

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
магістра

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ТА СОЦІАЛЬНОЮ  
ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Завідувачка кафедри,  
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,  
канд. екон. наук, доц.

Галина ТИМОХОВА

Здобувач, гр. ЕД-61

Олександр ДЕРЮГА

Харків – 2024



#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1. Теоретичний розділ	
2	2. Аналітико-дослідний розділ	
3	3. Проектно-рекомендаційний розділ	
4	Оформлення вступу та висновків	
5	Оформлення переліку використаних джерел	
6	Підготовка презентації і доповіді	
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	

5. \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_ видачі \_\_\_\_\_  
завдання 08.10.24

**Студент**

\_\_\_\_\_ підпис

**О.В. Дерюга**

ініціали, прізвище

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ підпис

**Г.Б. Тимохова**

ініціали, прізвище

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 77 с., 8 рис., 17 табл., 60 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА (5-7): соціальна відповідальність, економіка підприємства, економічна ефективність, управління,

Об'єкт дослідження – економічно-соціальна діяльність підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»

Мета роботи – дослідження та вдосконалення соціальної та економічної ефективності підприємства

Метод дослідження – теоретичний аналіз, збір інформації, систематизація отриманих наукових джерел (розділ 1); аналіз економічної ефективності, метод аналізу соціальної відповідальності підприємства, SWOT-аналіз, метод сум (розділ 2), метод розрахунків, аналітичний метод (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання соціальної відповідальності підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод», економічної ефективності, стан діяльності в умовах військового стану. Проаналізовано показники фінансового стану підприємства, екологічної діяльності. Обґрунтовано рекомендації щодо поліпшення економічної та соціальної ефективності діяльності підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод».

---

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – економічна діяльність та соціальна відповідальність металургійного підприємства України в майбутньому будуть зростати.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
1.1 Основні характеристики та принципи соціальної та економічної ефективності діяльності підприємства .....	7
1.2 Положення та особливості управління економічними та соціальними процесами підприємства .....	14
1.3 Підходи до оцінки ефективності економічної та соціальної підприємницької діяльності .....	20
Висновки до розділу 1 .....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД».....	29
2.1 Загальна характеристика та аналіз соціальної складової підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» .....	29
2.2 Аналіз економічних показників підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» .....	34
2.3. Визначення проблемних зон в механізмах соціальної та економічної діяльності ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод».....	41
Висновки до розділу 2 .....	50
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД».....	53
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення економічної діяльності підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» .....	53
3.2 Рекомендації по вдосконаленню управління соціальною відповідальністю ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод».....	58
3.3 Визначення ефективності запропонованих рекомендацій для ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» .....	65
Висновки за розділом 3 .....	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

## ВСТУП

Сучасні підприємства керуються не лише потребою максимізації прибутку, але й зростаючими вимогами до своєї соціальної відповідальності. В умовах глобалізації та динамічних змін у ринковому середовищі компаніям важливо вміти ефективно управляти своїми ресурсами та своїми зобов'язаннями перед суспільством.

Сучасний стан ринкової економіки все частіше змушує відмовлятися від планової діяльності та пристосовуватися до більш гнучкої системи економічного регулювання.

Ефективне управління економічними факторами допомагає оптимізувати витрати, підвищити продуктивність праці та забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Соціальна ефективність також сприяє створенню сприятливого ділового іміджу, зміцненню репутації та соціальної довіри, що є важливими факторами довгострокового розвитку. Сучасні ринки цінують компанії, які не лише досягають своїх економічних цілей, але й активно сприяють покращенню умов праці, захисту довкілля та розвитку місцевих громад.

Питаннями стану й розвитку соціальної відповідальності підприємств займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Бандилко О.С., Базалійська Н.П., Берзіна С.В., Грановська І.В., Комарницький І.Ф., Гловко Л.О., Хлевицька Т.Б., Чижишин І.О.

В свою чергу проблематику економічної ефективності підприємств досліджували Вінниченко І.І., Ульяновченко О.В., Мороз О.О., Саблук П.Т., Будзан Б., Дороніна М.С. та інші.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні та аналізі підходів до управління економічною та соціальною ефективністю підприємницької діяльності, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його стабільності на ринку та відповідності сучасним стандартам соціальної відповідальності.

Для досягнення запланованої мети поставлені та виконані такі задачі:

- досліджено теоретичні основи економічної та соціальної ефективності підприємств;
- розглянуто принципи соціальної та економічної ефективності підприємства;
- визначено підходи до оцінки ефективності економічної та соціальної підприємницької діяльності;
- проаналізовано загальну характеристику, соціальну та економічну складову підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»;
- сформовано рекомендації щодо вдосконалення економічної та соціальної діяльності ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»;

Об'єктом дослідження є управління соціальною відповідальністю та економічною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є комплекс теоретико-методологічних підходів і практичних рекомендацій з управління соціальною відповідальністю та економічною діяльністю підприємства

У процесі роботи над кваліфікаційною роботою було використано методи аналізу, спостереження, логічний метод, SWOT–аналіз, статистичні методи і розрахунки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Основні характеристики та принципи соціальної та економічної ефективності діяльності підприємства

Для того щоб зробити загальні висновки про ефективність виробничої діяльності компанії, рекомендується використовувати комплексну систему показників. Ось чому ефективність виробничої діяльності в західній економіці вважається складною і багатовимірною категорією.

На жаль, єдиного підходу до визначення суті та змісту категорії "діяльність" серед науковців немає. Однак Д. Рікардо, Г. Емерсон, В. Петті, Ф. Кене, С. Мочерний, і більшість авторів, таких як Павленко, посилаються на поняття "ефективність" як відношення ефекту (результату) до витрат або ресурсів, витрачених на досягнення цього ефекту і ефективність бізнесу як підприємства. У цьому сенсі продуктивність використовується для обґрунтування бізнес-рішень та різних аналітичних оцінок. [1;2]

Нижче виділено і наведено основні визначення різних авторів до поняття «ефективність» в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття «ефективність»

Автор	Визначення
Матлін А.М.	Найбільш поширені форми продуктивності можуть бути виражені як відношення виробничих результатів до ресурсів, необхідних для їх досягнення.
Андрійчук Р. В	Відношення отриманого результату до витрат, які його викликали, конкретна дія, що вимірюється продуктивністю процесу.
Котарбинський Т.	Ефективність, яка визначається загальною теорією організації активної діяльності.
Мочерний С.	Проект, який визначається як здатність виробляти вплив, ефективність процесу і співвідношення впливів, призводить до витрат.
Устенко О.	Ефективність - це всебічне уявлення кінцевого результату використання засобів виробництва і засобів праці протягом певного періоду часу.

*Джерело: складено автором на основі [3-7]*

Отже, виходячи з наведеного вище визначення, можна сказати, що ефективність - це відношення результату до витрат, це просто уявлення і коефіцієнт, що характеризує ступінь рентабельності інвестицій.

Економічна ефективність описує:

- ступінь використання матеріальних, фінансових, трудових, природних та інших ресурсів;
- виробництво продукції з низькою вартістю і вигідною вартістю;
- використання ресурсів з правильним значенням для досягнення максимальної продуктивності;
- міру витрат на досягнення поставлених цілей.

Вивчення доходів і витрат підприємства відрізняється своєю важливою роллю в системі узагальненого аналізу діяльності підприємства. Можна зазначити, що доходи та витрати базуються на тому, що вони безпосередньо впливають на загальні фінансові результати бізнесу, позитивні чи негативні.

Роль вивчення доходів і витрат підприємства заснована на обґрунтуванні напрямку збільшення виручки і мінімізації витрат підприємства.

Отримання-це збільшення економічних вигод у вигляді придбання активів або зменшення зобов'язань, що призводить до збільшення власного капіталу підприємства, за винятком приросту капіталу Жовтня від додаткових інвестицій засновників. [8]

Вивчення складу і співвідношення складових собівартості підприємства досить корисно для аналізу ефективності функціонування підприємства і формування перспективних програм зростання. Це пов'язано з тим, що це дозволяє визначити причини економії коштів і, відповідно, зростання прибутковості компанії.

Соціальна ефективність ілюструє:

- відповідність витрат і соціальних досягнень компанії цілям і соціальним інтересам суспільства;

- формування корпоративного духу в колективі і відповідний психологічний клімат;
- атмосферу безпеки та участі в досягненні цілей організації;
- наслідки впливу економічних заходів на формування способу життя людини.

Сучасні та актуальні ефективні методи управління, що поєднують в собі вдосконалення бізнес-процесів підприємства і позитивний вплив його діяльності на суспільство є запровадженням соціальної відповідальності. Особливо на даному етапі розвитку ділових відносин в Україні соціальна відповідальність не є частиною пріоритету компанії щодо поліпшення її діяльності. Однак з кожним роком зростає усвідомлення важливості та позитивного впливу цього механізму, що робить його більш привабливим для підприємців.

Соціальна відповідальність відображає систему цінностей суспільства, тому економічні, правові, моральні, етичні, політичні, екологічні, соціальні та професійні фактори взаємопов'язані. Механізм соціальної відповідальності заснований на взаємозалежності суб'єктів суспільства від різних соціальних верств [9].

Основними проблемами, що погіршують стан соціального середовища, є скорочення фінансування соціальних потреб, виникнення майнової нерівності, загострення соціальних протиріч, скорочення асигнувань з державного бюджету. Для вирішення таких завдань необхідно створити систему соціального контролю, збалансувати інтереси всіх суб'єктів економічних відносин і механізм соціального примирення, в тому числі забезпечити соціальну відповідальність бізнесу, держави і суспільства. Досягнення соціального примирення можливе шляхом забезпечення стабільності ділової активності відповідно до міжнародних стандартів корпоративної соціальної відповідальності.

Соціальна відповідальність детально пояснюється з використанням концепцій, описаних у таблиці 1.2. Таким чином, можна сказати, що цей

механізм доволі складний, оскільки на його формування впливають пріоритетні цілі і завдання компанії, ступінь міжнародної бізнес-орієнтації, етичні принципи управління, стан соціально-економічного розвитку підприємства, роль державного регулювання та зрілість суспільства.

Таблиця 1.2 - Концепції соціальної відповідальності

Назва	Характеристика концепцій
Концепція корпоративного громадянства	Принцип взаємодії бізнесу і суспільства з метою сприяння його ефективному і стійкому розвитку.
Концепція зацікавлених стейкхолдерів	Принципи ділової взаємодії з працівниками, клієнтами, акціонерами, постачальниками, громадами, штатами та суспільством загалом.
Добровільна концепція	Прихильність досягненню довгострокових цілей стосовно суспільства, в яких зацікавлена компанія.
Концепція корпоративної стійкості	Мікроекономічна інтерпретація концепції сталого розвитку, яка задовольняє потреби нинішнього покоління, не вступаючи в протиріччя з потребами і бажаннями майбутніх поколінь.
Концепція сталого розвитку	Сталий розвиток означає, що компанії можуть впроваджувати енергозберігаючі технології, щоб бути екологічно чистими, ефективно використовувати ресурси, зменшувати шкідливі викиди та сприяти глобальній екологічній безпеці.

*Джерело: створено автором на основі [10-14]*

Тому встановлення довгострокових відносин із зацікавленими сторонами, створення репутації надійного партнера, орієнтація на клієнта, відповідальність за вирішення екологічних та соціальних проблем, інноваційні рішення є основними принципами. Застосування принципів у внутрішньому середовищі залежить від прав працівників підприємства, освіти, а у зовнішньому середовищі - благодійного маркетингу, взаємодії з громадою, захисту навколишнього середовища (ONS), волонтерства тощо.

Основними принципами соціальної відповідальності є:

- етична поведінка - компанія повинна базуватися на принципах і правилах, заснованих на чесності, рівності, чесності та доброчесності. Він також повинен піклуватися про оточуючих людей, своє оточення та задовольняти потреби зацікавлених сторін;

- прозорість - компанія повинна бути прозорою у своїй діяльності. Підприємство повинно пояснювати рішення, за які воно несе відповідальність у простій для розуміння, збалансованій та точній формі, беручи до уваги політику, соціальний та екологічний вплив;

- підзвітність - компанія повинна бути підзвітною. Тобто він повинен вміти пояснювати свій соціальний та екологічний вплив іншим.

Основоположними принципами соціальної відповідальності є етична поведінка, прозорість, підзвітність, правові норми, права людини, міжнародні норми, відповідно до "керівні принципи соціальної відповідальності", що містяться в міжнародному стандарті ISO26000:210. [15]

Стосовно економічної ефективності, то ту виділяють декілька основних принципів, що проілюстровані в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Показники економічної ефективності підприємства

Показник	Характеристика
Принцип цільової орієнтації	Продуктивність компанії повинна бути орієнтована на досягнення чітко визначених цілей, таких як збільшення прибутку, підвищення продуктивності, поліпшення якості продукції та завоювання нових ринків. Всі ресурси і процеси повинні бути спрямовані на досягнення цих основних цілей.
Принцип оптимального використання ресурсів	Це означає найбільш ефективне використання всіх ресурсів (коштів, матеріалів, робочої сили та інформації), мінімізацію витрат і досягнення максимальних результатів при обмежених ресурсах. Оптимізація ресурсів допомагає зменшити витрати на одиницю продукції та підвищити прибутковість.
Принцип продуктивності	Компанії повинні постійно прагнути до підвищення продуктивності своєї праці, обладнання та капіталу. Цього можна досягти шляхом вдосконалення технологій, підвищення кваліфікації працівників та покращення організації виробництва.
Принцип мінімізації витрат	Для досягнення високої продуктивності важливо мінімізувати виробничі витрати, особливо за рахунок зменшення виробничих витрат, економії матеріалів та енергії, а також покращення логістичних процесів. Мінімізація витрат призводить до підвищення конкурентоспроможності продукції.
Принцип інноваційності	Впровадження інновацій, нових технологій та підходів до організації виробництва може допомогти компаніям адаптуватися до змін на ринку та підвищити ефективність. Інновації також можуть допомогти знизити

	витрати, підвищити продуктивність, вийти на нові ринки та створити унікальні продукти.
Принцип гнучкості та адаптивності	Бізнес повинен швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, інтересів споживачів, нові тенденції та технології. Гнучкість знижує ризики, пов'язані зі змінами у зовнішньому середовищі, і забезпечує стійкість.

*Джерело: складено автором на основі [16-18]*

Економічна ефективність підприємства - це комплексний показник, що визначає рівень ефективності використання ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей і забезпечення стабільного розвитку. Це демонструє здатність компаній досягати максимальних результатів при значних мінімальних витратах на конкурентній основі. Розуміння основних принципів економічної ефективності дозволяє компаніям досягати стратегічних цілей, збільшувати прибуток, підвищувати продуктивність і ефективно використовувати наявні ресурси.

Також проаналізувати ефективність діяльності підприємства можна за допомогою системи ESG. Система ESG (Environmental, Social, Governance) — це концепція, яка оцінює діяльність компаній за трьома ключовими напрямками: екологічним впливом, соціальною відповідальністю та корпоративним управлінням. Ця система відіграє важливу роль у сучасному бізнесі, оскільки інвестори, споживачі та суспільство загалом все більше орієнтуються на етичність і стійкість діяльності організацій.

Екологічні принципи визначають, наскільки компанія дбає про навколишнє середовище і як намагається скоротити збитки, які завдаються екології.

Соціальні принципи показують ставлення компанії до персоналу, постачальників, клієнтів, партнерів та споживачів. Щоб відповідати стандартам, бізнес повинен працювати над якістю умов праці, стежити за гендерним балансом та інвестувати у соціальні проекти.

Управлінські принципи стосуються якості управління компаніями: прозорість звітності, зарплати менеджменту, здорова обстановка в офісах, відносини з акціонерами, антикорупційні заходи.

До прикладу, з відомих міжнародних компаній, що запровадили ESG-стратегію у своїй діяльності, відносяться:

1) Apple. Компанія заявила у 2021 році, що 20% усіх матеріалів, які застосовувались в продуктах Apple, були переробленими. Також з 2015 року Apple зменшила кількість пластику в упаковці на 75% та планує повністю вилучити пластик зі своєї упаковки до 2025 року. Компанія у 2022 році закликала всіх своїх постачальників вжити нових кроків для зменшення викидів парникових газів і прийняти комплексний підхід до декарбонізації. З 2020 року компанія Apple дотримується принципу вуглецевої нейтральності у своїх глобальних корпоративних операціях і зосереджена на досягненні амбітної мети стати вуглецево-нейтральною в усьому глобальному ланцюжку поставок і протягом життєвого циклу кожного продукту.

Оскільки наслідки зміни клімату все більше відчужаються в усьому світі, Apple також оголосила про нові ініціативи та інвестиції, спрямовані на сприяння декарбонізації глобальної економіки та просування інноваційних кліматичних рішень для громад. Сюди входять значні інвестиції у відновлювані джерела енергії в Європі, партнерства для підтримки підприємств, які переходять на чисту енергію, і нова підтримка проектів, які сприяють природному видаленню вуглецю та кліматичним рішенням, керованим громадами, у всьому світі».

2) Mastercard. У листопаді 2021 року Mastercard зобов'язалася досягти нульового рівня викидів вуглецю до 2040 року (раніше ціль була поставлена до 2050 року). Компанія також досягла прогресу в скороченні гендерного розриву в оплаті праці: співробітниці тепер заробляють 93 центи за кожен долар, зароблений працівниками в середньому, порівняно з 92,4 центами у 2020 році. А нещодавно глобальна платіжна система заявила про плани прив'язати бонуси співробітників до ініціатив у галузі екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG).

3) PayPal наголошує на етичності, відповідності та надійному корпоративному управлінні. Це включає забезпечення конфіденційності даних і кібербезпеки, підтримку інклюзивного робочого місця та управління ризиками, пов'язаними з її продуктами та операціями.

Компанія прагне досягти нульового чистого викиду вуглекислого газу до 2040 року. Вона зменшує свій вплив на навколишнє середовище за допомогою сталої діяльності та працює над задоволенням очікувань інвесторів і регуляторних органів щодо пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації до них. [19, 20]

## 1.2 Положення та особливості управління економічними та соціальними процесами підприємства

Управління соціальною ефективністю спрямоване на досягнення позитивних результатів для наших співробітників, суспільства та суспільства в цілому. Соціальна продуктивність відображає здатність підприємства створювати комфортні, безпечні і мотивовані умови праці, захищати добробут співробітників і позитивно впливати на соціальне середовище. Підприємства в цілому є одним з компонентів ефективності, репутації, лояльності працює збільшує і сприяє сталому розвитку. Управління соціальною ефективністю має свої особливості, які зосереджуються на людському факторі, етичних аспектах та соціальній відповідальності.

Корпоративну соціальну відповідальність в Україні можна поділити на такі форми:

1) Перша форма є класичною і пов'язана з політикою компанії щодо реалізації повноцінного соціального партнерства;

2) Друга форма, в якій соціальна відповідальність є проявом примусової філантропії, є обов'язковою;

3) Третя форма корпоративної соціальної відповідальності пов'язана з отриманням пільг від держави та забезпеченням вигідних державних замовлень.

У розвинених країнах, де бізнес менш залежний від держави, може брати участь у благодійних та соціальних програмах. Використовувати участь у філантропічних та соціальних програмах для завоювання лояльності державних чиновників, отримання податкових пільг та інших переваг перед конкурентами.

Поширенню соціальної відповідальності може сприяти використання нових технологій, створення нових бізнес-моделей та заснування нових підприємств. Як наслідок, прибуток компанії досягається за рахунок зниження витрат, створення нових ринків збуту товарів і послуг. Це шлях, який обирає розвинений бізнес. Це шлях, який обирають розвинені компанії, що призводить до більш високого рівня соціальної відповідальності бізнесу. Але для українських компаній цей шлях є набагато більш ризикованим, вимагає довгострокових фінансових інвестицій.

Формування соціальної стратегії бізнесу є одним з інструментів управління соціальною відповідальністю, особливо з точки зору виходу на міжнародні відносини. У науковій літературі існує кілька підходів до розподілу етапів формування стратегії соціальної відповідальності на підприємстві.

Вчені виділяють 4 основних етапи:

1. Аналіз зовнішнього середовища, з якого було обрано тип соціального стратегічного управління;
2. Дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства, постановка соціальних стратегічних цілей;
3. Вибір ефективних засобів для досягнення поставлених цілей в сприятливих і несприятливих умовах з урахуванням наявних можливостей;
4. Створення та реалізація програм соціального розвитку на майбутнє, виправлення ситуацій неефективності [21].

На рисунку 1.1 показаний більш комплексний підхід до формування корпоративної соціальної відповідальності.



Рисунок 1.1 - Етапи формування корпоративної соціальної відповідальності

*Джерело: створено автором на основі [22]*

У процесі моніторингу ефективності підприємства необхідно постійно аналізувати показники фінансово-господарської діяльності, визначати становище підприємства на неділю, шукати можливості для подальшого розвитку, комплексно розглядати різні фактори, що впливають.

Особливість ефективності компанії в тому, що цей показник розглядається через призму факторів, що впливають на нього. Такий метод може бути передбачений для визначення факторів, що впливають на економічну ефективність підприємства (рис.1.2) [23].



Рисунок 1.2 - Фактори впливу на економічну ефективність підприємства

Залежно від напрямку впливу всі фактори можна об'єднати в 2 групи: позитивні і негативні. Позитивний - це фактор, що впливає на підвищення продуктивності праці, а негативний - навпаки. Залежно від місця походження всі фактори можна розділити на внутрішні та зовнішні фактори. Внутрішні фактори (внутрішнє середовище) залежать від діяльності підприємства, тобто від самого підприємства.

У свою чергу, зовнішні впливи поділяються на прямі та непрямі залежно від середовища бізнесу: внутрішні впливи, діяльність конкурентів, міжнародна діяльність тощо [24].

Так, як показано на рисунку 1.2, фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень, часто визначають сам процес, його етапи і характер. На кожному етапі необхідно враховувати та оптимізувати різні типи ризиків. Це дозволяє приймати кращі рішення з меншими ресурсами та більшими можливостями реалізації. Такий підхід підвищує рівень економічної ефективності бізнесу.

Управління соціальною відповідальністю передбачає ефективну координацію інтересів зацікавлених сторін компанії та інвестицій спільноти з використанням інструментів соціальної звітності, класифікованих в [19]:

- вичерпному звіті про концепцію потрійних стандартів (TripleBottomLine), а саме про соціальні, економічні та екологічні показники ("London Benchmarking Group" - Лондонська група порівняльного аналізу; "Corporate Social Citizenship" - група корпоративного громадянства);

- міжнародних стандартах серій: AA1000 (стандартна система оцінки результатів діяльності компанії), ISO-14000 (Екологічний менеджмент), ISO-9000 (контроль якості продукції), ISO-26000 (відповідність екологічним показникам), SA8000 (поліпшення умов праці на основі моніторингу, оцінки та сертифікації), GRI;

- звіт у вільній формі для зовнішніх аудиторів.

Введення нефінансової звітності включає в себе такі перешкоди, як складність контролю за використанням коштів, що надаються на відповідні цілі, відсутність чітко встановлених стандартів для оцінки СВ компанії, недосконалість чинного законодавства в області соціальної відповідальності, неадекватна фінансово-економічна діяльність, конфіденційність інформації і невеликий стимул для компаній будувати свою діяльність на принципах СВ [25].

Приклади успішної реалізації соціальної відповідальності дали позитивні результати таким українським компаніям, які показані в таблиці 1.4. Значний внесок у цю справу робить «Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності».

Таблиця 1.4 - Приклади успішної реалізації соціальної відповідальності серед українських компаній

Компанія	Характеристика
«Нова Пошта»	Компанія ініціювала програми зі скорочення викидів в результаті переробки і транспортування пакувальних матеріалів, а також для підтримки різних соціальних проєктів, спрямованих на розвиток і освіту громад. Крім того, компанія інвестує у своїх співробітників, надаючи їм можливості для навчання та професійного розвитку.
«Укрзалізниця»	Підприємство реалізує соціальні проєкти, спрямовані на поліпшення інфраструктури та створення комфортних умов, особливо для пасажирів з обмеженими можливостями. Також реалізує екологічні ініціативи, такі як забезпечення безпеки праці, розвиток людських ресурсів, підтримка ветеранів та модернізація транспортних засобів для зменшення викидів.
«Київстар»	Оператор мобільного зв'язку «Київстар» приділяє особливу увагу соціальній відповідальності за допомогою програм, спрямованих на надання допомоги в надзвичайних ситуаціях, підтримку освіти та медицини. Компанія запустила проєкт цифрової освіти для дітей та підтримує ініціативи в рамках освітніх програм. Крім того, Київстар забезпечує кар'єрне зростання і баланс між роботою та особистим життям, надаючи своїм співробітникам сучасні умови праці.

*Джерело: Розроблено автором на основі джерел [26-28]*

Ці приклади показують, що українські компанії активно підтримують соціально відповідальні практики, інвестуючи в добробут своїх співробітників, розвиток громад та збереження навколишнього середовища.

Із 2011 року Центр складає Індекс прозорості сайтів українських компаній на основі міжнародної методики, розробленої Beyond Business (Ізраїль) та Центром «Розвиток КСВ». Партнер презентації Індeksu – Український союз підприємців і промисловців. Учасники оцінювання – перші 100 приватних компаній відповідно до рейтингу двохсот найбільших компаній рейтингу від Бізнес-Цензора та всі (близько 1800) державні підприємства. Рейтинги щодо приватних і державних підприємств складаються окремо.

CSR Ukraine та The Page у травні 2023 року розпочали дослідження сталості українського бізнесу під час війни. Участь у "Індексі КСВ 2023" взяли 30 компаній, які заповнили анкети, що базувалися на 5-компонентній моделі КСВ у воєнний час:

- безперервність бізнесу і податки;
- безпека співробітників і співробітниць;
- боєздатність;
- об'єднаність;
- громада.

16 з 30 компаній розпочали реалізовувати програми реінтеграції або підтримки ветеранів і ветеранок серед персоналу. Наприклад, надають можливість перенавчання чи підвищення кваліфікації, впроваджують додаткові оплачувані відпустки, організовують психологічну підтримку та розширюють пакети медстраховок.

13 з 30 компаній розпочали впровадження програм/заходів підтримки ветеранів і ветеранок на національному рівні.

Лідерами КСВ Індексу 2023 стали компанії Нова пошта, ПрАТ Київстар, ЕРАМ Україна, Inforpulse та Sense Bank. Середній бал Індексу КСВ 2023 становить 60 балів. 15 компаній набрали 60 або вище балів. [26-28]

### 1.3 Підходи до оцінки ефективності економічної та соціальної підприємницької діяльності

Оцінка ефективності економічної та соціальної діяльності підприємств України є важливим інструментом розвитку сучасної економіки. У сучасних умовах, коли бізнес стикається з багатьма проблемами, такими як глобалізація, високий рівень конкуренції та зростаючий попит на соціальну відповідальність, питання ефективності бізнесу набувають все більшого значення.

Незважаючи на важливість характеристик соціальної активності, представлення їх у формі комплексної оцінки стає все більш важливим для практики. В процесі аналізу можливих шляхів вирішення даної проблеми необхідно враховувати різні комплексні методи оцінки ефективності соціальної діяльності комерційних підприємств.

Перший метод - це комплексна оцінка, заснована на одному показнику типу ефекту, якщо інші методи не порушені. Якщо ефективність соціальної діяльності комерційного підприємства є основним показником і будуть потрібні додаткові витрати на поліпшення деяких характеристик його функціонування, необхідно ініціювати їх, перш ніж розраховувати економічний вплив. В результаті напрямок заходів з розвитку бізнесу може бути неправильним.

Другий метод - це метод оцінки експертів, відповідно до якого на карті перераховуються показники, що характеризують ефективність соціальної діяльності комерційних підприємств, в балах знижується експертний бал і зводиться до узагальнених показників з використанням спеціальних методик.

Третій метод - це індексний метод. Його суть полягає в приведенні в загальну одиницю виміру показника, що характеризує ефективність суспільної діяльності господарюючого суб'єкта, за допомогою показника (незмірної величини), що показує відносне збільшення певного виду впливу на фактичному, плановому або нормативному рівні. Аналіз плюсів і мінусів кожного методу є найбільш прийнятним з точки зору побудови узагальненої методології оцінки ефективності соціальної діяльності комерційних підприємств.

Фактично всі показники базової економічної ефективності поділяються на 2 категорії [29]. Прогнози описують рівень розвитку або результатів, яких досягла або може досягти певна діяльність підприємства. Вартість відображає рівень витрат на різні види діяльності. Однак більшість авторів схильні вибирати показники ефективності організації на основі порівняння ефективності ресурсів, які організація витрачає під час своєї діяльності.

Розрахунок комплексної оцінки рівня економічної вигоди підприємства може бути врахований на кожному наступному взаємопов'язаному між собою етапі [30,31]:

1. Встановлення комплексу показників для визначення стану функціональних складових оцінки економічних інтересів підприємства.

2. Визначення характеристики індикатора.
3. Визначення вагового коефіцієнта індексу.
4. Розрахунок різних складових економічних інтересів підприємства.
5. Визначення ваги елементів економічних інтересів бізнесу.
6. Розрахунок комплексних показників економічної вигоди підприємства

Першим етапом комплексної оцінки та розрахунку ефективності господарської діяльності підприємства є вибір декількох показників для оцінки стану функціональних елементів фінансової ефективності з метою забезпечення аналізу управлінських рішень та запобігання і усунення реальних потенційних загроз фінансовим інтересам.

Другим етапом є оцінка економічних вигод підприємства. Даний етап полягає у виборі та вивченні основних характеристик використовуваних індикаторів. Тобто встановлюються мінімальні і максимальні значення економічно досяжних показників або їх нижня і верхня межі.

Третій етап - це зважена оцінка рівня економічної вигоди підприємства на основі розподілу показників. Таким чином, розрахунок показників для оцінки рівня економічної вигоди підприємства повинен проводитися на основі корпоративного обліку, а в умовах жорсткої конкуренції можна швидко визначити рівень економічної вигоди підприємства і його рейтинги. Перелік показників для визначення рівня економічної вигоди підприємства наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Показники визначення рівня економічної ефективності підприємства

Складові діяльності підприємства	Показники
Фінансова складова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рентабельність продажів – відношення прибутку до чистої виручки від продажу продукції (рівень прибутковості від реалізації продукції).</li> <li>- Рентабельність активів (ROA) – показує, скільки прибутку генерується на кожен гривню активів</li> <li>- Рентабельність власного капіталу (ROE) – показує прибутковість інвестицій власників, обчислюється як відношення чистого прибутку до власного капіталу.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) – оцінює загальну віддачу на інвестиції.</li> <li>- Валовий прибуток – різниця між доходами від продажу та собівартістю продукції, яка показує загальний прибуток від операційної діяльності.</li> </ul>
Продуктивність підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Продуктивність праці – обсяг продукції на одного працівника за певний період.</li> <li>- Випуск продукції на одиницю робочого часу – дозволяє оцінити, наскільки продуктивно використовується робочий час.</li> <li>- Коефіцієнт ефективності праці – порівняння витрат праці з результатом діяльності.</li> <li>- Фондоозброєність – показує забезпеченість працівників основними засобами.</li> </ul>
Показники ліквідності та платоспроможності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Коефіцієнт поточної ліквідності – відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань.</li> <li>- Коефіцієнт швидкої ліквідності – показує, наскільки швидко підприємство може розрахуватися за своїми зобов'язаннями за рахунок найбільш ліквідних активів.</li> <li>- Коефіцієнт платоспроможності – відношення власного капіталу до суми активів або зобов'язань підприємства.</li> </ul>
Індикатори інвестиційної привабливості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Чистий приведений дохід (NPV) – оцінює чисту вартість інвестиційного проєкту з урахуванням дисконтування.</li> <li>- Внутрішня норма рентабельності (IRR) – процентна ставка, при якій чиста приведена вартість інвестицій дорівнює нулю.</li> <li>- Термін окупності інвестицій (PBP) – час, необхідний для повернення вкладених коштів.</li> <li>- Коефіцієнт покриття боргу – відношення чистого доходу до суми боргових зобов'язань.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [30, 31]

По-перше, при визначенні економічної ефективності ресурси та результати можуть бути цінними та природними. По-друге, обчислюваний ресурс може використовуватися як сукупний або як окремий елемент. По-третє, в процесі розрахунку ефективності відповідно до різних цілей можуть використовуватися різні типи кінцевих результатів і їх економічний зміст відрізняється. В результаті економічна ефективність може приймати різні форми.[32]

Отже, для вимірювання ефективності нам потрібно виміряти результати та ресурси (витрати). Чим більше вплив на одиницю (вартість) ресурсу, тим ефективніше процес і дія, і навпаки.

Основною метою оцінки ефективності підприємства є визначення його можливостей для подальшого розвитку на основі результатів комплексного

аналізу фінансово-господарської діяльності. Тому найважливішим завданням сучасних підприємств є підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності за рахунок оптимізації використання внутрішніх резервів і розробки систем підвищення ефективності. Під тим, як підвищити ефективність роботи підприємств, розуміється комплекс конкретних заходів щодо поліпшення організації виробництва.

Таким чином, проблема підвищення ефективності бізнесу полягає в забезпеченні того, щоб трудові, матеріальні, фінансові та інші ресурси кожного підрозділу отримували максимально можливий результат. Таким чином, критерієм вимірювання ефективності виробництва в макроекономічному масштабі є підвищення продуктивності суспільної праці. Взаємодія трьох детермінант безперервно регулює виробничий процес будь-якого підприємства. Цими факторами є: персонал, праця та складові праці. Співробітники компанії використовують наявні виробничі матеріали для виробництва продуктів, корисних для суспільства або для надання промислових і сімейних послуг. Таким чином, з одного боку, це вартість живої і матеріальної праці, з іншої - результат виробництва (діяльності) в залежності від масштабу засобів виробництва, людських ресурсів і рівня їх використання.

У світовій практиці існує багато методів і прийомів управління організацією, серед яких широке застосування отримала система ключових показників ефективності (діяльності) – KPI.

KPI - це абревіатура Key Performance Indicator . Використання KPI набуло широкого поширення з появою інформаційних технологій і систем планування ресурсів підприємства (ERP) у 1990-х роках. Інтеграція різних функціональних сфер бізнесу дозволяє оцінювати ефективність за більш широким діапазоном показників. Підхід базується на стратегії компанії та процесі вибору стратегічних цілей організації, їх чіткому формулюванні та використанні ключових показників ефективності для розробки методів досягнення цих цілей. [33]

Найбільш актуальним є використання концепції КРІ в управлінні бізнес-процесами українських підприємств, оскільки дана система фактично є показником ефективності, результативності та продуктивності бізнес-процесу. Визначення і формування факторів успіху використання системи КРІ безпосередньо пов'язані з внутрішнім змістом набору показників, оскільки на цьому етапі визначаються вимоги до відповідних метрик для подальшого створення достовірної інформації та контрольної бази.

Оцінка ефективності діяльності компанії, заснована на застосуванні принципів комплексного і системного підходу, розробляється на основі:

- поліпшення фінансових показників і управління корпоративною ціннісною базою;
- створення інтегрованої системи для вимірювання результатів у сфері діяльності підприємства;
- використання показників ефективності (чиста теперішня вартість, індекс прибутковості, внутрішня норма прибутку тощо), на основі визначення грошового потоку в інвестиційному аналізі.

При впровадженні системи показників ефективності КРІ є свої переваги та недоліки.

Основна перевага КРІ полягає в тому, що цей інструмент використовує не тільки фінансові показники, а й враховує інформацію нефінансового характеру, дозволяючи не тільки робити висновки про виконані плани та раніше поставлені завдання, а й задовольняти потреби керівників на основі їх розуміння поточної ситуації та аналіз частки ринку, задоволеності клієнтів тощо, створення прогнозних показників та планування майбутніх бюджетів. Відповідно, вивчивши та проаналізувавши всі ключові показники ефективності, ви зможете швидко та об'єктивно приймати ефективні управлінські рішення, відкриваючи нові можливості для розвитку бізнесу.

Основне протиріччя організації процесу формування та реалізації КРІ полягає в тому, що стратегія компанії, визначення її цілей і завдань є прерогативою і обов'язком вищого керівництва компанії, власника бізнесу,

тоді як співробітники на структурному рівні повинні реалізовувати стратегічне бачення керівництва компанії, при цьому виникають управлінські конфлікти з трактуванням цих показників. Недостатній обмін інформацією між співробітниками пов'язаний, насамперед, з інформаційним перевантаженням керівництва, що робить персонал нездатним контролювати виконання стратегічних завдань. З огляду на це ми вважаємо, що головною вимогою до вибору показників КРІ є його вимірність, оскільки лише так можна досягти поставлених цілей, зокрема об'єктивної оцінки ефективної роботи, управління ефективною роботою та оцінки ефекти роботи. Крім того, можливість вимірювання забезпечує порівнянність і стандартизацію, а також сприяє підвищенню мотивації та відповідальності працівників.

## Висновки до розділу 1

Ефективність - це відношення результату до витрат, це просто уявлення і коефіцієнт, що характеризує ступінь рентабельності інвестицій.

Соціальна відповідальність відображає систему цінностей суспільства, тому економічні, правові, моральні, етичні, політичні, екологічні, соціальні та професійні фактори взаємопов'язані. Механізм соціальної відповідальності заснований на взаємозалежності суб'єктів суспільства від різних соціальних верств.

Економічна ефективність підприємства - це комплексний показник, що визначає рівень ефективності використання ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей і забезпечення стабільного розвитку. Це демонструє здатність компаній досягати максимальних результатів при значних мінімальних витратах на конкурентній основі.

Управління соціальною ефективністю спрямоване на досягнення позитивних результатів для наших співробітників, суспільства та суспільства в цілому. Соціальна продуктивність відображає здатність підприємства створювати комфортні, безпечні і мотивовані умови праці, захищати добробут співробітників і позитивно впливати на соціальне середовище.

У процесі моніторингу ефективності підприємства необхідно постійно аналізувати показники фінансово-господарської діяльності, визначати становище підприємства на неділю, шукати можливості для подальшого розвитку, комплексно розглядати різні фактори, що впливають.

Оцінка ефективності економічної та соціальної діяльності підприємств України є важливим інструментом розвитку сучасної економіки. У сучасних умовах, коли бізнес стикається з багатьма проблемами, такими як глобалізація, високий рівень конкуренції та зростаючий попит на соціальну відповідальність, питання ефективності бізнесу набувають все більшого значення.

Незважаючи на важливість характеристик соціальної активності, представлення їх у формі комплексної оцінки стає все більш важливим для

практики. В процесі аналізу можливих шляхів вирішення даної проблеми необхідно враховувати різні комплексні методи оцінки ефективності соціальної діяльності комерційних підприємств.

Проблема підвищення ефективності бізнесу полягає в забезпеченні того, щоб трудові, матеріальні, фінансові та інші ресурси кожного підрозділу отримували максимально можливий результат. Таким чином, критерієм вимірювання ефективності виробництва в макроекономічному масштабі є підвищення продуктивності суспільної праці.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика та аналіз соціальної складової підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Запорізький ливарно-механічний завод» є українським товариством з обмеженою відповідальністю. Спочатку завод був створений як Товариство з обмеженою відповідальністю «Запоріжсталь - Резерв» 13 листопада 2003 року. 04 квітня 2016 року він був перейменований на Товариство з обмеженою відповідальністю «Запорізький ливарно-механічний завод».

Компанія знаходиться за адресою: Південне шосе, 72, м. Запоріжжя, Україна. [34]

Основною діяльністю Компанії є механічне оброблення металевих виробів, виробництво великогабаритного лиття, виробництво труб, порожнистих профілів і фітингів зі сталі, виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій, виробництво інших готових металевих виробів, а також реалізація зазначеної продукції в Україні. Основними споживачами продукції компанії є металургійні та ремонтні підприємства.

Компанія здійснює свою діяльність в секторі механічного оброблення металевих виробів, виробництва великогабаритного лиття, виробництва труб, порожнистих профілів і фітингів зі сталі, виробництва будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій, виробництва інших готових металевих виробів, на який не мало істотного впливу швидке поширення коронавірусної інфекції.

Етапи розвитку підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» характеризуються основними подіями:

- 1) Головною подією звісно було створення підприємства в 2016 році.
- 2) 21 березня 2018 р. завод був сертифікований за міжнародний стандарт енергоменеджменту ISO 50001.
- 3) 20 липня 2018 р. завод був сертифікований за міжнародний стандарт, який встановлює вимоги до системи менеджменту якості «ISO 9001 «Системи управління якістю. Вимоги»[35].
- 4) 13 червня 2019 року заводу вручено сертифікат ISO 14001:2012 екологічний стандарт Міжнародної організації зі стандартизації[36].
- 5) У 2020 році «Запорізький ливарно-механічний завод» освоїв виробництво восьми нових видів гарячекатаного та холоднокатаного прокату.
- 6) З 12 квітня 2023 року Запорізький ливарно-механічний завод об'єднав під єдиним управлінням профільні підрозділи у Запоріжжі, Кривому Розі та Кам'янському, ставши багатопрофільним ремонтно-механічним заводом.

Завод використовує унікальне сучасне обладнання, на якому працюють висококваліфіковані фахівці. Це дозволяє випускати конкурентоспроможну продукцію на світовому ринку. Сьогодні майже вся продукція Запорізького ливарно-механічного заводу - а це номенклатура з сотень деталей вагою від 300 грам до 30 тонн - встановлена і успішно експлуатується на технологічному обладнанні багатьох підприємств у гірничо-металургійній, машинобудівній та інших галузях промисловості. Відмінною особливістю заводу є те, що він виконує замовлення будь-якої складності в найкоротші терміни.

Завод орієнтований на постійне підвищення власної ефективності, зниження витрат. І робота в цьому напрямку відбивається абсолютно на всіх факторах, які для клієнта грають ключову роль, - це якість, відповідність вимогам, прийнятна собівартість. Ну і, звичайно, персонал заводу – це кваліфіковані професіонали, фахівці, орієнтовані на виробництво якісної і конкурентоспроможної продукції.

Поточною діяльністю всього підприємства керує головний директор, з квітня 2022 року цю посаду займає Долгозвяго Ігор Володимирович, за допомогою дирекції з виробництва, яка в свою чергу очолює 8 управлінь підприємства: управління розробки, управління технологій та якості, фінансово-економічне, управління персоналу, управління з охорони праці, управління з питань екології, управління з операційних втручань та управління закупівлями.

ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» постійно проводить моніторинг впливу діяльності на навколишнє середовище відповідно вимогам чинного природоохоронного законодавства. Зокрема, проводиться лабораторний контроль викидів і скидів. Щорічно спеціалізованими акредитованими сторонніми організаціями проводиться контроль 44 організованих джерел викидів в атмосферу. Протягом 2020-2023 років перевищення нормативів викидів в атмосферне повітря, встановлених дозвільними документами, не виявлено. Скидання стічних вод, безпосередньо, в водні об'єкти не здійснюється.

Всі відходи, що утворюються на Товаристві, передаються спеціалізованим підприємствам, що мають ліцензії на розміщення і поводження з відходами. Підприємство зменшило кількість відходів, що передаються на захоронення за рахунок використання відходів як вторинної сировини.

У 2021 році підприємство отримало сертифікат на систему менеджменту якості за ДСТУ ISO 9001:2015, який свідчить про те, що воно впровадило та використовує систему менеджменту якості у наступних галузях: виробництво чавунне, сталеве, кольорове ливарне; виготовлення запасних частин та зварених металоконструкцій. Також підприємство має низку сертифікатів відповідності на окремі види продукції.

Головна мета системи охорони праці та промислової безпеки Товариства - збереження життя, здоров'я і працездатності працівника в процесі його трудової діяльності. Серед основних завдань товариства -

виховання культури дбайливого й уважного ставлення до власного життя і безпеки оточуючих. Цей процес вимагає корекції мислення співробітників, послідовного впровадження знань і принципів, які лежать в основі будь-якої виробничої дії.

У 2020 році була переглянута та затверджена Генеральним директором підприємства «Політика в області охорони здоров'я і безпеки праці».

Товариство докладає всіх зусиль для забезпечення безпеки виробництва, скорочення травматизму і повного виключення смертельних випадків на виробництві. Для досягнення цього результату Товариство постійно працює над підвищенням безпеки всіх етапів виробничого циклу відповідно до міжнародної передової практики.

Система управління охороною праці та промислової безпеки Товариства спрямована на підвищення безпеки праці співробітників підприємств і підрядних організацій, зниження виробничого травматизму, забезпечення працівників ефективними засобами індивідуального захисту.

Пріоритетні напрямки з охорони праці і промислової безпеки:

- забезпечення співробітників підприємства спецодягом, спецвзуттям, засобами індивідуального та колективного захисту, засобами протипожежного захисту;
- виконання комплексних заходів щодо поліпшення умов праці;
- дотримання нормативних вимог до санітарно-побутових умов у структурних підрозділах підприємства;
- обладнання та забезпечення охорони праці на робочих місцях;
- проведення навчання персоналу підприємства корпоративним стандартам в галузі охорони праці, промислової безпеки та охорони навколишнього середовища.

Всі структурні підрозділи підприємства розглядають свою діяльність в галузі охорони праці та промислової безпеки як невід'ємну частину успішного ведення виробничої діяльності і обов'язкову умову досягнення стратегічних цілей.

Розділ «Охорона праці» є обов'язковим пунктом Колективного договору для підприємства. Даний пункт включає зобов'язання адміністрації і профспілкових організацій по виконанню у повному обсязі законодавства в цій галузі. На поліпшення стану системи управління охороною праці спрямовані внутрішні нормативні документи підприємства, які узгоджуються з профспілковими організаціями.

Підприємство співпрацює з державними закладами освіти, проводить організацію стажування для студентів на підприємстві, проходження практики, підтримує профільні направлення у місцевих ВУЗах, мотиваційні зустрічі з молодими працівниками та студентами.

Підтримка програм реабілітації для дітей з інвалідністю, вадами зору або слуху, для військових, пенсіонерів тощо. Підтримка програм з переливання крові для допомоги захисникам.

Віднедавна, з 2023 року на підприємстві було створено програму «Приведи друга», завдяки якій співробітники можуть отримати грошову винагороду за кожного працевлаштованого друга або родича. З 2023 року вже було долучено більше 200 співробітників, а виплати склали більше 800 000 гривень. Також з 2024 року діє мотиваційна програма «Перше робоче місце» для молоді. Фахівці, які обрали ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» як перше робоче місце, додатково до зарплати і премії протягом першого року роботи отримують 50 000 гривень. За перші чотири місяці дії програми до неї долучилося 80 молодих фахівців та робочих.

Віднедавна фахівці підприємства беруть участь у створенні конструкцій меморіалів загиблим військовим, жертвам від терору країни-агресора, розробляють технологічні завдання, виготовляють металеві конструкції та допомагають з їх встановленням.

Підприємство проводить регулярно курси та навчання для працівників з охорони здоров'я, пожежної безпеки, надання домедичної допомоги. Фахівці проходять теоретичну базу практики, а після обов'язково відпрацьовують отримані знання на практиці.

## 2.2 Аналіз економічних показників підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах ринкової економіки потребує постійного моніторингу його економічних показників. Аналіз цих показників дозволяє оцінити поточний фінансовий стан підприємства, виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, а також визначити шляхи для підвищення рентабельності та конкурентоспроможності.

ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» є одним з найбільших металургійних підприємств, що виробляє та продає металеві та інші вироби і деталі на внутрішній та зовнішній ринок. Успіх роботи підприємства залежить від здатності оптимізувати використання ресурсів, адаптуватися до змін на ринку та реалізовувати стратегії розвитку.

Обсяг виробництва продукції підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» впродовж 2020-2023 років показано на рисунку 2.1.

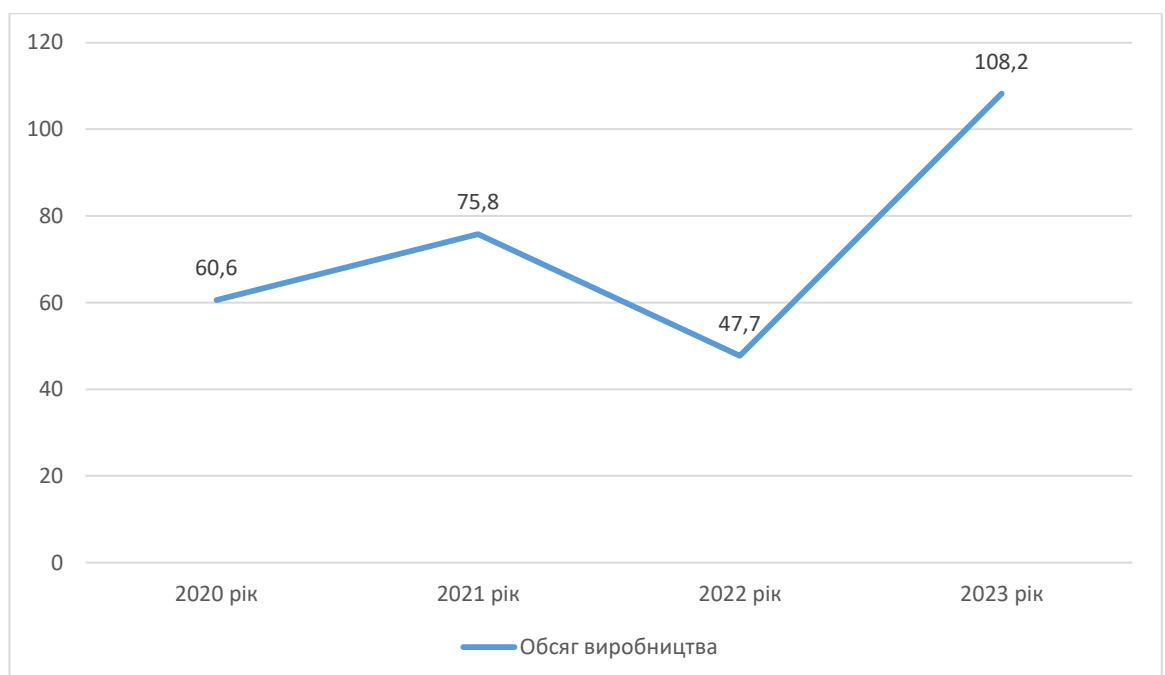


Рисунок 2.1 - Обсяг виробництва ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» протягом 2020-2023 років

*Джерело: складено автором*

В 2022 році відбулось зменшення виробництва продукції в зв'язку з початком повномасштабної війни в Україні, підприємству довелось скоротити робочі дні, поставки сировини для виробництва суттєво скоротились, а валютний курс різко зріс, а також достатньо висока кількість співробітників мали звільнитись з підприємства.

Наступним охарактеризуємо основні показники діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» за 2020-2023 роки.

Таблиця 2.1 - Основні показники діяльності ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» впродовж 2020-2023 років (тис. грн)

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 134 267	1 505 396	954 025	2 171 125
Валовий прибуток	116 386	146 142	71 631	218 739
Собівартість реалізованої продукції	1 017 881	1 359 254	882 394	1 952 386
Інші операційні доходи	20 051	41 852	27 070	20 026
Адміністративні витрати	83 557	77 885	65 027	168 108
Витрати на збут	24 718	33 213	23 365	33 134
Інші операційні витрати	32 214	23 339	36 229	61 536
Фінансовий прибуток від операційної діяльності	0	53 557	0	0
Фінансовий збиток від операційної діяльності	4 052	0	25 920	0
Інші фінансові доходи	40	62	209	637
Інші доходи	706	73	7	92
Фінансові витрати	3 348	3 998	4 682	6 095
Сукупний дохід	-6 512	48 272	-3 994	-26 036

*Джерело: розроблено автором на основі джерел [37,38]*

Чистий дохід від реалізації продукції на підприємстві у 2021 році збільшився майже на 33% в порівнянні з 2020 роком. А вже у 2022 році у зв'язку з війною в країні відбулось суттєве зменшення даного показника на 37%. Дохід оцінюється на основі винагороди, що очікується за контрактом з клієнтом і виключає суми, отримані від імені третіх сторін. Компанія визнає дохід, коли передає контроль над продукцією або послугою клієнту. Доходи представлені за вирахуванням очікуваних відшкодувань та знижок клієнтам.

У 2021 році помічаємо темп зросту собівартості реалізованої продукції на 341373 тис. грн в порівнянні з 2020 роком, в 2022 році відбулось зниження собівартості на 35%, а в 2023 році у зв'язку з обстановкою в країні, з підняттям цін на сировину, постачання електроенергії, податки собівартість продукції суттєво збільшилась в порівнянні з 2022 роком, на 121% або на 1069992 тис. грн.

Проаналізуємо структуру активів та пасивів підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» впродовж 2020-2023 років.

Таблиця 2.2 - Структура активів та пасивів ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» за період 2020-2023 роки (тис. грн)

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1. Необоротні активи:	166 665	227 533	150 631	225 320
Нематеріальні активи	1 414	1 430	730	467
Основні засоби (первісна вартість, знос)	145 071	159 149	94 984	153 839
Відстрочені податкові активи	11 156	10 762	7 791	9 014
Інші необоротні активи	9 024	56 192	47 126	62 000
2. Оборотні активи:	794 074	1 296 871	923 758	2 209 638
Запаси	344 328	318 735	380 384	925 856
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботу, послуги	441 357	932 128	514 484	1 228 234
Рахунки в банках	599	698	4 193	3 623
Гроші та їх еквіваленти	599	698	4193	3 623
Інші оборотні активи	7 790	45 310	24 697	51 925
<i>Всього активів</i>	<i>960 739</i>	<i>1 524 404</i>	<i>1 074 389</i>	<i>2 434 958</i>
1. Власний капітал	156 420	204 692	200 698	174 662

2. Довгострокові зобов'язання та забезпечення	40 631	40 784	20 268	27 978
3. Поточні зобов'язання та забезпечення	763 688	1 278 928	853 423	2 232 318
Загальні пасиви	960 559	1 524 404	1 074 389	2 434 958

*Джерело: складено автором на основі джерел [37,38]*

Протягом досліджуваного періоду активи підприємства як збільшувались, так і зменшувались, що пов'язано зі скороченням діяльності підприємства, із зменшенням співробітників, втраті частини споживачів та клієнтів, зростанням витрат на податки, закупки сировини тощо. В 2023 році відбулось збільшення загальних активів на ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» 1360569 тис. грн, в зв'язку з відкриттям нових можливостей для експорту продукції закордон, з більшим попитом на металеві конструкції, вироби та запчастини на внутрішньому ринку України, зі стабілізацією стану в країні тощо.

На рисунку 2.2 графічно показано основні показники, що були проаналізовані за досліджуваним підприємством в 2020-2023 роках: необоротні активи, оборотні активи та загальні пасиви.

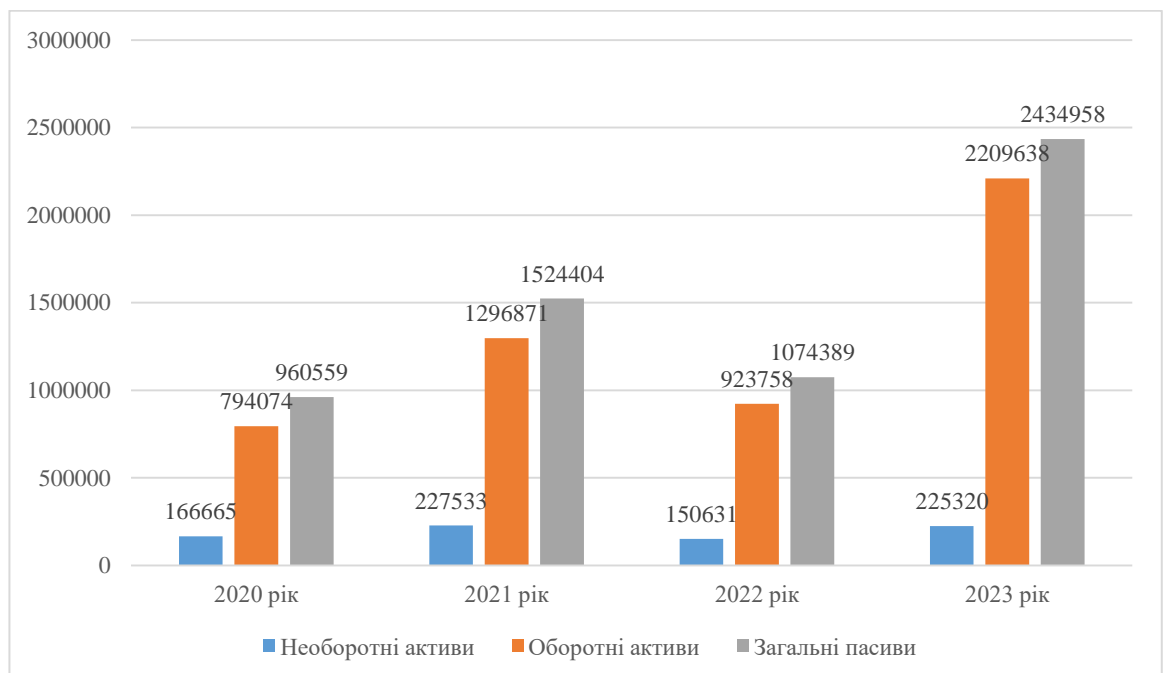


Рисунок 2.2 - Основні показники ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» за 2020-2023 роки (тис. грн)

Загальні пасиви в 2021 році зростають на 563845 тис. грн або на 59%, а в 2022 році падають на 450015 тис. грн., в 2023 році знову зростають на 1360569 тис. грн. З необоротними та оборотними активами помітно таку тенденцію:

- в 2021 році зростають на 60868 тис. грн (36,5%) та 502797 тис. грн (63,3%) відповідно;

- в 2022 році падають на 76902 тис. грн (33,8%) та 373113 тис. грн (28,%) відповідно;

- і в 2023 році знову зростають на 74689 тис. грн (49,6%) та 1285880 тис. грн (139,2%) відповідно необоротні та оборотні активи підприємства.

Також розглянемо кадрову складову підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод». Відомо, що чисельність працюючих після початку військових дій сильно скоротилась на підприємстві, і в 2022 році становила 890 людей, в порівнянні з 2021 роком – коли кількість була 1163 людини. Підприємство було змушене також скоротити робочий день, у зв'язку з комендантською годиною і небезпекою від бойових дій.

У загальному випадку компанія конвертує свої оборотні активи в грошову форму, а ці гроші вже використовуються для покриття зобов'язань. З цього випливає, що оцінити ліквідність і платоспроможність компанії можна, порівнявши ці елементи балансу. Показник поточної ліквідності робить саме це. [39]

Далі проаналізуємо показники ліквідності підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз показників ліквідності ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» за 2020-2023 роки

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,04	1,01	1,08	0,99
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,59	0,76	0,64	0,58
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,01	0,00

Показник поточної ліквідності показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. Оборотні активи - це середньо- і високоліквідна частина активів підприємства. Особливість оборотних активів порівняно з необоротними полягає в тому, що вони можуть бути перетворені в грошові кошти протягом одного року.

Показник поточної ліквідності - це індикатор здатності компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. Показник демонструє, скільки в компанії є гривень оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань. [40]

В нашому випадку коефіцієнт поточної ліквідності за 2022 рік становить 1,04, що в цілому є нормальним значенням в межах 1-2. В 2021 році значення коефіцієнту знизилось на 0,03 і становило 1,01, що також є допустимим. В цілому значення протягом 2020-2022 років знаходились в межах нормативного, а підприємство вважалось платоспроможним, а баланс – ліквідним. А вже в 2023 році коефіцієнт знизився до 0,99, що свідчить про те, що підприємство знаходилося в проблемному стані платоспроможності і на 0,99 грн оборотних активів припадала 1 грн поточних зобов'язань, баланс підприємства вважався неліквідним.

Коефіцієнт швидкої ліквідності - індикатор короткострокової ліквідності компанії, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів.

Збільшення показника швидкої ліквідності в 2021 році свідчить нам про те, що могли погіршитись платіжні можливості ТОВ «ЗМЛЗ» стосовно оплати поточних зобов'язань підприємства в порівнянні з минулим роком, проте даний показник все одно залишався в межах допустимого значення. В цілому нормативним значенням для коефіцієнту швидкої ліквідності є межі 0,5-1. Після того, протягом 2022-2023 років коефіцієнт знизився і залишався в межах допустимого.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності - співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних (короткострокових) зобов'язань. Нормативним

вважається значення від 0,1 до 0,2. Більш низький показник вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Значення вище нормативного також може вказувати на проблеми в компанії і свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами.

В нашому випадку, показники абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду знаходились нижче нормативного значення, що свідчить про недостатню платоспроможність підприємства.

Далі здійснено аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» протягом 2020-2023 років в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» за 2020-2023 роки

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,21	0,16	0,21	0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	6,14	7,45	5,35	13,94
Коефіцієнт фінансової автономії	0,16	0,13	0,19	0,07

Коефіцієнт фінансової стійкості - індикатор, який говорить про здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Нормативне значення знаходиться в межах 0,7-0,9. Більш високе значення не є типовим для активних компаній, адже короткострокові зобов'язання формуються постійно. [41]

Протягом досліджуваного періоду підприємство мало показник фінансової стійкості набагато меншим ніж є нормативне значення, що може свідчити про недостатню фінансову стійкість підприємства у довгостроковий період і втрату платоспроможності його.

Показник фінансової залежності є індикатором фінансової стійкості, який також вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в

довгостроковій перспективі. Нормативне значення показника знаходиться в межах 1,67-2,5. [42]

Коефіцієнт фінансової залежності увесь період складав набагато більше значення за нормативне, що свідчить про те, що рівень фінансових ризиків достатньо високий. Щоб зменшити залежність, необхідно працювати над збільшенням обсягу капіталу. Для цього можна проводити додаткову емісію акції, вкласти прибуток в роботу компанії і використовувати інші доступні інструменти.

Показник фінансової автономії - один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. [43]

Протягом 2020-2022 років значення коефіцієнту фінансової автономії знаходилось приблизно на одному рівні, але критично нижче за нормативне значення, що мало бути в межах 0,4-0,6. В 2023 році відбулось ще більше падіння коефіцієнту до значення в 0,07, що говорить нам про те, що можливість фінансування підприємством за рахунок власних джерел тільки 7% своїх активів.

2.3. Визначення проблемних зон в механізмах соціальної та економічної діяльності ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»

Ефективність впровадження соціальної відповідальності залежить від ступеню диференціювання сфер застосування відповідно до діяльності підприємства за соціальною відповідальністю. Надана характеристика наведена на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 - Сфери діяльності підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» за соціальною складовою

Серед основних факторів, які є бар'єрами впровадження соціальної відповідальності, є політичні та фінансово-економічні, а саме: зміна законодавства, податковий тиск, підвищення цін на посівний матеріал, енергоносії, паливо тощо. Серед факторів, що мають середній вплив на діяльність є кваліфікація персоналу та рівень їх мотивації.

Керівництво компанії стежить за станом розвитку діяльності та вживає всі необхідні заходи для мінімізації будь-яких негативних наслідків наскільки це можливо. Впровадження соціальної відповідальності допоможе ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» у подальшому зменшити вплив негативних подій у політичній ситуації, макроекономічних умовах та/або умовах зовнішньої торгівлі, фінансового стану підприємства.

Доцільним буде проаналізувати діяльність підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» за допомогою SWOT-аналізу, виокремимо сильні і слабкі сторони, загрози та можливості. Отриману інформацію внесемо в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висококваліфікований персонал 2. Наявність сучасного обладнання 3. Високий рівень компетентності у виробництві 4. Стійка хороша репутація 5. Зручне географічне розташування	1. Залежність від державної політики 2. Вплив військових непередбачуваних дій на виробництво 3. Низька енергоефективність 4. Достатньо високі витрати на ремонт обладнання

6. Доступні різноманітні програми навчання 7. Широкий асортимент продукції 8. Високі стандарти виробництва 9. Адаптація в умовах пандемії коронавірусу та в умовах військового стану 10. Соціальна відповідальність підприємства 11. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства	
Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту 2. Пріоритет оборонної промисловості країни 3. Впровадження нових технологій, інноваційних проектів 4. Розширення складів і транспортних потужностей 5. Розвиток співпраці з партнерами 6. Впровадження цифрових технологій у виробництво	1. Зростання конкуренції на міжнародному ринку 2. Поява нових конкурентів на внутрішньому ринку 3. Зростання цін на електроенергію 4. Вихід зі строю наявних електроносіїв 5. Посилення екологічних вимог 6. Зростання витрат на транспортування сировини або готової продукції

SWOT-аналіз демонструє, що підприємство має значний потенціал для розвитку, спираючись на свої сильні сторони, такі як сучасна технологічна база, кваліфікований персонал, широка диверсифікація продукції та стратегічне географічне розташування. Репутація надійного партнера та гнучкість до індивідуальних замовлень є важливими конкурентними перевагами.

У той же час, слабкі сторони, зокрема застаріле обладнання, висока енергоємність виробництва та залежність від обмеженої кількості клієнтів, вимагають цілеспрямованих зусиль для їх подолання. Зменшення залежності від традиційних ринків і підвищення енергоефективності повинні стати пріоритетами.

Можливості для підприємства включають вихід на міжнародні ринки, впровадження інноваційних рішень і розширення співпраці з державними програмами. Особливо перспективним є розвиток у сфері екологічних технологій і автоматизації виробництва, що може знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність.

Загрози, такі як економічна нестабільність, енергетична криза, логістичні проблеми та посилення конкуренції, створюють серйозні виклики. Проте, за умови правильної стратегії, ці виклики можуть бути подолані.

Також проаналізуємо стан конкурентоспроможності підприємства за допомогою методів сум (простим і зваженим), відстаней (простим і зваженим), суми місць, для аналізу візьмемо основних конкурентів підприємства в металургійній галузі: «Метінвест», ПАТ «Запоріжсталь», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». Скористаємось формулами, оцінку візьмемо за шкалою 1-10, та заповнимо показники в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»

Критерій	ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»	Конкурент «Метінвест»	Конкурент «АрселорМіттал»	Конкурент ПАТ «Запоріжсталь»	Вага
Репутація компанії	6	10	9	7	0,05
Обсяг експорту	7	10	9	9	0,25
Соціальна відповідальність	8	10	6	8	0,1
Якість продукції	8	9	9	7	0,2
Рівень екологічності виробництва	7	8	4	5	0,1
Фінансовий стан	7	9	7	7	0,3

Комплексний показник конкурентоспроможності методом простої суми визначається наступним чином:

$$K_i = \sum a_{ij}$$

де  $K_i$  – комплексна (інтегральна) оцінка;

$a_{ij}$  –  $j$ -тий оціночний показник по  $i$ -му підприємству.

При простій оцінці передбачається, що кожен фактор конкурентоспроможності однаково важливий, але зазвичай їх значимість

різна. Тому коректніше використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства, зважену за ступенем значущості кожного чинника ( $p_j$ ):

$$K_i = \sum a_{ij} \times p_j$$

Найбільшу оцінку показує лідер. Якщо розбіжності між лідером і підприємством становлять понад 20%, це свідчить про тяжке становище підприємства.

Метод відстаней дозволяє врахувати не тільки абсолютні значення оціночних показників, але і ступінь їх наближення до оптимального значення:

$$K_i = \frac{1}{\sqrt{\sum (a_{ij} - a_{j\text{опт}})^2}}$$

де  $a_j$  опт – оптимальне значення  $j$ -го показника.

Якщо необхідно врахувати вагомість показника ( $p_j$ ), то:

$$K_i = \frac{1}{\sqrt{\sum (a_{ij} - a_{j\text{опт}})^2 \times p_j}}$$

Метод суми місць (рангів) заснований на присвоєнні кожному показнику в залежності від його рівня певного місця (рангу): 1, 2, 3 і т. д. По кожному підприємству визначається загальна сума місць, по якій здійснюється ранжування показників.

$$K_i = \sum r_{ij}$$

де  $r_{ij}$  – ранг  $j$ -того оціночного показника по  $i$ -му підприємству.

Для розрахунку методу простої відстані за оптимальне значення візьмемо 10 і запишемо в таблицю 2.7, а суму знайдених значень по кожному підприємству запишемо в таблицю 2.10.

Таблиця 2.7 – Розрахунок простої відстані для досліджуваного підприємства та конкурентів

Критерій	ТОВ «ЗА ПЗЛ МЗ»	Відстань	Конкурент 1	Відстань	Конкурент 2	Відстань	Конкурент 3	Відстань
Репутація	6	4	10	0	9	1	7	3

компанії								
Обсяг експорту	7	3	10	0	9	1	9	1
Соціальна відповідальність	8	2	10	0	6	4	8	2
Якість продукції	8	2	9	1	9	1	7	3
Рівень екологічності виробництва	7	3	8	2	4	6	5	5
Фінансовий стан	7	3	9	1	7	3	7	4
Всього:		17		4		16		18

Таблиця 2.8 – Розрахунок зваженої відстані для досліджуваного підприємства та конкурентів

Критерій	ТОВ «ЗЛМЗ»	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Репутація компанії	0,2	0	0,05	0,15
Обсяг експорту	0,75	0	0,25	0,25
Соціальна відповідальність	0,2	0	0,4	0,2
Якість продукції	0,4	0,2	0,2	0,6
Рівень екологічності виробництва	0,3	0,2	0,6	0,5
Фінансовий стан	0,9	0,3	0,9	1,2
Всього:	2,75	0,7	2,4	2,9

Для чіткого розуміння ранжування підприємств складемо таблицю 2.9 і внесемо дані.

Таблиця 2.9 – Ранжування підприємств ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» та конкурентів

Критерій	ТОВ «ЗЛМЗ»	Конкурент «Метінвест»	Конкурент «АрселорМіттал»	Конкурент ПАТ «Запоріжсталь»
Репутація компанії	4	1	2	3
Обсяг експорту	4	1	2	3
Соціальна відповідальність	3	1	4	2
Якість продукції	3	1	2	4
Рівень екологічності	2	1	4	3

виробництва				
Фінансовий стан	3	1	4	2
Сума:	19	6	18	17

Всі знайдені оцінки та відповіді внесемо в загальну таблицю 2.10 і зробимо висновок.

Таблиця 2.10 – Розрахунок рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»

Критерій	ТОВ «ЗЛМЗ»	Конкурент «Метінвест»	Конкурент «АрселорМіттал»	Конкурент ПАТ «Запоріжсталь»
Проста сума	43	56	44	43
Зважена сума	7,25	9,3	7,6	7,4
Прості відстані	0,06	0,25	0,06	0,05
Зважені відстані	0,36	1,43	0,42	0,34
Сума місць	4	1	3	2

Судячи з розрахунку оцінки конкурентоспроможності, досліджуване нами підприємство ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» має найгірші підсумовані показники серед конкурентів, хоча на фоні інших підприємств також ПАТ «Запоріжсталь» демонструє нам деякі погані показники. Серед цих компаній на перше місце можливо поставити «Метінвест», яке забрало собі найкращі показники, демонструє нам фінансову стабільність, високий об'єм експорту продукції тощо.

ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» варто впроваджувати новітні виробничі технології в свою діяльність, збільшувати свою присутність на міжнародному ринку і працювати над підвищенням рівня конкурентоспроможності.

При оцінці стратегічного протистояння підприємств-конкурентів можна скористатися концепцією стратегічних груп. Класифікація підприємств по стратегічним групам розробляється на основі складання карти стратегічних груп. Цей аналітичний підхід об'єднує аналіз галузі в цілому і оцінку стану кожного підприємства окремо. Він особливо ефективний в тому випадку, коли в галузі діє багато конкурентів.

Підприємства потрапляють в одну стратегічну групу, якщо мають наступні ознаки:

- порівнянна номенклатура продукції;
- однакові канали розподілу товарів;
- схожа ступінь вертикальної інтеграції;
- близькі ціни на продукцію;
- схожі параметри якості;
- робота з подібними цільовими групами споживачів.

Для галузей діяльності підприємства будуть характерні певні типові ознаки:

- співвідношення ціни та якості (висока, середня, низька);
- географічна сфера діяльності (регіональна, національна, місцева);
- номенклатура товарів (вузька, широка);
- канали збуту товарів (один, декілька);
- обсяг пропонованої продукції/послуг (простий, обмежений, в повному обсязі) тощо. [60]

Для металургійної галузі і аналізу конкуренції для підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» оберем пару характеристик: географічне охоплення та асортимент продукції. Складемо матрицю-картку за цими категоріями на рисунку 2.4 і оберемо головних конкурентів досліджуваного підприємства: «Метінвест», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «Запоріжсталь», «Дніпроспецсталь».

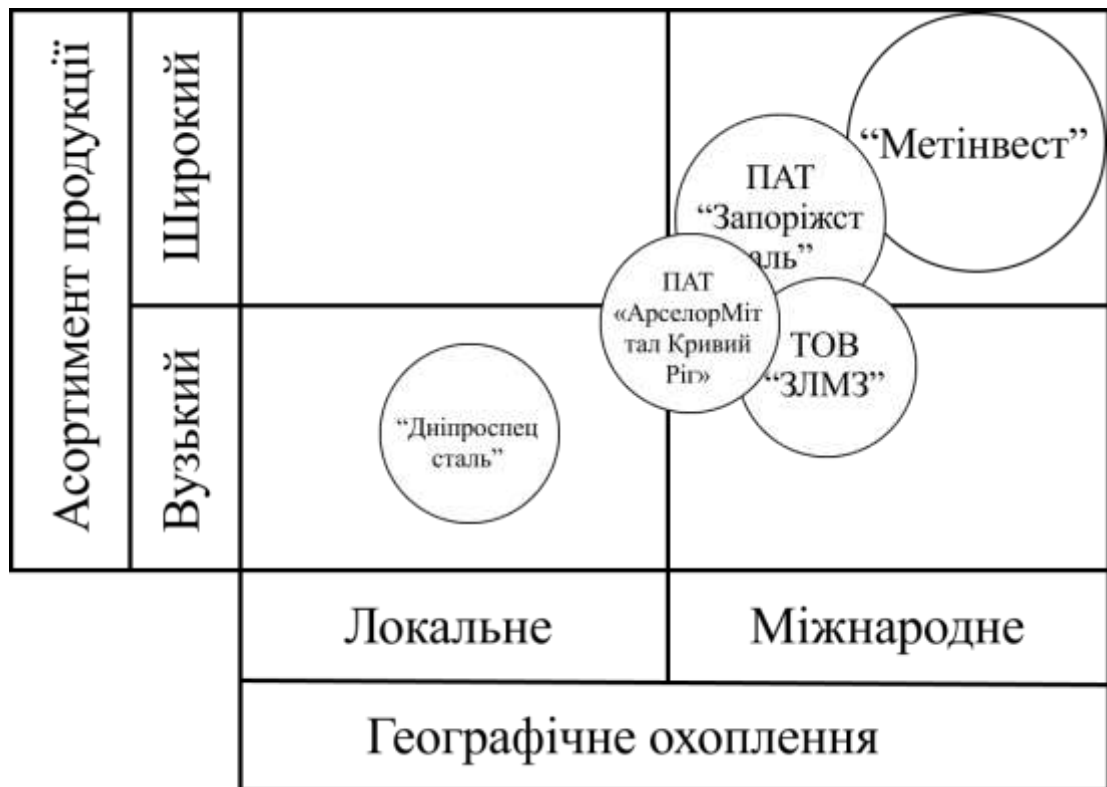


Рисунок 2.4 – Карта стратегічних груп у металургійній галузі України

Наразі прямим конкурентом для досліджуваного підприємства можна вважати ПАТ «Запоріжсталь» та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». А от компанія «Метінвест» має набагато ширший асортимент продукції та більші канали для збуту як в Україні, так і закордоном, «Дніпроспецсталь» наразі має менший випуск товарів і менший вибір серед досліджуваних підприємств, а також канали збуту продукції обмежуються лише внутрішнім ринком.

## Висновки до розділу 2

ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» було визначено як підприємство, що працює в сфері металургійного виробництва, основними споживачами якого є інші металургійні та ремонтні підприємства. Протягом досліджуваного періоду, 2020-2023 років на підприємстві спостерігались як позитивні, так і негативні тенденції.

На підприємстві відбуваються регулярно сертифікації продукції відповідно до нових міжнародних стандартів. Керівництво впроваджує інвестиційну діяльність на підприємстві для оновлення робочого обладнання, його модернізації та ремонту.

Також щорічно підприємство проходить екологічний контроль сторонніми службами і вдосконалює свою роботу. У 2021 році підприємством було отримано сертифікат на систему менеджменту якості. Головна мета системи охорони праці та промислової безпеки Товариства - збереження життя, здоров'я і працездатності працівника в процесі його трудової діяльності.

У 2022 році на підприємстві скоротився робочий графік, частина фахівці були звільнені у зв'язку з військовим станом в країні, відбулось зменшення виготовлення продукції. Ще одним негативним аспектом є поступове зниження показників ліквідності та фінансової стійкості – підприємство є дуже залежним від зовнішніх джерел фінансування.

Для оцінки ефективності діяльності було використано SWOT-аналіз, під час якого було виділено слабкі і сильні сторони підприємства, а також можливості та загрози.

Також проаналізували рівень конкурентоспроможності нашого підприємства та його конкурентів на внутрішньому ринку України за допомогою методу рейтингової оцінки, а також концепції стратегічних груп.

З розрахунку оцінки конкурентоспроможності, ми можемо зробити висновок, що досліджуване нами підприємство ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» має найгірші підсумовані показники серед конкурентів. ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» варто впроваджувати новітні виробничі технології в свою діяльність, збільшувати свою присутність на міжнародному ринку і працювати над підвищенням рівня конкурентоспроможності.

Наразі прямим конкурентом для досліджуваного підприємства можна вважати ПАТ «Запоріжсталь» та ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». А от компанія «Метінвест» має набагато ширший асортимент продукції та більші канали для збуту як в Україні, так і закордоном, «Дніпрспецсталь» наразі має менший випуск товарів і менший вибір серед досліджуваних

підприємства, а також канали збуту продукції обмежуються лише внутрішнім ринком.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ЛИВАРНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»

### 3.1 Рекомендації щодо вдосконалення економічної діяльності підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»

Металургійне виробництво є основною галуззю промисловості України і дає імпульс розвитку інших галузей народного господарства. З іншого боку, ситуація в металургійній галузі складна і невизначена, і існують певні перешкоди для розвитку цієї галузі. Виробничі цикли сильні, але великі компанії перебувають у процесі банкрутства. Таким чином, на думку вчених-металургів, недоліки законодавства будуть викликані зростанням цін на ресурси, високим ПДВ та іншими аспектами [44]. Світовий ринок та зв'язки, які в останні роки були несприятливими, мають значний вплив на стан металургійної промисловості. Через те, що український ринок не є металоємним, металургійні підприємства працюють і розраховують на експорт своєї продукції.

В економічній літературі серед основних факторів, що негативно впливають на металургійну промисловість сучасної України, можна виділити наступні:

- експортна залежність (70-80% виробленої продукції йде на експорт і тільки 20-30% йде на внутрішнє споживання);
- низька якість вітчизняної металургійної продукції, яка була визначена як неконкурентоспроможна на світовому ринку;
- висока вартість через високу вартість енергоносіїв;
- негативний вплив на навколишнє середовище. [45,46]

Взявши до уваги дані SWOT-аналізу та аналізу конкурентного середовища та врахувавши можливості та загрози, сильні та слабкі сторони

підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод», задля утримання і посилення його позиції на ринку, напрямами для покращення діяльності можна вважати:

- підвищення прибутковості;
- розширення ринку для реалізації продукції;
- покращення умов праці та оплати для заохочення працівників;
- підвищення кваліфікації співробітників.

Підприємство має зосередитись на модернізації технологічного процесу, довгострокових інвестиціях у технології, інновації, оптимізацію виробничих процесів та розширення ринків збуту.

Насамперед необхідно детально проаналізувати виробництво, оцінити застаріле обладнання і виявити "слабкі місця". Перевіряється якість продукції, споживання енергії та логістика. На підставі отриманих результатів складається стратегічний план модернізації із зазначенням пріоритетів і термінів.

З пріоритетів модернізації продукції можна виділити: [59]

- оновлення асортименту в короткостроковій перспективі (6-12 місяців)  
– тут аналізується попит на металопродукцію та складається подальший план із розробкою нових видів продукції або оновлення вже старої, до прикладу, на зараз під час військового стану і на відновлення країни після закінчення військових дій, підприємству доцільно буде виготовляти опорні конструкції для мостів та естакад, металеві елементи для залізничних доріг, металеві конструкції для відновлення житлових будинків, лікарень тощо;
- впровадження стандартів ISO для нової продукції, до прикладу це можуть бути ISO 9001: стандарт системи управління якістю, він забезпечує впровадження процесів контролю якості на всіх етапах виробництва, також буде важливим ISO 14001: стандарт систем екологічного менеджменту, що допомагає контролювати вплив підприємства на довкілля та впроваджувати сталий розвиток та ISO 45001: стандарт системи менеджменту охорони праці та безпеки на робочих місцях, спрямований на зниження виробничих ризиків,

а що стосується безпосередньо металевих виробів, то тут доцільними будуть ISO 6935-2: стандарт на арматурну сталь для залізобетону, ISO 10025: стандарт на гарячекатані вироби з конструкційної сталі та ISO 3580: стандарт на зварювальні матеріали, які можуть бути важливими для виготовлення складних металоконструкцій;

- впровадження інноваційних технологій у виробництво у перспективі на реалізацію впродовж 1-2 років (закупівля сучасного обладнання, впровадження CRM-системи, застосування робототехніки, використання новітніх матеріалів та технологій обробки, таких як плазмова різка, лазерна зварка тощо);

- удосконалення якості продукції перспективою на впровадження протягом 1-2 років (проведення регулярних тестувань продукції в незалежних лабораторіях, як в Україні, так і закордоном для збільшення впізнаваності та зацікавлення інвесторів, Впровадження систем контролю якості на всіх етапах виробництва (QA/QC) тощо); [58]

- розробка індивідуальних замовлень з перспективою на впровадження в 2-3 роки, сюди можна віднести створення відділу проектування та розробки нестандартної продукції за індивідуальними вимогами, пошук споживачів під таку категорію продукції, особливо на експорт, використання CAD/CAM систем для швидкого проектування, пошук та залучення інженерів-конструкторів та технологів для нестандартних проєктів. [47-49]

З результатів після впровадження вищеописаного плану можна очікувати збільшення обсягів продажів приблизно на 30%, вихід на нові міжнародні ринки, підвищення конкурентоспроможності та рівня репутації підприємства.

CAD / CAM - це програмне забезпечення, яке використовується для створення нового продукту або зміни вже наявного. Це програмне забезпечення для автоматизованого проектування, яке використовується в різних галузях промисловості, таких як будівництво, машинобудування та виробництво.

### Переваги використання системи CAD/CAM:

- покращена точність. Програмне забезпечення CAD/CAM забезпечує високоточне виготовлення деталей і допомагає знизити потребу в поліпшенні загальної якості;
- підвищена ефективність. CAD/CAM допомагає оптимізувати виробничий процес за рахунок скорочення часу, необхідного для виробництва деталей;
- покращена комунікація. Члени команди можуть легко обмінюватися файлами CAD /CAM, що полегшує спільне проектування продуктів;
- зниження витрат. Програмне забезпечення CAD/CAM допомагає зменшити виробничі витрати шляхом оптимізації процесу та підвищення точності. [50]

Друге впровадження - підвищення ефективності управління виробничими потужностями, рекомендується впровадити CRM-систему. CRM об'єднує стратегії клієнтів та інші процеси, що підтримуються деякими програмними продуктами, в єдиний комплекс для підвищення лояльності клієнтів до компанії, що є корпоративною стратегією та визначає взаємодію з клієнтами у всіх організаційних аспектах.

Впровадження інтегрованої CRM-системи – це складний, тривалий і багатоетапний процес, що вимагає значних фінансових і трудових витрат. Для досягнення поставлених цілей реалізація проекту вимагає постійного контролю з боку керівництва і значних зусиль з боку персоналу системи управління бізнесом. У зв'язку з цим важливо виділити основні етапи впровадження CRM-системи на ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»: [51]

Етап 1. Стратегічне планування. На цьому етапі необхідно визначити цілі і завдання впровадження CRM-системи. Також необхідно спланувати прийнятний обсяг проектного фінансування, а також реалізувати ключові блоки і модулі CRM-системи.

Етап 2. Реструктуризація бізнес-процесів. Наступним кроком буде не тільки інформування всієї управлінської команди про впровадження CRM-системи, а й забезпечення того, щоб організаційна і функціональна структура корпоративного управління і реструктуризація бізнес-процесів для поліпшення відносин з клієнтами були в центрі уваги клієнта і в одному з центрів відповідальності всіх відділів. Це дозволяє співробітникам прищеплювати свою ідеологію CRM і готувати їх до перетворень. Система процедур, регламентів і алгоритмів взаємодії співробітників і клієнтів компанії розробляється на основі загальної стратегії, створюється бізнес-логіка взаємодії всіх процесів фронт - і бек-офісу. Фаза редизайну триває не більше 1 місяця.

Етап 3. Оптимізація системи зв'язку. На цьому етапі компанія створює систему зв'язку, яка забезпечує взаємодію всіх відділів (маркетингу, продажів, послуг) в рамках концепції CRM, а IT-відділ має можливість оптимізувати встановлену систему зв'язку. Доступ до всіх баз даних та інтернет-порталів, а також доступ до Інтернету працюють на відповідному рівні компанії, а також на IP-телефонії. Таким чином, етап оптимізації системи зв'язку займає 2 тижні. Ефективна стратегія CRM означає, що всі користувачі системи та всі служби використовують одне джерело даних. І це джерело має:

- високу пропускну здатність для передачі великих обсягів інформації;
- потужну робочу станцію для обробки великих обсягів інформації та великої кількості вимог клієнтів;
- веб-інфраструктуру, що забезпечує зручний інтерфейс для клієнтів у будь-якому географічному розташуванні в будь-який час;
- комп'ютерну телефонію для зниження вартості віддаленого обслуговування клієнтів за рахунок інтеграції телефону з іншими каналами;
- вдосконалений засіб самообслуговування для зручності клієнтів.

Етап 4. Інтеграція первинних даних. У CRM-системі центр інформаційної системи складається з докладної клієнтської бази, в яку

вводяться різні характеристики контрагента, майна і знака і на основі яких вони класифікуються за групами, прізвищами, контактними позиціями, днями народження та іменами дітей.

Крок 5. Вибір програмного забезпечення. Оптимальний вибір програмного пакету, що лежить в основі CRM-системи, - дуже складне завдання. Будь-яка система настільки хороша, наскільки відповідає важливості справи. Щоб вибрати CRM-систему найкращим чином, не менш важливо правильно розуміти основні завдання програми і правильно розраховувати бюджет. Слід мати на увазі, що вартість впровадження рішення для управління бізнесом - це не просто вартість покупки реального програмного продукту. Вартість ліцензій / робочих місць / підключень, як правило, становить лише 30% від інвестицій в IT-рішення, що залишилися 70%, як правило, йдуть на впровадження системи:

- налаштування;
- розгортання;
- інтеграцію;
- обслуговування;
- навчання;
- модернізацію.

3.2 Рекомендації по вдосконаленню управління соціальною відповідальністю ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»

Згідно з результатами опитування, проведеного українською маркетинговою групою для офісу системного координатора ООН в Україні, 77,8% з 1221 опитаних керівників вітчизняних компаній стверджують, що введення соціальної відповідальності підвищує репутацію і створює позитивний імідж. Друге місце (57,2% опитаних) серед позитивних ефектів корпоративної соціальної відповідальності належить перевазі серед конкурентів. На третьому місці (47,7% респондентів) - поліпшення

фінансових показників. Далі йде четверте місце – збільшення ринків для продажів (40,8% респондентів) і пошук нових ніш. [52]

Щоб створити позитивний імідж компанії, необхідно застосовувати наступні заходи до інструментів соціальної діяльності:

- слідкувати за очікуваннями та потребами вашої цільової аудиторії;
- своєчасне реагування на кадрові та соціальні питання в цілому;
- використання політики соціальної відповідальності перед партнерами та підвищення якості управління;
- використання новітніх технологій;
- розширення асортименту товарів і послуг;
- поліпшення якості роботи персоналу і підвищення добробуту населення в цілому за рахунок реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності;
- розвиток зовнішніх і внутрішніх відносин бізнесу з цільовою аудиторією.

При формуванні стратегії корпоративної соціальної відповідальності необхідно чітко визначити основні показники успішності заходів, у тому числі вплив на репутацію підприємства. Як справедливо визнають експерти, компанії можуть дозволити собі бути соціально відповідальними тільки в тому випадку, якщо інвесторам гарантована адекватна прибутковість депозитів. Сьогодні українські компанії успішно структурували свої матеріальні активи і їм необхідно знайти інструменти для управління нематеріальними активами – людським капіталом і репутацією. Розробка стратегії розвитку корпоративної соціальної відповідальності повинна забезпечувати реалізацію заходів з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Рекомендується проаналізувати елементи зовнішньої стратегії корпоративної соціальної відповідальності:

- благодійні позики (гранти);
- матеріальна та нематеріальна допомога;

- стипендіальні програми;
- робота в Асоціації законодавчих ініціатив;
- курс перепідготовки співробітників;
- партнерські проекти з державними та освітніми установами;
- волонтерська діяльність та діяльність державних органів.

Компоненти внутрішньої стратегії корпоративної соціальної відповідальності:

- соціальні інвестиції;
- науково-практичний розвиток;
- екологічна програма;
- етичні та інші трудові стандарти;
- кар'єрне зростання персоналу;
- прозорість і специфічність звітності;
- стимули для працівників (бонуси, надбавки, нагороди).

Збалансована і усталена стратегія корпоративної соціальної відповідальності повинна складатися з етапів, показаних на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Етапи вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності металургійного підприємства

Етапи, описані на малюнку 3.1, передбачають наступні дії:

- аналітична робота - аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. На цьому етапі представлений огляд можливих напрямків інвестицій, аналіз розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;

- визначення альтернатив стратегічному розвитку (формування сценаріїв розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств), з урахуванням результатів стратегічного аналізу визначаються місія та середньостроково-довгострокові цілі підприємства, для якого розробляються альтернативні цільові програми;

- встановлення ряду критеріїв оцінки якості та ефективності програми, її напрямку, реалізації проекту;

- оцінка і вибір найбільш підходящих стратегій розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Можливі сценарії, створені для розвитку підприємства, аналізуються з використанням критеріїв, що визначають оцінку ефективності кожного блоку (сценарію) соціальної програми;

- офіційний документ обраної стратегії корпоративної соціальної відповідальності та інтеграція особи, відповідальної за її реалізацію, і досягнення запланованих результатів, а також поліпшення показників ефективності особи;

- здійснення заходів, включених до цільової програми корпоративної соціальної відповідальності, затвердженої стратегією;

- занотувати проміжні результати кожного етапу реалізації стратегії та оцінювати результати реалізації цільової програми шляхом внесення необхідних коригувань з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Для вдосконалення існуючої політики корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» запропоновано ряд заходів за різними напрямками соціальної діяльності.

Як уже згадувалося, екологічна складова реалізації політики КСВ на металургійних підприємствах включає в себе допомогу суспільству, розвиток спорту, освіти, загальний благоустрій міста і так далі. Це відбувається незалежно від того, на що виділяються кошти, оскільки шкідливі викиди в атмосферу з заводів формують негативне ставлення до підприємства. Забруднення навколишнього середовища викликає обурення серед населення і створює несприятливу атмосферу для функціонування компанії. [57]

Напрями вдосконалення соціальної діяльності з питань екології подано на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Напрями вдосконалення соціальної діяльності в сфері екології ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»

ТОВ "Запорізький ливарно-механічний завод" має добре продуману стратегію екологічного аспекту соціальної відповідальності, але ефективність деяких проектів може бути досягнута за допомогою таких дій: [53]

- встановлення системи замкнутого водопостачання для зниження водоспоживання, використання анаеробних та аеробних технологій для очищення стічних вод, застосування хімічних та фізичних методів очищення важких металів та інших забруднювачів;

- переробка відходів виробництва в нову сировину, використання шлаків у будівництві або виготовленні цементу, перехід на екологічні витратні матеріали та фарби;

- фінансування програм з озеленення промислових зон, благоустрій територій, проведення екологічних тренінгів для працівників та просвітницьких акцій для громадськості, співпраця з організаціями, що займаються збереженням довкілля, для впровадження новітніх екологічних практик.

Що стосується рекомендацій стосовно поліпшення діяльності співробітників підприємства, то тут ми можемо говорити про матеріальну та нематеріальну винагороду фахівців. Найбільш успішними є системи управління привілеями та інноваційна номенклатура. Його основна мета-

надати співробітникам компанії можливість отримувати додаткові пільги в залежності від успішності роботи кожного співробітника.

У процесі створення системи мотивації персоналу головне - вивчити і вибрати ефективні мотиваційні засоби і застосувати успішні методи мотивації.

Однак можна відзначити, що єдиного підходу, подібного системі стимулювання, не існує - необхідне створення індивідуального підходу до бізнесу. Також варто зазначити, що успішне застосування різних методів мотивації робочої сили на підприємстві призводить до переходу на новий якісний рівень діяльності, а також активний і ефективний професійний розвиток і продуктивне зростання персоналу.

Важливо застосовувати інші методи мотивації, окрім грошових: моральні, соціальні. До них насамперед можемо включити: [54]

- визнання заслуг працівників;
- залагоджена оцінка професіоналізму співробітників;
- формування високого рівня поваги до персоналу, врахування його думок та поглядів;
- професійне навчання;
- забезпечення кар'єрного росту;
- розвиток системи соціального забезпечення.

Щодо останнього пункту, то тут можна запропонувати такі заходи вдосконалення соціального забезпечення:

- медичне страхування співробітників на рік і щороку оновлювати його, попередньо людина має пройти медичну комісію;
- виділення знижок на придбання путівок для відпочинку в санаторіях або інших комплексах по Україні;
- путівки в оздоровчі центра або табори для дітей співробітників віком до 14-15 років;

- участь в навчанні або конференціях не лише на підприємстві, а й в співпраці з іншими закордонними компаніями, для збільшення досвіду і в подальшому його застосуванні на підприємстві;

- створення новітніх кімнат відпочинку для працівників на території компанії.

Задоволення потреб внутрішньої комунікаційної аудиторії є одним з найбільш ефективних інструментів для створення позитивного іміджу компанії. Людина, яка працює в безпечних і комфортних умовах, отримує високу заробітну плату, соціальний пакет і впевнений в майбутньому завдяки підтримці компанії. [55]

### 3.3 Визначення ефективності запропонованих рекомендацій для ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»

Запропоноване рішення щодо CRM-системи припускає нами створення або модернізацію вже наявного IT-відділу, яку буде очолювати один керівник і до того робочих місць буде 20. Доцільною програмою для CRM-системи ми обрали компанію «SAP».

Як світовий лідер у галузі корпоративних додатків і бізнес-аналітики, SAP стоїть на перетині бізнесу й технологій. Понад 50 років організації довіряють SAP і досягають найкращих результатів завдяки об'єднанню критично важливих для бізнесу операцій, що охоплюють фінанси, закупівлі, управління персоналом, логістичні ланцюги й взаємодії з клієнтами.

Компанія SAP, заснована у 1972 році, виросла з невеликого підприємства з п'яти осіб у багатонаціональне підприємство зі штаб-квартирою у Вальдорфі, Німеччина, що налічує понад 105 000 співробітників по всьому світу.

З появою свого оригінального програмного забезпечення SAP R/2 та SAP R/3 компанія SAP встановила світовий стандарт для програмного забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP). Зараз, SAP

S/4HANA виводить ERP на новий рівень, використовуючи можливості обчислень в оперативній пам'яті для обробки величезних обсягів даних та підтримки передових технологій, таких як штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання.

Інтегровані програми компанії об'єднують усі частини бізнесу в інтелектуальний пакет на повністю цифровій платформі, тим самим замінюючи керовану процесами застарілу платформу. Сьогодні, SAP має більше 230 мільйонів користувачів хмари, більше 100 рішень, що охоплюють всі бізнес-функції, і найбільший портфель хмарних рішень серед усіх постачальників. [56]

Таким чином, ми можемо прорахувати сукупні витрати на придбання потрібної кількості робочих місць в рамках програмного продукту. Скориставшись допомогою сайту калькулятора програми SAP, ми вирахували вартість на нашу заплановану кількість співробітників ІТ-відділу за умови придбання, а не оренди ліцензійного забезпечення, додали ті розширення програми, що можуть знадобитися для нашого підприємства.

У таблиці 3.1 визначимо передбачувані витрати на впровадження програмного пакета.

Таблиця 3.1 – Розрахунок вартості придбання програмного забезпечення SAP для підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод»

Опис	Вартість (грн)
Придбання ліцензії	535 920
Розширення «Перегляд виробництва»	250 560
Розширення «Управління проектами»	139 200
Розширення «Управління можливостями продажу товарів»	41 760
Розширення «Картки співробітників»	13 920
Розширення «Табель робочого часу»	13 920
Розширення «Сервісне обслуговування підприємства»	19 140
Розширення «Сервіс»	111 360
Впровадження SAP Business One	860 343
<b>Всього:</b>	<b>1 986 123</b>

Дані витрати були прораховані програмою у валюті євро, ми переконвертували ціни в гривневий еквівалент за курсом 1 євро - 43,5 грн. Важливо додати, що придбання ліцензійного забезпечення навчання програми є безкоштовними, а також розширення, що безпосередньо стосуються працівників, такі як «Картки співробітників» та «Табель робочого часу» є необмеженими, тобто якщо підприємство планує наймати ще в майбутньому працівників, то йому не доведеться ще додатково докуповувати додаткові місця для розширення. На момент аналізу повна вартість програмного забезпечення зі всіма розширеннями становила 45 658 євро або 1 986 123 грн.

Також сформулюємо кошторис на впровадження CRM-системи у підприємство, беручи до уваги, що потрібно буде одноразово залучити сторонніх спеціалістів для підключення і налаштування програми, а також за умови, що вже виділено вільні робочі місця в кабінетах і вони не потребують додаткових вкладень. Отриману інформацію запишемо в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Кошторис на введення CRM-системи «SAP» у роботу підприємства

Категорія	Вартість (грн)
Придбання програмного забезпечення	1 986 123
Залучення сторонніх спеціалістів	10 000
Консультація	5 000
Податкові нарахування	25 000
Інші витрати	15 000
<b>Всього:</b>	<b>2 041 123</b>

*Джерело: розраховано автором*

Якщо економічний ефект оцінюється з урахуванням всіх деталей, то капітальні витрати на проектування і реалізацію розраховуються з урахуванням часу виконання робіт на цьому етапі. Тепер давайте докладніше розглянемо розрахунок капітальних витрат на проектування і впровадження автоматизованих систем.

Ефективність впровадження цих технологічних процесів визначається такими показниками, як розмір річного прибутку від реалізації продукції (чистий прибуток), величина річного грошового потоку NFt.

Сума проектних витрат - ці витрати здійснюються протягом одного року, тому їх можна вважати початковими інвестиціями  $I_0$ :

$$I_0 = 1\,986\,123 + 10\,000 + 5\,000 + 25\,000 + 15\,000 = 2\,041\,123 \text{ грн}$$

Тепер визначимо прибуток від реалізації, формула якого виглядає наступним чином:

$$P = Q \times (P - VC) - FC - A,$$

де  $Q$  – кількість одиниць проданої продукції;

$P$  – ціна за одиницю, тис. грн;

$VC$  – змінні витрати на одиницю, тис. грн;

$FC$  – постійні витрати, тис. грн;

$A$  – амортизаційні відрахування, тис. грн.

Виходячи із початкової вартості капіталовкладень - 2 041 123 грн, термін окупності складає 2 роки та лінійного способу нарахування амортизації до нульової залишкової вартості. Отже, амортизаційні відрахування  $A$  будуть:

$$A = N_a \times I_0,$$

де  $N_a$  – норма нарахування амортизації, %.

При лінійному нарахуванні амортизації  $N_a$  визначають за формулою:

$$N_a = \frac{1}{T} \times 100\% = 50\%$$

$$A = \frac{2041123}{2} = 1020561,5 \text{ грн}$$

Підставляємо дані у формулу прибутку і маємо:

$$P = 6000 \times (3,5 - 2,5) - 130 - 102 = 5768 \text{ тис. грн}$$

Тобто прибуток до оподаткування буде становити 5 768 000 грн.  $A$  після оподаткування:

$$NP = 5768 \times (1 - 0,18) = 4729,76 \text{ тис. грн}$$

Прибуток після оподаткування вже становитиме 4 729 760 грн.

Щорічний грошовий потік  $CF_t$  дорівнює сумі чистого прибутку та амортизаційних відрахувань, що нараховуються в процесі експлуатації виробничих потужностей:

$$CF_t = NP + A$$

$$CF_t = 4729,76 + 1021 = 5750,76 \text{ тис. грн.}$$

Передбачається стовідсоткове освоєння проектних потужностей вже з першого року використання CRM-системи.

### Висновки за розділом 3

У даному розділі було обгрунтовано заходи щодо підвищення як економічної, так і соціальної ефективності підприємства.

Було виділено заходи щодо підвищення екологічної складової соціальної відповідальності підприємства, серед яких:

- установа системи замкнутого водопостачання для зниження водоспоживання, використання анаеробних та аеробних технологій для очищення стічних вод, застосування хімічних та фізичних методів очищення важких металів та інших забруднювачів;

- переробка відходів виробництва в нову сировину, використання шлаків у будівництві або виготовленні цементу, перехід на екологічні витратні матеріали та фарби;

- фінансування програм з озеленення промислових зон, благоустрій територій, проведення екологічних тренінгів для працівників та просвітницьких акцій для громадськості, співпраця з організаціями, що займаються збереженням довкілля, для впровадження новітніх екологічних практик.

Також запропоновано заходи стосовно трудових ресурсів компанії. Це як і матеріальна мотивація, так і нематеріальна. Задоволення потреб внутрішньої комунікаційної аудиторії є одним з найбільш ефективних інструментів для створення позитивного іміджу компанії. Людина, яка працює в безпечних і комфортних умовах, отримує високу заробітну плату, соціальний пакет і впевнений в майбутньому завдяки підтримці компанії.

Було обгрунтовано впровадження новітньої CRM-системи, яка оптимізує роботу з клієнтами, та вирішить проблему зі збереженням інформації, а також дозволить вивільнити кошти підприємства за рахунок скорочення адміністративних витрат через скорочення менеджерів та автоматизацію праці.

Проведене економічне обгрунтування в даній роботі доводить доцільність прийнятого рішення. Отже, запропоновані заходи мають

економічний ефект, аналізуючи вищевикладене, можна сказати, що наявність соціально-економічного ефекту від впровадження заходів свідчить про раціональність ведення виробничої діяльності. Більшість показників демонструють позитивну динаміку, а значить позитивний ефект дійсно має місце.

## ВИСНОВКИ

Сучасні та актуальні ефективні методи управління, що поєднують в собі вдосконалення бізнес-процесів підприємства і позитивний вплив його діяльності на суспільство є запровадженням соціальної відповідальності.

Соціальна відповідальність відображає систему цінностей суспільства, тому економічні, правові, моральні, етичні, політичні, екологічні, соціальні та професійні фактори взаємопов'язані. Механізм соціальної відповідальності заснований на взаємозалежності суб'єктів суспільства від різних соціальних верств

Економічна ефективність підприємства - це комплексний показник, що визначає рівень ефективності використання ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей і забезпечення стабільного розвитку. Це демонструє здатність компаній досягати максимальних результатів при значних мінімальних витратах на конкурентній основі. Розуміння основних принципів економічної ефективності дозволяє компаніям досягати стратегічних цілей, збільшувати прибуток, підвищувати продуктивність і ефективно використовувати наявні ресурси.

В теоретичному розділі було розглянуто і досліджено: сутність поняття «ефективність», характеристику економічної і соціальної ефективностей підприємства (с. 5), розглянуто основні проблеми, які впливають на соціальне середовище підприємства (с. 7), наведено основні концепції та принципи соціальної відповідальності (с. 8-9). Також було досліджено показники економічної ефективності підприємств України (с. 10).

До того ж розглянуто стратегію ESG, за якою аналізують ефективність діяльності підприємства. Наведено приклади відомих міжнародних підприємств, які застосовують дану стратегію, серед яких Apple, Mastercard, PayPal тощо (с.10-12).

Проаналізовано корпоративну соціальну відповідальність в Україні, виділено основні етапи формування стратегії соціальної відповідальності на

підприємстві, досліджено фактори впливу на економічну ефективність підприємства, визначено основні інструменти соціальної звітності (с. 13-16).

Визначено підходи до оцінки ефективності економічної та соціальної підприємницької діяльності (с. 18-24).

В практичному розділі наведена загальна характеристика досліджуваного підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод», виділено етапи створення і розвитку підприємства, досліджено питання екології виробництва продукції, сертифікації продукції та охорони праці (с. 27-30).

Досліджено економічні показники підприємства, основні активи та пасиви, а також графічно було проаналізовано основні показники, такі як чистий дохід, собівартість продукції, витрати тощо (с. 32-36). Також було здійснено розрахунок показників ліквідності, таких як показник поточної ліквідності, швидкої та абсолютної ліквідності, проаналізували коефіцієнти фінансової стійкості, залежності та автономії (с. 36-39).

Визначили проблемні зони в механізмах соціальної та економічної діяльності підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод», було проведено SWOT-аналіз, складено рейтингову оцінку конкурентоспроможності підприємства, здійснено розрахунок за допомогою методу сум, за яким було виділено що досліджуваному підприємству варто покращувати свою виробничу діяльність, так як за рейтинговою оцінкою воно опинилось на 4 з 4 місць (с. 39-47).

В останньому розділі було виділено рекомендації щодо вдосконалення економічної діяльності підприємства, серед яких модернізація продукції, поетапне впровадження CRM-системи у виробництво, наведено переваги від його використання (с. 50-55).

Впроваджено рекомендації щодо вдосконалення управління соціальною відповідальністю на підприємстві, наведено етапи вдосконалення КСВ на металургійному підприємстві, вдосконалення соціального забезпечення працівників підприємства (с. 56-62).

Визначили ефективність запропонованих рекомендацій для підприємства стосовно впровадження CRM-системи у виробництво, провели розрахунок інвестицій, навели кошторис, розрахували очікуваний прибуток від впровадження даної системи (с. 62-65).

Дані пропозиції можуть бути враховані безпосередньо у діяльність підприємства ТОВ «Запорізький ливарно-механічний завод» і впроваджені у діяльність.

Під час виконання даної кваліфікаційної роботи було використано такі універсальні програми як Microsoft Office Word 2019 та Microsoft Office Excell 2019.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : Монографія / Т.А. Говорушко, Н.І. Клімаш. – К. : Логос, 2013. – 204 с.
2. Габор С.С. Ефективність як економічна категорія / С.С. Габор, В.С. Габор. Інноваційна економіка. 2012. № 7. С. 14–17
3. Асаул А.М. Управління витратами : навчальний посібник / А.М. Асаул, М.П. Войнаренко, Л.П. Раденька, Н.В. Нікітченко. Хмельницький: ХНУ, 2018. – 304 с.
4. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. — К.: КНЕУ, 2002. — 624 с.
5. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : Монографія / А.В. Куценко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
6. Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності: Посібник / С. В. Мочерний, О. А. Устенко, С. І. Чеботар. – К.: Академія, 2001. – 280 с.
7. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». Економічний простір: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. № 15. С. 275–285
8. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні". URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T990996?an=140> (дата звернення: 06.11.2024)
9. Сакун Г., Станкевич І., Тардаскіна Т. Соціальна відповідальність готелів як фактор подолання вхідних бар'єрів на ринок готельних послуг. Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава», 2019. № 2. С. 122-131.
10. Крикун В.А. Сутність та еволюція концепції соціальної відповідальності бізнесу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 2014. № 6 (1). С. 91-94.

11. Дзевелюк М.В. Концепція корпоративного громадянства в сучасній державі як феномен глобалізаційних процесів. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки, 2014. № 2 (1). С. 133-137
12. Хома Н.М. Корпоративне громадянство як форма взаємодії держави, бізнесу та суспільства. «Панорама політологічних студій». Науковий вісник Рівненського державного гуманітарного університету, 2013. № 11.
14. Бандилко О.С. Корпоративна стійкість та стійкий розвиток як прояв сучасної соціалізації підприємства. Відповідальна економіка, 2012. № 4. С. 178-184.
15. ISO/DIS 26000: Guidance on social responsibility. URL: [http://isot.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/ISO/DI S2600/Guidance/on/Social/Responsibility.pdf](http://isot.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/ISO/DI%20S2600/Guidance/on/Social/Responsibility.pdf) (дата звернення 30.10.2024)
16. Затеїщикова О.О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу. Міжнародний науковий журнал «Бізнес Інформ», 2014. № 2. С. 200-205.
17. Величко В. Етапи розробки бізнес-плану підприємства. Економіка України, 2016. № 5. С. 42-48.
18. Вудвуд В. В. Напрямки забезпечення прибуткової діяльності підприємств в умовах інноваційної стратегії їх розвитку, 2018. С. 32–34.
19. Грановська І.В. Міжнародні стандарти звітності соціальної відповідальності бізнесу. Економічний вісник університету. Збірник наукових праць вчених та аспірантів, 2012. № 19 (1).
20. Топішко І.І., Топішко Н.П., Галецька Т.І. Соціальна відповідальність підприємства та її міжнародні стандарти. Науково-практичний журнал «Східна Європа: Економіка, бізнес та управління», 2017. № 6. С.72-76
21. Вудвуд В.В. Антикризове управління підприємством як засіб стабілізації його фінансового, 2016. № 2, (16). С. 236-240.

22. Галиця І.О. Концептуальні основи та механізми забезпечення конкурентоспроможності в умовах «економіки стресу» / Вісник НАН України. 2017. №11. С. 32-37
23. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник / Людмила Балабанова, Олена Сардак. Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. - К.: Професіонал, 2018. – 511 с
24. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організації: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 860 с.
25. Воробей В. Нефінансова звітність: інструмент соціально відповідального бізнесу. К.: Представництво ООН в Україні, 2010. 84 с.
26. Сталість українського бізнесу під час війни: що показав “Індекс КСВ 2023”. URL: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023> (дата звернення: 06.11.2024)
27. Infopulse. Індекс КСВ 2023. URL: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023/indeks-ksv-2023/infopulse> (дата звернення: 06.11.2024)
28. EPAM. Індекс КСВ 2023. URL: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023/indeks-ksv-2023/epam> (дата звернення: 06.11.2024)
29. Що таке ESG-принципи і чому компаніям важливо їх дотримуватися. URL: <https://fintechinsider.com.ua/shho-take-esg-prynczypy-i-chomu-kompaniyam-vazhlyvo-yih-dotrymuvatysya/> (дата звернення: 06.11.2024)
30. Азаренков Г.Ф Економічний аналіз: Навчальний посібник. / Г.Ф. Азаренков, З.Ф.Петряєва, Г.Г. Хмеленко. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 232с.
31. . Баженова О. В. Застосування системного підходу до аналізу економічної безпеки держави / Олена Володимирівна Баженова. Вісник КНУ, серія Економіка. Випуск 66-67. К. : ВПЦ КНУ, 2003.
32. Яременко О. Ф. Науково-практичні аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства / О. Ф.

Яременко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 5. С. 35–37.

33. Що таке КРІ (ключові показники ефективності). URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/> (дата звернення 08.11.2024)

34. Офіційний сайт ТОВ "Запорізький ливарно-механічний завод". Історія підприємства. URL: <https://zlmz.com.ua/o-nas/istorija/> (дата звернення 14.11.2024)

35. ЗЛМЗ пройшов наглядовий аудит системи якості. URL: <https://zlmz.com.ua/novosti/zlmz-proshel-nadzornyj-audit-sistemy-kachestva//> (дата звернення 14.11.2024)

36. Запорізький ливарно-механічний завод отримав сертифікат відповідності міжнародному екостандарту. URL: <https://zlmz.com.ua/novosti/zaporizkij-livarno-mehanichnij-zavod-otrimav-sertifikat-vidpovidnosti-mizhnarodnomu-ekostandartu//> (дата звернення 14.11.2024)

37. Аудитований звіт ТОВ "ЗЛМЗ" за 2020 рік. URL: [https://zlmz.com.ua/wp-content/uploads/2021/05/Audovana\\_zvitnist\\_TOV\\_ZLMZ\\_za\\_2020\\_rik\\_.pdf](https://zlmz.com.ua/wp-content/uploads/2021/05/Audovana_zvitnist_TOV_ZLMZ_za_2020_rik_.pdf) (дата звернення 15.11.2024)

38. Фінансова звітність ТОВ «ЗЛМЗ». URL: [https://clarity-project.info/edr/32729463/yearly-finances?current\\_year=2023#google\\_vignette](https://clarity-project.info/edr/32729463/yearly-finances?current_year=2023#google_vignette) (дата звернення: 15.11.2024)

39. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт покриття) / Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/256-pokaznik-potochnoji-likvidnosti-pokaznik-pokrittya> (дата звернення: 15.11.2024)

40. Ковалевська А. В. Критичний аналіз методів оцінки фінансового стану підприємства, 2012. №3. 348с.

41. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової стійкості / В. Р. Кобилецький / Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/349-koefitsient-finansovoji-stijkosti> (дата звернення: 15.11.2024)
42. Перетятко А. Ю. Сучасні підходи до оцінки фінансово-господарської діяльності як основи ефективного управління підприємством / А. Ю.Перетятко. К.:Освіта, 2006. С.19-22.
43. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової автономії (Коефіцієнт фінансової незалежності) / Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti> (дата звернення: 15.11.2024)
44. Українська металургія на третій рік війни. URL: <https://case-ukraine.com.ua/news/ukrayinska-metalurgiya-na-tretij-rik-vijny/> (дата звернення: 16.11.2024)
45. Будник М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання. URL: <http://www.dissertation.com.ua/node/646501> (дата звернення: 16.11.2024)
46. Любич Б.Б. Зовнішньоекономічна діяльність металургійних підприємств в умовах світової фінансової кризи. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2009\\_21/03Lub.htm](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2009_21/03Lub.htm) (дата звернення: 16.11.2024)
47. Громовий В.В., Савченко О.А. "Інженерні CAD/CAM системи: основи та перспективи застосування". Видавництво "Техніка", 2021.
48. Чорний С.В., Зайцев А.С. "Інноваційні технології в промисловому виробництві: сучасні рішення для нестандартних проектів"
49. Що таке CRM?. URL: <https://keepincrm.com/what-is-crm-system> (дата звернення: 16.11.2024)
50. Системи CAD/CAM: що вам потрібно знати. URL: <https://capablemachining.com/uk/%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%B7%D1%96/%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8-cad->

[cam%2C-%D1%89%D0%BE-%D0%B2%D0%B0%D0%BC-%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%BE-%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%B8/](https://cam2c-%D1%89%D0%BE-%D0%B2%D0%B0%D0%BC-%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%BE-%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%B8/) (дата звернення: 16.11.2024)

51. Як впровадити CRM систему, щоб гарантувати майже 900% повернення інвестицій? URL: <https://evolpe.com.ua/%D0%B2%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-crm-%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8/> (дата звернення: 16.11.2024)

52. Мурадян А.А., Радченко С.В. "Конструкторська та технологічна підготовка виробництва"

53. Пономарьов В.І., Ковальчук О.М. "Екологічна відповідальність підприємств: теоретичні засади та практичні аспекти"

54. Москаленко В.В. "Нематеріальна мотивація працівників: теорія і практика"

55. Шмиголь Н.М. Впровадження елементів корпоративної соціальної відповідальності в систему управління підприємством: стратегії, дохід, ефективність / Н.М. Шмиголь. Вісник Запорізького національного університету, 2009. №1(4). С.212-216 .

56. Gain greater control over your SME with SAP Business One. URL : <https://www.sap.com/products/erp/business-one.html?pdf-asset=a64760b3-4d7e-0010-bca6-c68f7e60039b&page=1>. (дата звернення: 17.11.2024)

57. Бочарова Н.А. Екологічний аспект корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Економіка транспортного комплексу. 2020, №35. С. 32-47.

58. QA і QC: їхня роль і відмінності в процесі розробки ПЗ. URL: <https://foxminded.ua/riznytsia-mizh-qa-ta-qc/> (дата звернення: 17.11.2024)

59. Анпілогова Ж.Д. Промисловий комплекс України: стан та перспективи модернізації / Ж.Д. Анпілогова. Економіка та держава. 2012. № 7. С. 96—98.

60. Амосов О. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства / О. Ю. Амосов. Проблеми економіки. 2011. № 3. С. 79–83