника, грн.

| Посада    | Ставка | 50%                  | 50-60%               | 60-70%               | 70% і більше          |
|-----------|--------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
|           |        | Премія               |                      |                      |                       |
| Працівник | 22000  | $22000 * 0,2 = 4400$ | $22000 * 0,3 = 6600$ | $22000 * 0,4 = 8800$ | $22000 * 0,5 = 11000$ |

Запропонована система ключових показників ефективності (КРІ) виступає дієвим інструментом мотивації персоналу з огляду на те, що вона прямо пов'язує індивідуальні результати працівника із розміром додаткової винагороди. Така пряма кореляція створює прозору та зрозумілу схему винагородження, яка унеможливорює довільність у нарахуванні премій і, відповідно, підвищує відчуття справедливості, що позитивно впливає на робочу мотивацію та дисципліну.

У наведеному прикладі працівник із базовою місячною ставкою 22 000 грн має можливість отримати премію в межах від 4 400 грн до 11 000 грн, що становить приблизно від 20 % до 50 % від базової зарплатні. Така градація премій при різних рівнях виконання КРІ (зокрема, 4 400 грн при досягненні 50 % цільових показників і 11 000 грн при виконанні понад 70 %) створює матеріальний стимул прагнути до вищих показників продуктивності: різниця між нижнім і верхнім рівнями заохочення є достатньо великою, щоб змінювати поведінку працівника в бік максимізації ефективності.

Водночас ефективність подібної системи залежить від якісного формулювання КРІ, їх вимірюваності та об'єктивності, а також від прозорого механізму оцінювання і зворотного зв'язку. Щоб уникнути небажаних наслідків (наприклад, зміщення уваги виключно на легко вимірювані показники або «маніпулювання» метриками), необхідно періодично переглядати показники, узгоджувати їх із загальними цілями організації та забезпечувати менеджерську підтримку в інтерпретації результатів. За наявності цих умов КРІ-система дійсно може слугувати потужним засобом

підвищення продуктивності, відповідальності та загальної результативності персоналу.

### **3.2. Напрямки покращення системи корпоративної соціальної відповідальності підприємства щодо ЗСУ та малозабезпечених сімей України**

У воєнних умовах першочергова матеріально-технічна підтримка є критичною для боєздатності Збройних Сил України та інших оборонних формувань. Саме для максимально ефективного збору таких ресурсів в Україні було створено спеціалізовану краудфандингову платформу. Ініціатива Netpeak Group у партнерстві з проєктом «Моє Місто» втілилася в платформі «Доповідай» («Допомогу військовим дай») — першому вітчизняному майданчику, що системно об'єднує волонтерські ініціативи та благодійні проєкти, спрямовані на забезпечення потреб армії. Платформа позиціонується як прозорий і безпечний інструмент для фондів, волонтерських організацій і приватних осіб, які прагнуть закривати нагальні потреби військових.

Історично витoki цієї ініціативи сягають 2014 року, коли Netpeak Group під керівництвом Артема Бородатюка започаткувала акселератор громадських проєктів «Моє Місто». Первинною метою акселератора було фінансування соціальних і урбаністичних проєктів через механізм краудфандингу — колективного фінансування, що дає змогу великій кількості меценатів підтримати фінансово ідею автора за умови її реалізації та подальшого звітування про результати. За вісім років роботи «Моє Місто» об'єднало майже 15 тисяч донорів і забезпечило реалізацію понад 150 успішних проєктів у сферах інклюзії, екології, культури, урбаністики та захисту тварин, на що було зібрано понад 14 мільйонів гривень.

З початком широкомасштабного збройного конфлікту в пріоритетах платформи відбулися суттєві зміни: основна увага була сконцентрована на проєктах, які безпосередньо сприяють досягненню стратегічної мети —

перемозі України. Лише впродовж останнього року в межах цієї екосистеми було акумульовано понад 11 мільйонів гривень від приватних осіб, бізнесу та міжнародних донорів на гуманітарні й військові ініціативи. Інтенсифікація зборів для потреб оборони зумовила диференціацію функцій: соціально-урбаністичні проєкти залишилися на «Моє Місто», тоді як автономний майданчик «Доповідай» було створено як спеціалізований інструмент для підтримки армії.

Функціонально «Доповідай» інтегрує різні форми допомоги — від великих благодійних фондів і організованих волонтерських груп до приватних ініціатив громадян. Команда платформи, спираючись на накопичений досвід, забезпечує не лише технічну організацію кампаній зі збору коштів, а й просування проєктів, юридичний і бухгалтерський супровід, а також допомогу у підготовці необхідної звітної документації. Така комплексна підтримка сприяє підвищенню оперативності зборів і зменшує транзакційні ризики для ініціаторів та донорів.

Ключовою організаційною перевагою «Доповідай» є процедура верифікації заявників та укладання офіційних договорів із організаціями й окремими особами, які подають запити на фінансування. Угоди формалізують цільове призначення ресурсів і встановлюють вимоги до прозорості звітності, що підвищує інституційну довіру з боку донорів і зменшує ймовірність нецільового використання коштів. У підсумку платформа не лише пришвидшує процес закриття фінансових потреб, а й формує надбудову довіри до механізмів громадянської та корпоративної підтримки оборонних потреб країни.

З позицій суспільного контролю й ефективності ресурсного забезпечення, «Доповідай» репрезентує приклад адаптації краудфандингових практик до умов воєнного часу: перехід від загальносуспільних урбаністичних ініціатив до спеціалізованої підтримки оборони, інтеграція юридичних та фінансових гарантій, а також посилення інформаційної прозорості. Це робить платформу важливим елементом сучасної екосистеми громадянської участі та

взаємодії між волонтерами, бізнесом і державними або напівпублічними структурами у контексті забезпечення національної безпеки [4].

Сучасні соціально-економічні виклики призводять до того, що значна кількість дітей опиняється в потребі — як у питаннях здоров'я, так і в аспектах освітнього, психологічного та інклюзивного розвитку. Відтак соціальна підтримка цієї вразливої групи населення залишається одним із пріоритетів громадянського суспільства та державної політики. Особливу роль у забезпеченні необхідних послуг і ресурсів відіграють благодійні організації та фонди, які мобілізують кошти на лікування, реабілітацію, освітні програми і психолого-педагогічну допомогу.

У цьому контексті важливо звертати увагу не лише на сам факт збору коштів, але й на спрямованість, прозорість і ефективність використання залучених ресурсів. Організації можуть спеціалізуватися на різних напрямках — від організації медичної допомоги та закупівлі дороговартісних препаратів до фінансування програм раннього розвитку, інклюзивної освіти або комплексної реабілітації після травм та хвороб. Врахування цих аспектів допомагає донорам і партнерам зробити інформований вибір щодо підтримки тих ініціатив, що найкраще відповідають потребам конкретних дітей і сімей.

Нижче подано перелік деяких фондів, які займаються збором коштів на підтримку здоров'я та розвитку дітей; цей перелік має ілюстративний характер і не є вичерпним: рис. 3.2.

Рекомендується здійснити відбір відповідних фондів із наведеного переліку або, за необхідності, ініціювати пошук і оцінку додаткових фінансових ресурсів з метою підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємства. Процес відбору має спиратися на чітко визначені критерії — сумісність із стратегічними пріоритетами компанії, прозорість механізмів розподілу коштів, очікуваний соціальний вплив і можливість мультиплікації результатів. Такий системний підхід дозволить не лише оптимізувати використання наявних фондів, а й забезпечити стійке та вимірюване покращення показників КСВ.

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Благодійний фонд<br>«Голоси дітей» | Фонд «Голоси дітей» надає психологічну та психосоціальну підтримку дітям, які постраждали від війни. Детальніше - у Telegram-каналі «Ми поруч». Також фонд надає адресну допомогу сім'ям із дітьми усім необхідним під час війни. Щоб отримати гуманітарну допомогу, заповніть форму |
| Благодійний фонд<br>«Твоя опора»   | Фонд «Твоя опора» підтримує дітей із вадами серця, а під час війни також активно підтримує сім'ї з дітьми гуманітарною та медичною допомогою. Підтримати фонд можна за посиланням, а також фонду потрібні волонтери, реєстрація у формі за посиланням                                |
| Благодійний фонд<br>«Kiddo»        | Фонд «Kiddo» збирає кошти на підтримку дітей зі складними діагнозами, а також під час війни організовує збір коштів на комплектування тактичних аптечок. Підтримати фонд за посиланням                                                                                               |
| Благодійний фонд<br>«Запорука»     | Фонд «Запорука» продовжує роботу під час війни, зокрема, вивозить пацієнтів за кордон. Також фонд організував гарячу лінію психологічної підтримки 24/7 по Україні: 080 040 00 23. Ви також можете підтримати фонд фінансово за посиланням                                           |
| Благодійний фонд<br>«Таблеточки»   | Фонд «Таблеточки» продовжує допомагати онкохворим дітям та онкоцентрам України. Якщо вам потрібна допомога, заповніть форму. Якщо ви бажаєте допомогти - станьте доброчинцем за посиланням                                                                                           |
| СпівДія заради дітей               | Всеукраїнський проєкт «СпівДія заради дітей» платформи «СпівДія», займаються адаптацією, організацією дозвілля евакуйованих дітей віком від 5 до 12 років. Міста: Чернівці, Івано-Франківськ, Тернопіль, Львів, Хмельницький, Ужгород, Рівне, Луцьк, Вінниця                         |

Рис. 3.2. Благодійні фонди для дітей в Україні [5; 26; 30; 10; 25

**Помилка!**  
Джерело посилання не знайдено.; 22; 3]

Підсумовуючи викладений матеріал, можна стверджувати, що поява платформи «Доповідай» виступила логічним і прогнозованим етапом еволюції українських краудфандингових практик. Перехід від переважно соціально-урбаністичних ініціатив до спеціалізованої підтримки оборонних потреб

держави відображає не лише зміну пріоритетів суспільства в умовах воєнного часу, але й процес інституціоналізації відповідних фінансових інструментів. У цьому сенсі «Доповідай» репрезентує нову форму організації збору коштів, яка поєднує вимоги прозорості, юридичні гарантії та комплексний супровід бенефіціарів — фактори, що сприяють зміцненню довіри донорів і підвищенню ефективності розподілу ресурсів у критичних обставинах.

Водночас слід підкреслити, що фокус на оборонних потребах не ліквідовує існуючу суспільну потребу у фінансуванні соціальних програм, зокрема тих, що спрямовані на підтримку дітей та інших вразливих груп населення. Це вказує на багатовимірність завдань громадянського суспільства, яке має одночасно реагувати на виклики безпеки та забезпечувати соціальну згуртованість і соціальний захист. Така паралельність напрямів вимагає збалансованих підходів до розподілу ресурсів, прозорих механізмів контролю та чіткої координації між державними структурами, громадськими організаціями й цифровими платформами.

Отже, сучасна система благодійних і волонтерських ініціатив в Україні демонструє помітну здатність адаптуватися до умов війни: вона інтегрує оборонні і соціальні напрями, модифікує механізми залучення донорів і посилює інституційні гарантії прозорості й підзвітності. Це робить такі ініціативи важливим інструментом не тільки для посилення національної безпеки, але й для підтримки соціальної стійкості в довгостроковій перспективі. Подальші дослідження та політичні заходи мають бути спрямовані на виявлення оптимальних моделей співпраці між секторами, оцінку ефективності нових практик та розроблення стандартів, які забезпечать стійкий розвиток благодійних платформ і захист інтересів кінцевих бенефіціарів.

Далі проведемо економічне обґрунтування запропонованих заходів.

### 3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ризиків впровадження запропонованих заходів

У цій частині роботи ми проілюструємо ефективність запропонованих рекомендацій на прикладі змін у показниках плинності персоналу та пов'язаних з цим фінансових заощаджень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

#### Розрахунок витрат на заміщення одного співробітника

| Витрати                                          | Опис                                                                                                                                                     | Розрахунок                              | Вартість, тис. грн. |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------|
| <b>Процес звільнення працівника</b>              |                                                                                                                                                          |                                         |                     |
| Зниження продуктивності праці перед звільненням  | 3%-ве зниження впродовж 2 міс. при середній продуктивності праці в місяць на рівні 29800 тис. грн. / 28 осіб/ 12 міс. = 88,69 тис. грн./особу за місяць  | 88,69 тис. грн * 2 міс. * 0,03 * 8 осіб | 42,57               |
| Витрати часу на найм працівника                  | 30 хв. керівника відділу (50 тис. грн./21 день/8 год/2 = 0,15 тис. грн) і 30 хв. менеджера по персоналу (30 тис. грн./21 день /8 год /2 = 0,09 тис. грн) | 0,15 + 0,09                             | 0,24                |
| Оформлення документів                            | 30 хв. менеджера по персоналу (30 тис. грн./21 день /8 год /2 = 0,09 тис. грн)                                                                           | 0,09                                    | 0,09                |
| <b>Найм нового співробітника</b>                 |                                                                                                                                                          |                                         |                     |
| Розміщення вакансії                              | 30 хв. менеджера по персоналу                                                                                                                            | 30 тис. грн. /21 день /8 год /2         | 0,09                |
| Перевірка рекомендацій                           | 2 год. менеджера по персоналу                                                                                                                            | 30 тис. грн. /21 день /8 год *2         | 0,36                |
| Співбесіди                                       | 2 год. менеджера по персоналу                                                                                                                            | 30 тис. грн. /21 день /8 год *2         | 0,36                |
| Формування особової справи нового співробітника  | 2 год. менеджера по персоналу                                                                                                                            | 30 тис. грн. /21 день /8 год *2         | 0,36                |
| <b>Навчання нового працівника</b>                |                                                                                                                                                          |                                         |                     |
| Витрати керівника відділу                        | 1 год. керівника відділу                                                                                                                                 | 50 тис. грн. /21 день /8 год            | 0,30                |
| Час спеціаліста відділу                          | 40 год.                                                                                                                                                  | 30 тис. грн. /21 день /8 год *40 год    | 7,14                |
| Додаткове навантаження на співробітників відділу | 40 год.                                                                                                                                                  | 30 тис. грн. /21 день /8 год *40 год    | 7,14                |
| Всього                                           | -                                                                                                                                                        | -                                       | 58,65               |

Аналіз виконано шляхом порівняння базового сценарію з ситуацією після впровадження рекомендацій: оцінюються абсолютні та відносні зміни у рівні плинності протягом визначеного періоду, а також конвертація цих змін у грошовий еквівалент з урахуванням витрат на найм, навчання й втрати продуктивності. Результати інтерпретуються з використанням відповідних показників ефективності (KPI) та з урахуванням невизначеності даних і можливих побічних ефектів.

Отже, середні витрати на заміну одного працівника в розглянутому підприємстві становлять 58,65 тис. грн., що є істотною сумою для бюджету організації. До таких витрат традиційно відносять витрати на підбір персоналу, проведення відбору, адаптацію і навчання нового співробітника, витрати на адміністрування кадрових процедур, а також непрямі витрати, пов'язані зі зниженням продуктивності під час входження нового працівника в робочий процес. У підсумку, економічний ефект від звільнення проявляється не лише у прямій затраті коштів, а й у втраченій продуктивності та додатковому навантаженні на існуючий персонал.

Якщо застосувати середню величину витрат на заміну до реального випадку звільнень за власним бажанням у 2025 році (25 осіб), загальна сума необхідних витрат становитиме  $25 \times 58,65$  тис. грн. = 1 466,25 тис. грн. Ця величина відображає фінансові ресурси, які підприємство фактично витратило протягом року внаслідок добровільних звільнень, і, одночасно, потенційну суму економії у разі відсутності таких звільнень. Така оцінка має істотне значення для планування витрат на персонал і розробки стратегій зниження плинності кадрів, оскільки дозволяє кількісно оцінити вигоди від заходів, спрямованих на утримання працівників.

Витрати на соціальні заходи в Покровському гірничо-збагачувальному комбінаті наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Витрати на покращення КСВ

| Програма                        | Рівень витрат, % від чистого прибутку |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| Підтримка ЗСУ                   | 14                                    |
| Благодійний фонд «Голоси дітей» | 1                                     |
| Благодійний фонд «Твоя опора»   | 1                                     |
| Благодійний фонд «Kiddo»        | 1                                     |
| Благодійний фонд «Запорука»     | 1                                     |
| Благодійний фонд «Таблеточки»   | 1                                     |
| СпівДія заради дітей            | 1                                     |
| Всього                          | 20                                    |

Отже, в рамках формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності пропонується закласти доцільний фінансовий інструмент у вигляді виділення 20 % чистого прибутку підприємства на відповідні заходи. Така пропозиція має на меті забезпечити системне фінансування програм, спрямованих на підвищення соціальних, екологічних і трудових стандартів, а також на підтримку місцевих спільнот і розвиток людського капіталу. Реалізація цієї ініціативи передбачає визначення пріоритетних напрямів використання коштів, запровадження прозорих механізмів розподілу та контролю витрат, а також регулярну оцінку ефективності через кількісні й якісні індикатори. Відповідне бюджетне планування та звітність сприятимуть підвищенню довіри зацікавлених сторін і інтеграції практик соціальної відповідальності в довгострокову стратегію підприємства.

Представимо соціальну ефективність запропонованих рекомендацій у табл. 3.4.

Запропоновані рекомендації щодо посилення практик корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) для Покровського гірничо-збагачувального комбінату можуть сприяти підвищенню його конкурентоспроможності через низку взаємопов'язаних механізмів, які мають як коротко-, так і довгостроковий характер.

По-перше, системна та послідовна реалізація заходів КСВ сприятиме нарощуванню репутаційного капіталу підприємства. Позитивний імідж

роботодавця підвищує привабливість комбінату на ринку праці, полегшує залучення кваліфікованих фахівців і сприяє встановленню більш вигідних ділових партнерств. Репутація також відіграє роль у формуванні довіри серед зовнішніх стейкхолдерів — місцевих громад, регуляторів та інвесторів — що може зменшувати операційні ризики та сприяти більш сприятливим умовам співпраці.

Таблиця 3.4

## Соціальна ефективність запропонованих рекомендацій

| Рекомендація                                                                                                                                             | Соціальна ефективність                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зростання зарплати залежно від внеску працівника та запровадження КРІ для всіх співробітників з метою поєднання кваліфікації зі змінною частиною оплати. | Підвищення задоволеності персоналу його мотивацією і стимулюванням.<br>Підвищення лояльності до підприємства.                                                                                                                     |
| Підвищення кваліфікації керівництва                                                                                                                      | Покращення іміджу підприємства як роботодавця.<br>Зниження плинності кадрів.<br>Покращення морально-психологічного клімату в колективі.<br>Збільшення продуктивності праці.<br>Підвищення рівня знань і компетентності персоналу. |
| Збільшення витрат на навчання робітників.                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                   |

По-друге, впровадження рекомендованих заходів сприятиме підвищенню лояльності співробітників і їхньої мотивації, що матиме прямий вплив на продуктивність праці та загальну операційну ефективність. Інвестиції в розвиток персоналу, поліпшення умов праці та механізми визнання досягнень сприяють зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня залученості та підвищенню якості виконання виробничих завдань, що, в свою чергу, позитивно впливає на собівартість продукції та якість кінцевого продукту.

Нарешті, синергійний ефект між посиленою репутацією, накопиченням людського капіталу та вдосконаленням управлінських практик створює стійкі передумови для зміцнення конкурентних позицій комбінату. Така комбінація підвищує інноваційну спроможність організації, сприяє оптимізації внутрішніх процесів і покращує здатність реагувати на зовнішні виклики —

від цінових коливань до регуляторних змін. Крім того, посилення КСВ може підвищити інвестиційну привабливість підприємства та сприяти отриманню додаткових ресурсів для розвитку.

Отже, впровадження комплексних КСВ-ініціатив не слід розглядати лише як елемент корпоративної етики або іміджу: це стратегічний інструмент управління, який через послідовні і взаємопов'язані канали впливає на конкурентоспроможність комбінату в середньо- та довгостроковій перспективі. Для вимірювання ефективності таких змін доцільно визначити відповідні показники (індекси задоволеності працівників, рівень плинності кадрів, індекси репутації, фінансові показники рентабельності) та систематично їх моніторити.

#### Висновки.

Запропонована система КРІ, яка пов'язує рівень виконання працівником конкретних завдань із розміром премії, може розглядатися як ефективний інструмент мотивації за умови її належного проектування та впровадження. Такий підхід забезпечує чітку та вимірну взаємозалежність між індивідуальними результатами праці та матеріальною винагородою, що сприяє підвищенню відповідальності працівників, дисципліни й орієнтації на досягнення поставлених цілей. Водночас для досягнення зазначених ефектів важливими є прозорість методики оцінювання, регулярний зворотний зв'язок, справедлива система ваг показників і можливість коригування КРІ відповідно до змін у виробничих процесах і стратегії підприємства.

Інша складова запропонованої моделі — спрямування 20 % чистого прибутку на заходи з підвищення соціальної відповідальності підприємства — має потенціал надати додаткові переваги як для самого колективу, так і для зовнішніх стейкхолдерів. Розподіл таких коштів може охоплювати інвестиції в охорону праці та безпеку, професійне навчання й підвищення кваліфікації, покращення соціальної інфраструктури для працівників, а також проекти, що підвищують лояльність місцевої громади. У результаті ці заходи можуть

покращити репутацію роботодавця, знизити плинність кадрів і створити більш стабільне та сприятливе робоче середовище.

Для Покровського гірничо-збагачувального комбінату впровадження таких рекомендацій щодо корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) відкриває можливість комплексного підвищення конкурентоспроможності. Підвищена лояльність і задоволеність співробітників сприяють зростанню їхньої продуктивності та якості виконуваної роботи, а інвестиції в навчання й розвиток формують культуру безперервного вдосконалення. Крім того, прозора та справедлива система матеріального заохочення дозволить керівникам більш ефективно мотивувати підлеглих і делегувати відповідальність, що в довгостроковій перспективі сприятиме підвищенню операційної ефективності.

Варто також наголосити на необхідності системного підходу до впровадження запропонованих заходів: чітке визначення ключових показників ефективності, встановлення процедур їхнього моніторингу та оцінки, регулярне інформування працівників про критерії преміювання та результати оцінювання, а також періодичний перегляд політик КСВ відповідно до досягнутих результатів і зовнішніх умов. Такий комплексний підхід дозволить мінімізувати ризики несприйняття системи персоналом і забезпечити збалансоване поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, що посилить як внутрішню мотивацію співробітників, так і зовнішній імідж підприємства.

## ВИСНОВКИ

Соціальна відповідальність є фундаментальною складовою сучасної моделі корпоративного управління, що визначає стратегічну орієнтацію підприємства на сталий розвиток. Її еволюція — від концепції корпоративного альтруїзму до інтегрованої системи сталого розвитку — засвідчує поступове усвідомлення бізнесом своєї ролі у формуванні соціально-економічного добробуту та екологічної рівноваги.

Корпоративна соціальна відповідальність у сучасних умовах перетворюється на стратегічний інструмент формування конкурентних переваг підприємства. Її реалізація забезпечує не лише економічні вигоди, а й соціальні та екологічні ефекти, що зміцнюють довіру суспільства та підвищують стійкість бізнесу.

Покровський гірничо-збагачувальний комбінат посідає важливе місце у сегменті гірничо-добувної галузі всієї України.

Загалом підприємство демонструє тенденцію до раціоналізації енергоспоживання: скорочення електричних витрат при збереженні виробничої активності та контрольоване зростання теплових ресурсів. Така динаміка вказує на послідовну реалізацію політики енергозбереження й підвищення технологічної ефективності.

Отримані результати опитування персоналу та фінансово-економічного аналізу підприємства дозволяють зробити комплексний висновок про стан системи управління та корпоративної соціальної відповідальності.

По-перше, рівень задоволеності працівників є низьким (загальний коефіцієнт — 0,85). Найбільше невдоволення викликають оплата праці, можливості кар'єрного зростання, стиль управління та компетентність керівництва. Це свідчить про слабку кадрову політику, відсутність ефективної системи мотивації та недостатню увагу до розвитку персоналу. Такий стан безпосередньо впливає на продуктивність праці та загальну ефективність діяльності підприємства.

По-друге, динаміка активів демонструє скорочення ресурсної бази на 17,6% за два роки, що відображає зниження інвестиційної активності та проблеми з ліквідністю. Зростання частки необоротних активів у 2025 році свідчить про переорієнтацію на довгострокові інвестиції, проте одночасне падіння оборотних активів на 20% створює ризики для поточної платоспроможності.

По-третє, фінансові результати залишаються збитковими, хоча у 2025 році відбулося суттєве скорочення збитків майже удвічі. Це позитивний сигнал, який може свідчити про оптимізацію витрат або часткове відновлення виробничої діяльності.

По-четверте, коефіцієнт поточної ліквідності знизився до 0,9 і утримується на цьому рівні, що є нижчим за норматив. Це означає, що підприємство має труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань, що може призвести до фінансових ризиків у разі зовнішніх потрясінь.

Запропонована система КРІ для мотивації персоналу є дієвим інструментом, оскільки вона безпосередньо пов'язує рівень виконання працівником поставлених завдань із розміром премії. Це створює прозору та зрозумілу залежність між результатами роботи та винагородою, що підвищує мотивацію та дисципліну. Пропонується також витратити 20% чистого прибутку для покращення соціальної відповідальності підприємства.

Завдяки рекомендаціям щодо покращення КСВ, Покровський гірничо-збагачувальний комбінат зможе покращити імідж роботодавця та підвищити лояльність співробітників, що позитивно вплине на загальну конкурентоспроможність, оскільки співробітники матимуть можливість працювати ефективно та результативно, навчатися більше, завдяки чому керівники зможуть краще керувати своїми підлеглими і збільшити їх матеріальну мотивацію.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бержанір А. Л. Напрями реалізації соціальної відповідальності бізнесу. *Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти*: Матеріали шостої міжнар. наук.–практ. конф., 28-29 вересня 2023 р. – відпов. за випуск д.е.н., проф. Кузнецова І. О. – Одеса. С. 241.
2. Бойко О., Стойко І. Соціальна відповідальність підприємств: погляди, концепції, принципи. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41490/2/MNPKRSES\\_2023\\_Boyko\\_O-Social\\_responsibility\\_of\\_enterprises\\_6-8.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41490/2/MNPKRSES_2023_Boyko_O-Social_responsibility_of_enterprises_6-8.pdf) (дата звернення: 25.04.2026).
3. Волонтерство в Україні. URL: <https://platforma.volunteer.country/posts/blahodiini-fondy-ta-proieky-dopomohy-ditiam> (дата звернення: 21.05.2026).
4. В Україні запустили першу краудфандингову платформу для воєнних зборів. URL: <https://media.zagoriy.foundation/novyny-blagodijnosti/v-ukrayini-zapustily-pershu-kraudfandyngovu-platformu-dlya-voyennyh-zboriv/> (дата звернення: 21.05.2026).
5. Голоси дітей. URL: <https://voices.org.ua/> (дата звернення: 21.05.2026).
6. Гречан А., Білік В. Діагностика корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті забезпечення сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. №344(4). С. 486-492.
7. Завадських Г. Реалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в українському бізнес-середовищі. *Маркетинг майбутнього: III Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція*. 2023. С. 208.
8. Завадських Г.М. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні і світі: стан і перспективи розвитку. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Ефективність міжнародної економічної інтеграції»*. 2023. С. 75.

9. Завадських Г.М., Лисак О.І., Тебенко В.М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного*. 2023. № 2. С. 129-139.
10. Запорука. URL: <https://zaporuka.org.ua/> (дата звернення: 21.05.2026).
11. Курій Н. Корпоративна соціальна відповідальність як сучасна концепція бізнесу та чинник сталого розвитку. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41512/2/MNPKRSES\\_2023\\_Kuriii\\_N-Corporate\\_social\\_responsibility\\_11-12.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41512/2/MNPKRSES_2023_Kuriii_N-Corporate_social_responsibility_11-12.pdf) (дата звернення: 28.04.2026).
12. Кутідзе Л.С. Напрямки розвитку соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєного стану. *Відродження України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення*. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 25–26 травня 2023 р. С. 280.
13. Лінгур М.В. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2295/2216> (дата звернення: 29.04.2026).
14. Лозова О. Корпоративна соціальна відповідальність, як чинник формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 8. С. 118-127.
15. Онопрієнко А. Соціальна відповідальність бізнесу. *Матеріали круглого столу «Зелені рішення як пріоритет корпоративної соціальної відповідальності»*, 16.05.2023 р., м. Дніпро. Укладачі: І.Ю. Приварникова, О.А.Зінченко. Дніпро: ДНУ, 2023. С. 119.
16. Остапчук Ю. Корпоративна етика і проблема соціальної відповідальності. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/59755/1/%D0%9E%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BF%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf> (дата звернення: 05.05.2026)..

- 17.Офіційний сайт Покровського гірничо-збагачувального комбінату.  
URL: <https://pokrovzgk.com.ua/> (дата звернення: 01.05.2026).
- 18.Писарчук О. В., Лиска П. О. Методичний підхід до формування аналітичного моніторингу корпоративної соціальної відповідальності як інструменту стратегічного управління підприємством. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Т. 11. № 1. С. 238 – 244.
- 19.Рапа Н. Особливості впровадження корпоративної соціальної відповідальності. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41526/2/MNPKRSES\\_2023\\_Rapa\\_N-Features\\_of\\_the\\_implementation\\_19-21.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41526/2/MNPKRSES_2023_Rapa_N-Features_of_the_implementation_19-21.pdf) (дата звернення: 05.04.2026).
- 20.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. 275.
- 21.Сохань Т.Д., Дзеверіна К.С. Соціальна відповідальність як інвестиція в стабільність бізнес-середовища. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/13861/1/zbirnik-konferenciia-09.11.2023-190-191.pdf> (дата звернення: 29.04.2026).
- 22.СпівДія. URL: <https://spivdiia.org.ua/> (дата звернення: 21.05.2026).
- 23.Станасюк Н.С., Пасінович І.І., Томашевська А.Р. Сучасні підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. 2021. № 2 (8). С. 109-120.
- 24.Ступницька С.П. Корпоративна соціальна відповідальність як метод отримання конкурентних переваг на ринку. *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Розвиток фінансово-кредитних систем: виклики сьогодення»*, 6-7 червня 2023р. Уманський НУС. Умань. С. 94-96.
- 25.Таблеточки. URL: <https://tabletochki.org/> (дата звернення: 21.05.2026).
- 26.Твоя опора. URL: <https://tvoya-opora.org/> (дата звернення: 21.05.2026).

- 27.Терещенко Д.В. Корпоративна соціальна відповідальність: етичний і відповідальний підхід до бізнесу. *Молодь – аграрній науці і виробництву: Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (Біла Церква, 14 квітня 2023 р.). – Біла Церква: БНАУ, 2023. С. 187-189.
- 28.Черненко О.А. Корпоративна соціальна відповідальність суб'єктів господарювання в період дії воєнного стану. *Київський юридичний журнал*. 2023. Вип. 4. С. 67.
- 29.ISO 26000:2010 «Керівництво із соціальної відповідальності». URL: <https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%20ISO%2026000.pdf> (дата звернення: 27.04.2026).
- 30.Kiddo. URL: <https://kiddo.ua/ua/> (дата звернення: 21.05.2026).

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

### Генезис концепції соціальної відповідальності бізнесу

| Концепція                               | Автори/праця                                                                                       | Суть концепції                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Корпоративний альтруїзм                 | Г. Боуен (1953 р.)<br>«Соціальна відповідальність бізнесмена»                                      | Корпорації зобов'язані робити значний вклад у покращення якості життя                                                                                                                 |
| Розумний егоїзм                         | К. Девіс (1960 р.)                                                                                 | Корпоративна соціальна відповідальність – це просто «хороший бізнес», оскільки скорочує довгострокові втрати прибутку                                                                 |
| Корпоративний егоїзм                    | М. Фрідман (1970 р.) Стаття «Соціальна відповідальність бізнесу» у «The New York Times»            | Існує одна і тільки одна соціальна відповідальність бізнесу: використання своїх ресурсів та енергії в діях, що ведуть до збільшення прибутку, поки це здійснюється в межах правил гри |
| Корпоративна соціальна відповідальність | С. Сеті (1975),<br>А. Керролл (1991)<br>«Тривимірна концептуальна модель корпоративної діяльності» | Розроблено модель КСВ, піраміду КСВ А. Керролла, яка включає 4 рівні відповідальності                                                                                                 |
| Сталий розвиток                         | М. Ван Марревік (2003 р.)<br>Р. Штойсер (2005 р.)                                                  | Розв'язання економічних, соціальних та екологічних проблем і досягнення рівноваги між ними для забезпечення якісного рівня життя людини                                               |