

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Управління взаємодією підприємства зі стейкхолдерами на засадах соціальної відповідальності (на матеріалах ГУ ФП Хмельницької області)»

Виконала: студентка 4 курсу за
спеціальністю 073 Менеджмент

Кундик В.Г.
(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н, професор Кулинич Р.О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище
та ініціали)

Рецензент: головний бухгалтер ГУ ФП
Хмельницької області Риболовлева Н.В.

Анотація

Кундик В.Г. Управління взаємодією підприємства зі стейкхолдерами на засадах соціальної відповідальності (на матеріалах ГУ ФП Хмельницької області). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 78 с.

Бакалаврська робота спрямована на вирішення актуального науково-практичного завдання, пов'язаного з удосконаленням управління взаємодією організації зі стейкхолдерами на засадах соціальної відповідальності. У роботі розкрито теоретичні засади стейкхолдер-менеджменту, досліджено роль соціальної відповідальності у формуванні ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами та узагальнено методичні підходи до ідентифікації та оцінювання впливу стейкхолдерів. Проведено аналіз діяльності ГУ ФП Хмельницької області, оцінено практику реалізації соціальної відповідальності у відносинах із партнерами та громадськістю, а також досліджено ефективність комунікаційних каналів і механізмів зворотного зв'язку.

За результатами дослідження обґрунтовано напрями удосконалення управління взаємодією ГУ ФП Хмельницької області зі стейкхолдерами на принципах соціального партнерства. Запропоновано стратегічну карту взаємодії зі стейкхолдерами, впровадження інструментів прозорості та соціальної звітності, а також визначено очікуваний соціальний і організаційний ефект від реалізації запропонованих заходів. Практичне впровадження розроблених рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності комунікацій, зміцненню довіри зацікавлених сторін та розвитку організації.

Ключові слова: стейкхолдери, стейкхолдер-менеджмент, соціальна відповідальність, соціальне партнерство, комунікації, зацікавлені сторони, соціальна звітність, прозорість діяльності, взаємодія зі стейкхолдерами, управління організацією.

Annotation

Kundyk V.H. Management of Enterprise Interaction with Stakeholders Based on the Principles of Social Responsibility (Based on the Materials of the Main Department of the Federation of Trade Unions of Khmelnytskyi Region). Qualification scientific work as a manuscript. Bachelor's thesis for obtaining the Bachelor's degree in Specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2026. 78 p.

The bachelor's thesis is devoted to the study of stakeholder interaction management based on the principles of social responsibility. The paper examines the theoretical foundations of stakeholder management, the role of social responsibility in relations with interested parties, and methodological approaches to stakeholder identification and assessment. The activities of the Main Department of the Federation of Trade Unions of Khmelnytskyi Region were analyzed, with particular attention paid to social responsibility practices, communication channels, and feedback mechanisms.

The study substantiates directions for improving stakeholder interaction management through the implementation of social partnership principles. A strategic stakeholder interaction map and transparency and social reporting tools were proposed. The implementation of the developed recommendations is expected to enhance communication effectiveness, strengthen stakeholder trust, and improve organizational performance.

Keywords: stakeholders, stakeholder management, social responsibility, social partnership, communications, social reporting, transparency, stakeholder engagement, organizational management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ	
1.1. Концепція стейкхолдер-менеджменту в системі управління організацією. Соціальна відповідальність як основа стратегічної взаємодії із зацікавленими сторонами.....	8
1.2. Методичні підходи до ідентифікації та оцінювання впливу стейкхолдерів (матриця стейкхолдерів).....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВЗАЄМОДІЇ ГУ ФП ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ З ПАРТНЕРАМИ ТА ГРОМАДСЬКІСТЮ	
2.1. Організаційно-правова характеристика та специфіка діяльності ГУ ФП Хмельницької області.....	26
2.2. Аналіз поточної практики реалізації соціальної відповідальності у відносинах зі стейкхолдерами та оцінка ефективності комунікаційних каналів та механізмів зворотного зв'язку в діяльності організації.....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ГУ ФПО ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	
3.1. Розробка стратегічної карти взаємодії зі стейкхолдерами на принципах соціального партнерства.....	44
3.2. Впровадження інструментів прозорості та соціальної звітності в діяльність ГУ ФПО та обґрунтування очікуваного соціального та організаційного ефекту від реалізації запропонованих заходів.....	48
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах суспільно-економічного розвитку ефективність діяльності організацій значною мірою залежить від якості їхньої взаємодії із зацікавленими сторонами, або стейкхолдерами. Зростання ролі соціальної відповідальності, підвищення вимог до прозорості діяльності, розвитку соціального партнерства та необхідність врахування інтересів різних груп впливу обумовлюють потребу у формуванні ефективної системи управління взаємодією зі стейкхолдерами. У таких умовах особливого значення набуває впровадження сучасних механізмів комунікації, забезпечення відкритості діяльності організацій та формування довіри між усіма учасниками соціально-економічних відносин.

Соціальна відповідальність сьогодні розглядається не лише як інструмент підвищення репутації організації, а й як важливий чинник забезпечення її стабільного розвитку, зміцнення партнерських відносин та підвищення ефективності управлінських рішень. Особливо актуальним це питання є для громадських та профспілкових організацій, діяльність яких безпосередньо пов'язана із захистом соціально-трудових прав працівників, розвитком соціального діалогу та взаємодією з органами влади, роботодавцями та громадськістю. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження теоретичних і практичних аспектів управління взаємодією зі стейкхолдерами на засадах соціальної відповідальності та розробки напрямів її удосконалення.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління взаємодією ГУ ФП Хмельницької області з ключовими стейкхолдерами на засадах корпоративної соціальної відповідальності.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити концепцію стейкхолдер-менеджменту в системі управління організацією та розкрити сутність соціальної відповідальності як основи стратегічної взаємодії із зацікавленими сторонами;
- проаналізувати методичні підходи до ідентифікації та оцінювання впливу стейкхолдерів;
- надати організаційно-правову характеристику та дослідити специфіку діяльності ГУ ФП Хмельницької області;
- здійснити аналіз практики реалізації соціальної відповідальності у взаємовідносинах із основними групами стейкхолдерів та оцінити ефективність комунікаційних каналів та механізмів зворотного зв'язку в діяльності організації;
- розробити стратегічну карту взаємодії зі стейкхолдерами на принципах соціального партнерства;
- обґрунтувати напрями впровадження інструментів прозорості та соціальної звітності в діяльність організації та визначити очікуваний соціальний та організаційний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління взаємодією із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) в ГУ ФП Хмельницької області.

Предмет дослідження – методи, механізми та інструменти реалізації соціально відповідальної взаємодії організації зі стейкхолдерами.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження сутності стейкхолдер-менеджменту та соціальної відповідальності; методи аналізу і синтезу – для вивчення особливостей взаємодії організації із зацікавленими сторонами; метод порівняння та групування – для оцінювання діяльності організації та класифікації стейкхолдерів; метод експертного оцінювання та матричного аналізу – для визначення рівня впливу й зацікавленості стейкхолдерів; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження; метод прогнозування – для обґрунтування

очікуваного соціального та організаційного ефекту від запропонованих заходів.

Практична значущість. Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління взаємодією ГУ ФП Хмельницької області зі стейкхолдерами на основі принципів соціальної відповідальності. Запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення ефективності комунікаційної діяльності організації, зміцнення соціального партнерства, підвищення рівня довіри зацікавлених сторін та забезпечення прозорості діяльності.

Інформаційні матеріали до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління взаємодією із зацікавленими сторонами, Статут ГУ ФП Хмельницької області, внутрішня звітність підприємства (за 2023–2025 рр.).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок. Список використаних джерел налічує 50 найменувань, робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

1.1. Концепція стейкхолдер-менеджменту в системі управління організацією. Соціальна відповідальність як основа стратегічної взаємодії із зацікавленими сторонами

В умовах сьогодення розвитку економіки відбуваються суттєві трансформації підходів до управління організаціями. Якщо раніше основна увага менеджменту зосереджувалася переважно на забезпеченні економічної ефективності та задоволенні інтересів власників, то сьогодні дедалі більшого значення набуває необхідність врахування інтересів широкого кола зацікавлених сторін, які прямо або опосередковано впливають на діяльність організації. Такі зміни пов'язані із зростанням соціальної відповідальності бізнесу, посиленням ролі громадянського суспільства, розвитком інформаційних технологій та підвищенням рівня суспільного контролю за діяльністю організацій.

Відповідно до сучасних наукових підходів ефективність функціонування будь-якої організації значною мірою визначається якістю її взаємодії з різними групами зацікавлених сторін. Саме тому концепція стейкхолдер-менеджменту посідає важливе місце в системі стратегічного управління та розглядається як один із ключових напрямів забезпечення сталого розвитку організацій [12; 15].

Теоретичні засади стейкхолдерського підходу формувалися протягом тривалого часу. Перші спроби розширити традиційні уявлення про цілі організації були пов'язані з необхідністю врахування інтересів різних соціальних груп, які взаємодіють із підприємством. Подальший розвиток концепції привів до формування теорії стейкхолдерів, яка сьогодні визнається однією з найбільш впливових теорій сучасного менеджменту [43].

У науковій літературі поняття «стейкхолдер» трактується по-різному. Герасименко Ю. В. визначає стейкхолдерів як фізичних та юридичних осіб, які мають певний інтерес щодо діяльності підприємства та можуть впливати на досягнення його цілей або зазнавати впливу результатів його діяльності [14]. Аналогічної позиції дотримується Коптева Г. М., яка підкреслює, що стейкхолдерами виступають всі суб'єкти, відносини з якими здатні впливати на стратегічний розвиток організації [16].

У сучасних умовах поняття стейкхолдера значно розширилося. Якщо раніше до таких осіб відносили переважно власників, працівників та партнерів підприємства, то сьогодні до числа ключових зацікавлених сторін належать органи державної влади, місцеві громади, громадські організації, профспілки, засоби масової інформації, освітні установи та інші соціальні інститути. Це обумовлено тим, що результати діяльності організацій дедалі більше впливають на суспільство, а суспільство, у свою чергу, активно впливає на діяльність організацій.

Наукові дослідження свідчать, що стейкхолдерський підхід ґрунтується на принципі взаємозалежності організації та її середовища. Організація не може існувати ізольовано від суспільства, тому для досягнення довгострокового успіху вона повинна враховувати інтереси всіх ключових груп впливу. Саме ця ідея лежить в основі сучасного стейкхолдер-менеджменту [43].

Стейкхолдер-менеджмент являє собою систему управлінських рішень, методів та інструментів, спрямованих на ідентифікацію зацікавлених сторін, аналіз їхніх інтересів, визначення рівня впливу на діяльність організації та побудову ефективних механізмів взаємодії. Його головною метою є досягнення балансу інтересів між організацією та стейкхолдерами шляхом формування довгострокових партнерських відносин.

Важливою особливістю стейкхолдер-менеджменту є його інтеграція до загальної системи управління організацією. На відміну від традиційного підходу, за якого взаємодія із зацікавленими сторонами розглядалася як

допоміжна функція, сучасний менеджмент передбачає включення інтересів стейкхолдерів до всіх етапів управлінського процесу: планування, організації, мотивації та контролю [12].

Значний внесок у розвиток сучасної теорії стейкхолдер-менеджменту зробили українські та зарубіжні науковці. Так, Галушка З. І. наголошує на стратегічному характері взаємодії зі стейкхолдерами та необхідності врахування їхніх інтересів під час розроблення стратегічних рішень [12]. Залуцька Х. Я. та Стефанцов Д. В. розглядають систему взаємозв'язків зі стейкхолдерами як один із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та стійкості організації [15]. Mahajan, Lim, Sareen та Panwar визначають теорію стейкхолдерів як фундаментальну основу сучасного управління, яка забезпечує поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку організації [43].

З позицій сучасного менеджменту стейкхолдер-менеджмент виконує низку важливих функцій. Передусім він забезпечує своєчасне виявлення ключових груп впливу та визначення їхніх очікувань. Крім того, система взаємодії зі стейкхолдерами дозволяє підвищувати якість управлінських рішень шляхом залучення додаткової інформації та врахування різних точок зору. Важливим результатом також є формування позитивної репутації організації та підвищення рівня довіри до неї з боку суспільства.

Для узагальнення основних характеристик стейкхолдер-менеджменту доцільно використати табл. 1.1.

Таблиця 1.1 Основні характеристики концепції стейкхолдер-менеджменту

Характеристика	Зміст
Об'єкт управління	Відносини між організацією та зацікавленими сторонами
Мета	Досягнення балансу інтересів стейкхолдерів та організації
Основний принцип	Врахування інтересів усіх ключових груп впливу
Основні інструменти	Комунікації, партнерство, консультації, соціальний діалог
Результат	Стійкий розвиток організації та підвищення довіри стейкхолдерів
Стратегічна роль	Забезпечення довгострокової ефективності діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі [12; 14; 15; 16; 43]

Особливого значення концепція стейкхолдер-менеджменту набуває в діяльності громадських і профспілкових організацій, оскільки їхнє функціонування безпосередньо залежить від ефективності взаємодії з різними соціальними групами. Для таких організацій ключовими стейкхолдерами виступають члени профспілок, роботодавці, органи державної влади, місцеві громади, громадські організації та засоби масової інформації. Саме тому ефективна система управління взаємодією зі стейкхолдерами стає важливим інструментом забезпечення результативності їхньої діяльності та реалізації соціальної місії.

Подальший розвиток концепції стейкхолдер-менеджменту зумовив необхідність формування науково обґрунтованої класифікації зацікавлених сторін. У сучасній теорії управління класифікація стейкхолдерів виступає важливим етапом побудови ефективної системи взаємодії, оскільки дозволяє визначити характер інтересів різних груп, рівень їхнього впливу на діяльність організації та пріоритетність управлінських рішень щодо кожної з них.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до класифікації стейкхолдерів. Найбільш поширеним є поділ на внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Такий підхід дозволяє систематизувати суб'єктів взаємодії залежно від характеру їхніх зв'язків з організацією та ступеня участі в її діяльності [14].

Внутрішні стейкхолдери безпосередньо пов'язані з функціонуванням організації та беруть участь у реалізації її цілей. До цієї групи належать працівники, керівництво, члени організації, профспілковий актив та інші особи, які забезпечують здійснення основної діяльності. Ефективність функціонування організації значною мірою залежить від рівня їхньої мотивації, професійної компетентності та залученості до процесу управління.

Зовнішні стейкхолдери не входять до організаційної структури, проте можуть суттєво впливати на результати діяльності організації або зазнавати впливу її рішень. До них належать органи державної влади, органи місцевого самоврядування, роботодавці, громадські організації, засоби масової

інформації, освітні установи, міжнародні організації, місцеві громади та інші суб'єкти зовнішнього середовища [16].

Для громадських та профспілкових організацій така класифікація має особливе значення, оскільки їхня діяльність здійснюється в умовах постійної взаємодії з різноманітними групами впливу. Зокрема, для громадських організацій до внутрішніх стейкхолдерів належать членські організації, профспілкові працівники та керівні органи управління, тоді як зовнішніми стейкхолдерами виступають органи державної влади, організації роботодавців, територіальні громади та інститути громадянського суспільства.

У сучасній науці поряд із традиційною класифікацією використовується також поділ стейкхолдерів за рівнем впливу та зацікавленості. Такий підхід дозволяє визначити пріоритетність взаємодії та забезпечує раціональний розподіл управлінських ресурсів. Відповідно до нього всі зацікавлені сторони можуть бути поділені на чотири основні групи: ключові стейкхолдери з високим рівнем впливу та високою зацікавленістю; стейкхолдери з високим впливом і низькою зацікавленістю; стейкхолдери з низьким впливом і високою зацікавленістю; стейкхолдери з низьким рівнем впливу та низькою зацікавленістю [17].

Використання такого підходу дозволяє організації більш ефективно планувати комунікаційні заходи, визначати необхідний рівень залучення різних груп до процесу прийняття рішень та формувати систему пріоритетів у сфері управління взаємодією зі стейкхолдерами.

З метою систематизації основних класифікаційних ознак стейкхолдерів доцільно узагальнити їх у вигляді табл. 1.2.

Таблиця 1.2 Класифікація стейкхолдерів у системі управління організацією

Класифікаційна ознака	Групи стейкхолдерів	Характеристика
За місцем у системі організації	Внутрішні, зовнішні	Визначаються характером взаємозв'язку з організацією
За рівнем впливу	Високого, середнього, низького впливу	Відображають можливість впливати на управлінські рішення

Продовження табл. 1.2

Класифікаційна ознака	Групи стейкхолдерів	Характеристика
За рівнем зацікавленості	Високої, середньої, низької зацікавленості	Визначають ступінь інтересу до результатів діяльності
За характером інтересів	Економічні, соціальні, політичні, екологічні	Відображають основні очікування стейкхолдерів
За тривалістю взаємодії	Постійні, тимчасові	Визначають стабільність взаємовідносин
За характером впливу	Прямого та непрямого впливу	Характеризують ступінь впливу на діяльність організації

Джерело: узагальнено автором на основі [14; 15; 16; 17]

Важливим напрямом розвитку стейкхолдерської концепції стало формування принципів стейкхолдер-менеджменту. У сучасних умовах вони виступають фундаментом побудови системи взаємодії організації із зацікавленими сторонами та визначають загальні правила управлінської діяльності.

Одним із ключових принципів є принцип балансу інтересів, який передбачає необхідність врахування потреб усіх груп стейкхолдерів та недопущення домінування інтересів окремих учасників над загальними цілями організації. Реалізація цього принципу дозволяє зменшити рівень конфліктності та забезпечити стабільність взаємовідносин [12].

Не менш важливим є принцип прозорості, що передбачає відкритість діяльності організації, доступність інформації та забезпечення зрозумілості управлінських рішень для зацікавлених сторін. У сучасних умовах інформаційної відкритості саме прозорість стає одним із чинників формування довіри до організації та підвищення її репутаційного капіталу [20].

Принцип партнерства ґрунтується на усвідомленні взаємозалежності організації та її стейкхолдерів. Його реалізація передбачає розвиток співробітництва, пошук компромісів та формування довгострокових взаємовигідних відносин між усіма учасниками процесу взаємодії [15].

Важливу роль також відіграє принцип відповідальності, який означає готовність організації враховувати наслідки власних рішень для всіх зацікавлених сторін та нести відповідальність за результати своєї діяльності. Саме цей принцип лежить в основі сучасної концепції соціально відповідального управління [1; 4].

У науковій літературі дедалі частіше наголошується на взаємозв'язку між стейкхолдер-менеджментом та концепцією сталого розвитку. Дослідження López-Conserción, Gil-Lacruz та Saz-Gil доводять, що ефективне залучення стейкхолдерів сприяє досягненню цілей сталого розвитку та формуванню довгострокової соціальної цінності організації [42]. Аналогічної позиції дотримуються Ап та співавтори, які підкреслюють важливість багатосторонньої взаємодії зацікавлених сторін для забезпечення сталого розвитку економічних систем [33].

У контексті сучасних управлінських концепцій стейкхолдер-менеджмент виступає не лише інструментом координації інтересів різних груп впливу, але й важливим фактором формування конкурентних переваг. Організації, які активно взаємодіють зі своїми стейкхолдерами, отримують додаткові можливості для залучення ресурсів, підвищення інноваційної активності, розвитку соціального капіталу та зміцнення репутації [38].

Особливого значення це набуває для профспілкових організацій, діяльність яких безпосередньо пов'язана із захистом інтересів працівників та розвитком соціального діалогу. Ефективність їх функціонування значною мірою залежить від здатності налагоджувати партнерські відносини між працівниками, роботодавцями, органами влади та громадськістю. Саме тому використання сучасних інструментів стейкхолдер-менеджменту виступає важливою передумовою забезпечення результативності діяльності профспілкових об'єднань.

Таким чином, класифікація стейкхолдерів та визначення принципів взаємодії з ними є важливою складовою концепції стейкхолдер-менеджменту. Їх практичне застосування дозволяє організаціям формувати ефективну

систему комунікацій, забезпечувати баланс інтересів, підвищувати рівень довіри та створювати передумови для довгострокового розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Посилення ролі громадянського суспільства, підвищення вимог до прозорості діяльності організацій, розвиток принципів сталого розвитку та соціального партнерства обумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління. У цих умовах соціальна відповідальність виступає не лише важливою характеристикою діяльності організації, а й стратегічною основою формування довгострокових відносин із зацікавленими сторонами.

Концепція соціальної відповідальності ґрунтується на усвідомленні того, що результати діяльності будь-якої організації впливають не лише на її внутрішнє середовище, а й на широкий спектр зовнішніх суб'єктів. Саме тому організація повинна враховувати соціальні, економічні та екологічні наслідки своїх рішень і здійснювати діяльність відповідно до принципів етичності, прозорості та підзвітності. У сучасній науковій літературі соціальна відповідальність розглядається як добровільне прийняття організацією зобов'язань щодо забезпечення сталого розвитку суспільства, дотримання соціальних стандартів та врахування інтересів усіх груп стейкхолдерів [1].

Сучасне розуміння соціальної відповідальності значно ширше за традиційні підходи, які пов'язували її виключно з благодійною діяльністю або виконанням законодавчих вимог. Сьогодні вона розглядається як складова системи стратегічного управління, що інтегрується у всі напрями діяльності організації та визначає характер її взаємодії із зацікавленими сторонами. Саме тому питання соціальної відповідальності набуває особливого значення у процесі побудови ефективної системи стейкхолдер-менеджменту [4].

На думку Багацької К. В., соціальна відповідальність виступає одним із ключових чинників забезпечення розвитку організацій в умовах сучасних викликів, оскільки сприяє формуванню довіри, зміцненню партнерських відносин та підвищенню рівня суспільної підтримки [1]. Аналогічну позицію займають Васильців Т. та Васильців Г., які наголошують на необхідності

консолідації зусиль держави, бізнесу, науки та громадськості для вирішення соціально значущих проблем та забезпечення сталого розвитку [4].

У сучасній теорії управління соціальна відповідальність розглядається як багатовимірна категорія, яка охоплює економічний, соціальний, етичний та екологічний аспекти діяльності організації. Вона передбачає не лише отримання економічних результатів, а й забезпечення належного рівня соціального захисту працівників, розвиток соціального діалогу, дотримання етичних норм, захист довкілля та участь у вирішенні суспільних проблем [2].

Особливе значення соціальна відповідальність має у процесі формування взаємовідносин із зацікавленими сторонами. Сучасні дослідження свідчать, що рівень довіри стейкхолдерів до організації значною мірою залежить від того, наскільки відповідально вона здійснює свою діяльність та враховує інтереси різних соціальних груп [13]. Саме тому соціальна відповідальність розглядається як основа побудови ефективної системи взаємодії між організацією та її стейкхолдерами.

Соціально відповідальна діяльність сприяє формуванню позитивної репутації організації, зміцненню її іміджу та підвищенню рівня підтримки з боку зовнішнього середовища. За результатами досліджень Khuong M. N. та Anh N. T., активна реалізація принципів соціальної відповідальності позитивно впливає на корпоративну репутацію та рівень довіри зацікавлених сторін, що створює додаткові можливості для розвитку організації [38].

Важливою особливістю сучасного підходу до соціальної відповідальності є її стратегічна спрямованість. На відміну від ситуативних соціальних ініціатив, стратегічна соціальна відповідальність передбачає системне врахування інтересів стейкхолдерів у процесі розробки та реалізації довгострокових управлінських рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодження цілей організації із суспільними потребами та підвищити ефективність взаємодії з усіма групами впливу [5].

Наукові дослідження свідчать, що соціальна відповідальність виступає одним із найважливіших інструментів формування соціального капіталу

організації. Як зазначає Грицаєнко М., соціально відповідальна поведінка сприяє розвитку довіри, взаєморозуміння та співробітництва між організацією та її стейкхолдерами, що позитивно впливає на ефективність її діяльності та стійкість до зовнішніх викликів [13].

У контексті стратегічної взаємодії зі стейкхолдерами соціальна відповідальність виконує низку важливих функцій. Вона забезпечує узгодження інтересів різних груп впливу, сприяє формуванню партнерських відносин, підвищує якість комунікаційних процесів та створює передумови для розвитку соціального діалогу. Крім того, соціальна відповідальність дозволяє організації своєчасно реагувати на суспільні очікування та адаптувати свою діяльність до змін зовнішнього середовища [22].

Для систематизації основних напрямів впливу соціальної відповідальності на взаємодію зі стейкхолдерами доцільно використати табл. 1.3.

Таблиця 1.3 Вплив соціальної відповідальності на систему взаємодії організації зі стейкхолдерами

Напрямок впливу	Характеристика впливу	Очікуваний результат
Репутаційний	Формування позитивного іміджу та суспільної довіри	Підвищення лояльності стейкхолдерів
Комунікаційний	Розвиток відкритого діалогу із зацікавленими сторонами	Покращення взаєморозуміння
Соціальний	Захист інтересів працівників та громадськості	Зміцнення соціального партнерства
Економічний	Підвищення ефективності використання ресурсів	Стійкий розвиток організації
Управлінський	Врахування інтересів стейкхолдерів під час прийняття рішень	Зростання ефективності управління
Стратегічний	Інтеграція принципів соціальної відповідальності у стратегію розвитку	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 4; 5; 13; 22; 38]

Особливої актуальності соціальна відповідальність набуває у діяльності громадських і профспілкових організацій, які виступають важливими суб'єктами соціального діалогу. Для таких організацій ефективна взаємодія зі стейкхолдерами є необхідною умовою реалізації їхніх статутних завдань,

захисту соціально-трудових прав громадян та розвитку соціального партнерства. Саме тому соціальна відповідальність у даному випадку виступає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, а й важливою складовою суспільної місії організації.

Відповідно до сучасних міжнародних підходів, соціальна відповідальність передбачає активне залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень. Дослідження López-Conserción, Gil-Lacruz та Saz-Gil підтверджують, що високий рівень залучення зацікавлених сторін сприяє досягненню цілей сталого розвитку та формуванню довгострокової соціальної цінності організації [42]. У свою чергу, Xu E. G., Graves C., Shan Y. G. та Yang J. W. доводять, що корпоративна соціальна відповідальність виступає важливим механізмом підвищення результативності управління та ефективності діяльності організацій [50].

Соціальна відповідальність також сприяє підвищенню рівня прозорості діяльності організації. Реалізація принципів відкритості та підзвітності забезпечує доступ зацікавлених сторін до інформації про діяльність організації, її соціальні ініціативи та результати роботи. Це створює додаткові можливості для розвитку партнерських відносин та зміцнення довіри між усіма учасниками взаємодії [31].

У сучасних умовах цифровізації особливого значення набувають нові форми соціально відповідальної взаємодії зі стейкхолдерами. Використання цифрових платформ, електронних комунікацій та сучасних інформаційних технологій дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією, розширити можливості участі зацікавлених сторін у процесах управління та підвищити рівень відкритості організації [39].

Важливим результатом реалізації принципів соціальної відповідальності є формування соціального партнерства. Воно передбачає співробітництво між організацією, державними інституціями, роботодавцями, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами з метою досягнення спільних соціально

значущих результатів. Саме соціальне партнерство створює підґрунтя для узгодження інтересів різних груп та забезпечення соціальної стабільності [4].

Таким чином, соціальна відповідальність є важливою складовою сучасної системи управління та виступає основою стратегічної взаємодії організації із зацікавленими сторонами. Її реалізація сприяє формуванню довіри, розвитку соціального партнерства, підвищенню рівня прозорості діяльності та зміцненню репутації організації. У сучасних умовах соціальна відповідальність перетворюється на один із ключових факторів забезпечення сталого розвитку організацій та підвищення ефективності їх взаємодії зі стейкхолдерами. Саме тому інтеграція принципів соціальної відповідальності у систему управління є необхідною умовою успішного функціонування сучасних організацій, зокрема профспілкових об'єднань, діяльність яких безпосередньо пов'язана із захистом інтересів громадян та розвитком соціального діалогу.

1.2. Методичні підходи до ідентифікації та оцінювання впливу стейкхолдерів (матриця стейкхолдерів)

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від здатності своєчасно виявляти ключові групи зацікавлених сторін, визначати характер їхніх інтересів та оцінювати ступінь їхнього впливу на процес прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим важливою складовою системи стейкхолдер-менеджменту виступає ідентифікація та оцінювання стейкхолдерів, що дозволяє формувати ефективні механізми взаємодії, мінімізувати ризики конфлікту інтересів та забезпечувати реалізацію стратегічних цілей організації.

У науковій літературі під ідентифікацією стейкхолдерів розуміють процес виявлення всіх осіб, груп або організацій, які можуть впливати на діяльність організації або зазнавати впливу результатів її функціонування [14].

Правильна ідентифікація стейкхолдерів є передумовою побудови ефективної системи комунікацій та формування обґрунтованої стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами.

Герасименко Ю. В. зазначає, що процес ідентифікації стейкхолдерів повинен здійснюватися на основі комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації з урахуванням специфіки її діяльності та стратегічних цілей [14]. Аналогічної позиції дотримується Коптева Г. М., яка наголошує, що ефективність управління стейкхолдерами безпосередньо залежить від повноти визначення зацікавлених сторін та правильності оцінювання їхнього впливу на діяльність організації [16].

Для громадських і профспілкових організацій особливого значення набуває систематизація основних груп стейкхолдерів, оскільки їх діяльність базується на постійній взаємодії з представниками державних органів, роботодавцями, членами профспілок, громадськістю та іншими суб'єктами соціального діалогу. Від якості цієї взаємодії значною мірою залежить ефективність виконання статутних завдань організації.

Наукові дослідження свідчать, що процес управління стейкхолдерами доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів, що забезпечують системний підхід до аналізу та управління зацікавленими сторонами (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 Основні етапи процесу управління стейкхолдерами

Етап	Зміст
Ідентифікація стейкхолдерів	Виявлення всіх груп та осіб, які можуть впливати на діяльність організації
Аналіз інтересів	Визначення потреб, очікувань та цілей стейкхолдерів
Оцінювання впливу	Визначення рівня впливу стейкхолдерів на діяльність організації
Пріоритизація	Ранжування стейкхолдерів за ступенем важливості
Розробка стратегії взаємодії	Вибір інструментів комунікації та співпраці
Моніторинг взаємовідносин	Контроль змін у структурі інтересів та впливу

Джерело: узагальнено автором на основі [14; 15; 16; 17]

Після ідентифікації стейкхолдерів здійснюється оцінювання їхнього впливу на діяльність організації. У сучасній теорії та практиці менеджменту використовуються різноманітні методичні підходи до такого оцінювання. Найбільш поширеними є експертний метод, рейтинговий аналіз, метод вагових коефіцієнтів, матричний аналіз та інтегральне оцінювання [17].

Експертний метод передбачає залучення компетентних фахівців для визначення рівня впливу та зацікавленості окремих стейкхолдерів. Перевагою даного підходу є можливість врахування якісних характеристик взаємодії, які складно оцінити кількісно. Разом із тим для підвищення об'єктивності результатів доцільним є використання декількох експертів та подальше узагальнення їхніх оцінок [18].

Для забезпечення комплексного аналізу стейкхолдерів доцільно використовувати систему критеріїв оцінювання (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 Основні критерії оцінювання впливу стейкхолдерів

Критерій	Характеристика
Рівень влади	Можливість впливати на управлінські рішення організації
Рівень зацікавленості	Ступінь інтересу до результатів діяльності організації
Легітимність	Законність та обґрунтованість вимог стейкхолдера
Терміновість вимог	Необхідність оперативного реагування
Репутаційний вплив	Здатність формувати громадську думку
Ресурсний вплив	Можливість надавати або обмежувати ресурси
Частота взаємодії	Інтенсивність контактів з організацією

Джерело: узагальнено автором на основі [14; 16; 17; 18]

Для кількісного оцінювання впливу стейкхолдерів доцільно використовувати інтегральний показник впливу.

Інтегральний показник впливу стейкхолдера визначається за формулою (1.1):

$$I_s = \sum_{i=1}^n w_i \cdot k_i \quad (1.1)$$

де:

I_s – інтегральний показник впливу стейкхолдера;

w_i – ваговий коефіцієнт i -го критерію;

k_i – оцінка i -го критерію;

n – кількість критеріїв оцінювання.

Для оцінювання рівня зацікавленості використовується середнє арифметичне значення відповідних параметрів.

Рівень зацікавленості стейкхолдера визначається за формулою (1.2):

$$Z_s = \frac{\sum_{j=1}^m p_j}{m} \quad (1.2)$$

де:

Z_s – рівень зацікавленості стейкхолдера;

p_j – оцінка j -го параметра зацікавленості;

m – кількість параметрів оцінювання.

На основі отриманих показників визначається індекс пріоритетності стейкхолдера.

Індекс пріоритетності стейкхолдера розраховується за формулою (1.3):

$$P_s = I_s \cdot Z_s \quad (1.3)$$

де:

P_s – індекс пріоритетності стейкхолдера;

I_s – інтегральний показник впливу;

Z_s – рівень зацікавленості.

Для більш точного ранжування стейкхолдерів може використовуватися показник середньозваженого рівня впливу.

Середньозважений рейтинг впливу стейкхолдера визначається за формулою (1.4):

$$R_i = \frac{\sum_{j=1}^n b_j \cdot w_j}{\sum_{j=1}^n w_j} \quad (1.4)$$

де:

R_i – загальний рейтинг впливу стейкхолдера;

b_j – оцінка за окремим критерієм;
 w_j – вагомість критерію;
 n – кількість критеріїв оцінювання.

Ця формула 1.4 часто використовується під час побудови матриці стейкхолдерів.

Для визначення загальної важливості стейкхолдера може використовуватися коефіцієнт важливості.

Коефіцієнт важливості стейкхолдера визначається за формулою (1.5):

$$K_v = \frac{R_i + Z_s}{2} \quad (1.5)$$

де:

K_v – коефіцієнт важливості стейкхолдера;
 R_i – рейтинг впливу;
 Z_s – рівень зацікавленості.

Практичне застосування наведених показників потребує використання єдиної шкали оцінювання (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 Шкала оцінювання рівня впливу та зацікавленості стейкхолдерів

Бал	Рівень впливу	Рівень зацікавленості
1	Практично не впливає	Практично не проявляє інтересу
2	Незначний вплив	Низький рівень зацікавленості
3	Помірний вплив	Середній рівень зацікавленості
4	Значний вплив	Висока зацікавленість
5	Вирішальний вплив	Максимальна зацікавленість

Джерело: узагальнено автором на основі [14; 17; 18]

Одним із найбільш поширених інструментів аналізу стейкхолдерів є матриця стейкхолдерів. Її використання дозволяє візуалізувати взаємозв'язок між рівнем впливу та рівнем зацікавленості окремих груп стейкхолдерів і визначити пріоритетність взаємодії з ними [15] (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Матриця стейкхолдерів за критеріями «рівень впливу – рівень зацікавленості»

Джерело: адаптовано автором на основі [15; 16; 17; 27; 47]

Для інтерпретації результатів оцінювання доцільно використовувати індекс пріоритетності (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 Інтерпретація індексу пріоритетності стейкхолдерів

Значення (P_s)	Рівень пріоритетності	Управлінські дії
1–5	Низький	Моніторинг
6–10	Помірний	Інформування
11–15	Середній	Консультації
16–20	Високий	Активна взаємодія
21–25	Критичний	Постійне залучення до прийняття рішень

Джерело: узагальнено автором на основі [15; 17; 20]

Сучасні наукові дослідження свідчать, що використання матриці стейкхолдерів дозволяє значно підвищити ефективність управлінських рішень, оскільки забезпечує можливість ранжування зацікавлених сторін відповідно до рівня їхнього впливу та зацікавленості. Залуцька Х. Я. та

Стефанцов Д. В. підкреслюють, що систематизація взаємовідносин зі стейкхолдерами є необхідною умовою забезпечення стратегічного розвитку організації [15]. Краснокутська Н. С. та Госн С. доводять, що використання інструментів пріоритизації стейкхолдерів сприяє більш ефективному розподілу ресурсів та підвищенню результативності комунікаційної діяльності [17].

Таким чином, ідентифікація та оцінювання впливу стейкхолдерів є важливою складовою сучасного стейкхолдер-менеджменту. Використання інтегральних показників, системи критеріїв оцінювання та матриці стейкхолдерів дозволяє здійснювати комплексний аналіз зацікавлених сторін, визначати пріоритетність взаємодії та формувати ефективну систему управління відносинами із зацікавленими сторонами. Отримані методичні підходи становлять теоретичну основу для подальшого аналізу системи взаємодії підприємства зі стейкхолдерами та розроблення напрямів удосконалення на засадах соціальної відповідальності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВЗАЄМОДІЇ ГУ ФП ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ З ПАРТНЕРАМИ ТА ГРОМАДСЬКІСТЮ

2.1. Організаційно-правова характеристика та специфіка діяльності ГУ ФП Хмельницької області

Підприємство «Господарське управління Федерації профспілок Хмельницької області» є унітарним підприємством, створеним засновником – Федерацією профспілок Хмельницької області на її власності (ідентифікаційний код 22985870) та є правонаступником КП «Управління по господарському обслуговуванню» Ради Федерації профспілок області. Юридична характеристика підприємства висвітлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 Загальна характеристика Підприємства «Господарське управління Федерації профспілок Хмельницької області»

Основні аспекти	Характеристика
Назва	Підприємство «Господарське управління Федерації профспілок Хмельницької області»
Організаційно-правова форма	Підприємство об'єднання громадян (релігійної організації, профспілки)
Статутний капітал	0,00 грн.
Форма власності	Приватна
Основні види діяльності	Основний: 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Керівництво	Скаженюк Олексій Сергійович
Засновники	ФЕДЕРАЦІЯ ПРОФСПІЛОК ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ
Система оподаткування	Платник єдиного податку
Локація (юридична адреса)	вул. Соборна, 57, м. Хмельницький, Україна, 29000, ідентифікаційний код 02662662
Офіційний сайт	-

Джерело: складено автором за даними підприємства

Повна назва: Підприємство «Господарське управління Федерації профспілок Хмельницької області».

Скорочена назва: Підприємство «Господарське управління ФП Хмельницької області».

Засновником і власником Підприємства є ФПО (далі – Засновник), розташована адресою: вул. Соборна, 57, м. Хмельницький, Україна, 29000, ідентифікаційний код 02662662 [25].

Види діяльності, що вимагають ліцензії або спеціального дозволу, здійснюються Підприємством лише після отримання їх у встановленому законом порядку.

Особливості організації виробництва визначені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 Особливості організації виробництва

Основні аспекти організації виробництва	Характеристика
Тип виробництва	Операції з нерухомим майном
Вид виробничої структури	Лінійна структура управління
Основні цехи	Бухгалтерія Виробничо-технічний відділ
Структура цеху і його управління (на прикладі провідного)	Виробничо-технічний відділ: Начальник відділу Двірник Ліфтер Водій автотранспортних засобів Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків Електромеханік Прибиральник виробничих та службових приміщень Столяр Сторож
Допоміжні цехи	Відділ кадрів Відділ маркетингу та реклами
Основні технологічні операції (назва, зміст, тривалість)	Операція: Пошук орендарів. Зміст: Пошук та залучення потенційних орендарів. Тривалість: Залежить від ринку та запитів орендарів. Операція: Підготовка документів. Зміст: Підготовка договорів оренди, актів приймання-передачі. Тривалість: 1-3 дні. Операція: Обслуговування нерухомості. Зміст: Регулярний огляд, ремонт та технічне обслуговування приміщень. Тривалість: Постійно.
Провідні цехи/провідне устаткування	Бухгалтерія Виробничо-технічний відділ
Спосіб організації руху предметів праці	Проектно-орієнтований підхід Потокова організація робіт з управління та обслуговування нерухомості[10]

Продовження табл. 2.2

Основні аспекти організації виробництва	Характеристика
Технологічний цикл	Пошук орендаря Підписання договору оренди Експлуатація нерухомості та регулярне обслуговування
	Закінчення оренди та передача приміщення
Система інформаційного обслуговування виробництва	Використання CRM-системи для управління контактами з орендарями Система електронного документообігу Інтеграція з бухгалтерськими програмами

Джерело: складено за даними підприємства

Підприємство ГУ ФПО має вертикальну структуру управління, що передбачає ієрархічний розподіл влади та відповідальності в межах організації. Згідно з цією структурою, вищі керівники та управлінські посадовці приймають стратегічні рішення та встановлюють головні напрямки діяльності компанії. На нижніх рівнях існують менші підрозділи та відділи, які відповідають за конкретні завдання і функції, такі як управління активами, обслуговування клієнтів, технічна підтримка та інші операційні аспекти. Дана структура сприяє чіткості в управлінні, ефективному розподілу ресурсів і забезпечує відповідність діяльності підприємства з його стратегічними цілями та завданнями, що є ключовими для успішної роботи в галузі надання в оренду та експлуатації нерухомого майна [6].

Підприємство має лінійну організаційну структуру управління, що передбачає пряме ієрархічне керівництво і відповідальність (рис. 2.1).

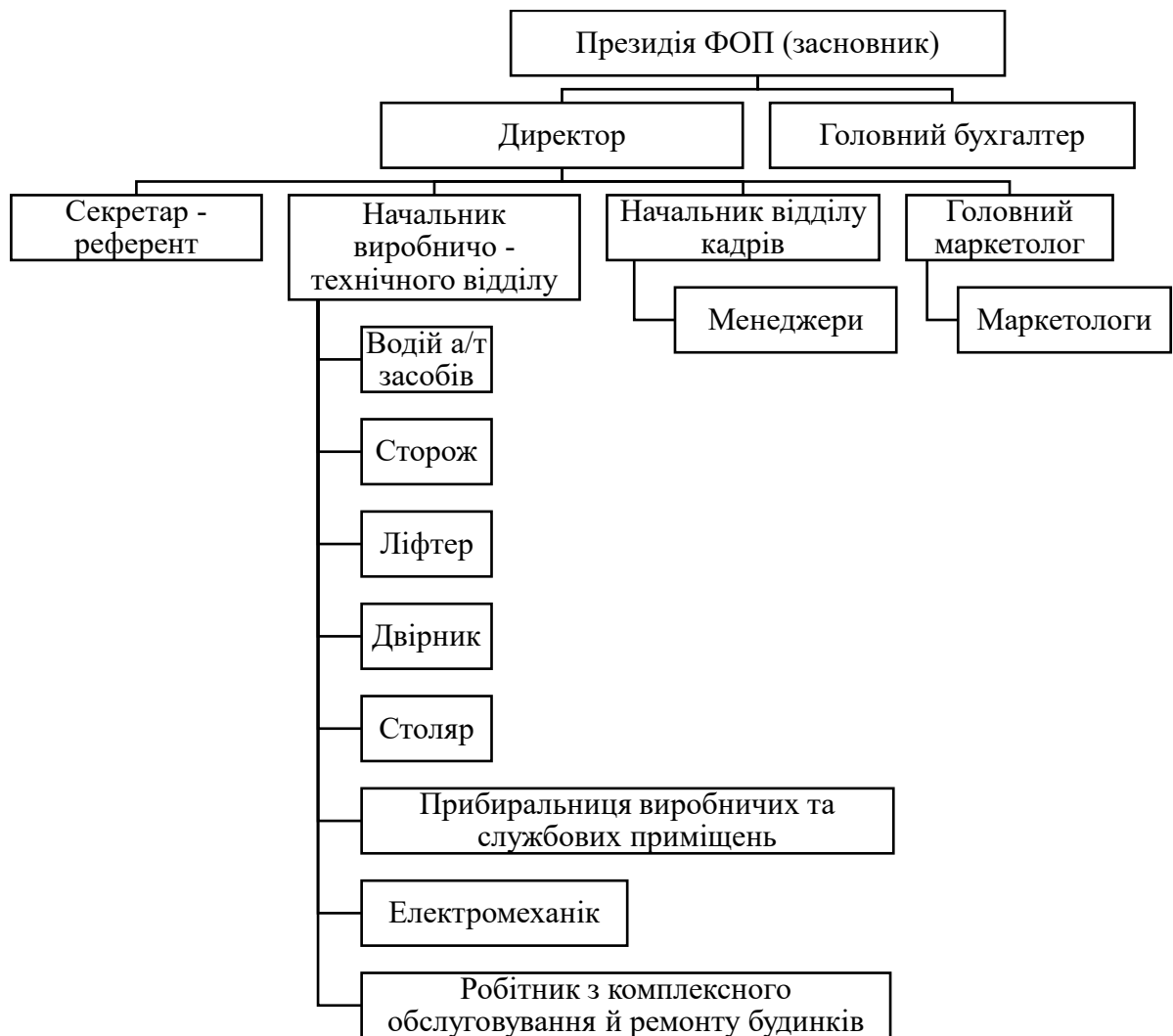


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ГУ ФПО

Джерело: складено за даними підприємства

Згідно з цією структурою, кожен підрозділ або відділ має свого безпосереднього керівника, який отримує інструкції та директиви від вищого рівня управління і переносить їх на виконавчий рівень. Управління на кожному рівні концентрується на вирішенні завдань, пов'язаних з їх функціональними обов'язками, такими як управління нерухомим майном, фінансове планування, розвиток інфраструктури та інші аспекти діяльності компанії. Лінійна структура сприяє чіткості в розподілі обов'язків та забезпечує швидке прийняття рішень, що є важливим у вирішенні оперативних питань та виконанні стратегічних завдань підприємства в умовах надання в оренду й експлуатації нерухомого майна.

Виробнича структура підприємства ГУ ФПО складається з кількох основних підрозділів, що об'єднуються для забезпечення ефективного управління та розвитку діяльності компанії (рис. 2.2).

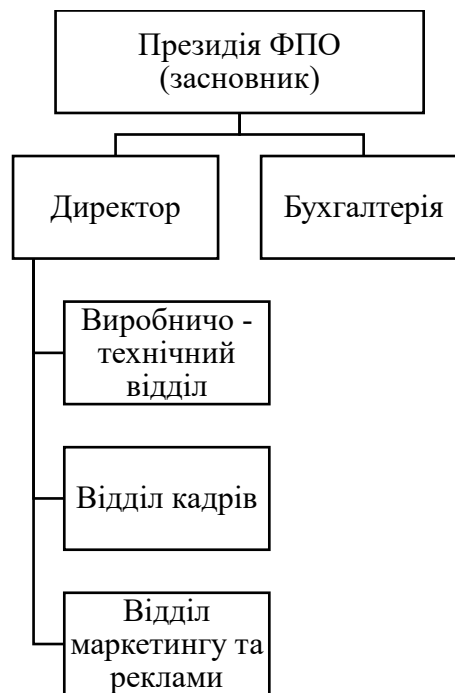


Рисунок 2.2 – Виробнича структура ГУ ФПО

Джерело: складено за даними підприємства

На чолі підприємства ГУ ФПО стоїть директор, який відповідає за загальне керівництво і прийняття стратегічних рішень. Бухгалтерія забезпечує фінансовий контроль і звітність, що є критичним для ефективного функціонування підприємства. Технічно-виробничий відділ відповідає за технічну підтримку та управління нерухомим майном, забезпечуючи його ефективне використання і утримання.

Відділ кадрів займається управлінням персоналом, включаючи найм нових співробітників, розвиток та навчання персоналу. Відділ реклами та маркетингу відповідає за розвиток стратегій реклами та продажу послуг компанії, просування бренду і привертання нових клієнтів [7].

Нормативно-правове середовище, у якому функціонує ГУ ФПО, обумовлює необхідність постійного моніторингу змін у законодавстві та адаптації внутрішніх процедур підприємства до нових вимог. Це включає

удосконалення договорів оренди, коригування внутрішніх регламентів та впровадження механізмів контролю за дотриманням норм права.

SWOT-аналіз підприємства ГУ ФПО, спеціалізованого на наданні в оренду й експлуатації власного чи орендованого нерухомого майна, передбачено в табл. 2.3.

Підприємство володіє широким діапазоном послуг, що включає в себе різноманітні опції для орендарів. Досвідчений персонал забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів. Добре розроблена система обслуговування орендарів сприяє забезпеченню задоволеності клієнтів. Крім того, значний досвід у управлінні комерційною нерухомістю дозволяє ефективно управляти майном та максимізувати прибуток.

Підприємство зіткнулося з високими витратами на підтримку та управління майном, що може підірвати прибутковість. Вразливість до змін у законодавстві та регулюванні може обмежити оперативність реагування на зміни у вимогах ринку. Обмежений доступ до нових інвестицій для розширення майна створює перешкоди для зростання.

Таблиця 2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Сильні сторони: • Широкий діапазон послуг; • Досвідчений персонал; • Добре розроблена система обслуговування орендарів; • Досвід у управлінні комерційною нерухомістю.	Слабкі сторони: • Високі витрати на підтримку і управління майном; • Вразливість до змін у законодавстві та регулюванні; • Обмежений доступ до нових інвестицій для розширення майна; • Високий ризик звільнення площ в результаті неплатоспроможності орендарів.
Можливості: • Розширення портфеля нерухомості через нові придбання; • Використання сучасних технологій для підвищення ефективності управління; • Підвищення прибутковості через оптимізацію управлінських процесів	Загрози: • Економічні кризи та нестабільність на ринку нерухомості; • Конкуренція з боку інших власників нерухомості; • Зміни у вимогах до енергоефективності та екологічних стандартів.

Джерело: складено за даними підприємства

В Додатку А наведено структуру активів підприємства за 2023 – 2025 рр.

Аналіз структури активів підприємства за 2023–2025 рр. дає змогу оцінити динаміку їх формування та визначити основні тенденції змін у складі активів. Загальна вартість оборотних активів підприємства протягом досліджуваного періоду характеризується тенденцією до зростання. Зокрема, у 2023 р. їх обсяг становив 577,5 тис. грн, у 2024 р. – 589,4 тис. грн, а у 2025 р. – 636,8 тис. грн. Таким чином, за аналізований період обсяг оборотних активів збільшився на 59,3 тис. грн, або на 10,27 %, що свідчить про розширення господарської діяльності підприємства та збільшення обсягів ресурсів, залучених до поточної діяльності.

У структурі оборотних активів підприємства найбільшу частку протягом усього періоду займала інша поточна дебіторська заборгованість. У 2023 р. її обсяг становив 303,4 тис. грн, що відповідало 52,54 % загальної вартості оборотних активів. У 2024 р. відбулося суттєве зростання даного показника до 392,0 тис. грн, а його частка зросла до 66,51 %. У 2025 р. обсяг іншої поточної дебіторської заборгованості продовжив збільшуватися і досяг 419,8 тис. грн, що становило 65,92 % оборотних активів. Порівняно з 2023 р. темп зростання цього показника склав 138,37 %, що свідчить про значне збільшення обсягів розрахунків підприємства з іншими дебіторами та підвищення ролі дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів.

Вагоме місце у структурі оборотних активів займає також дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги. У 2023 р. її обсяг становив 215,9 тис. грн, що відповідало 37,38 % оборотних активів підприємства. У 2024 р. відбулося зменшення даного показника до 182,0 тис. грн, у результаті чого його частка скоротилася до 30,88 %. У 2025 р. спостерігається певне відновлення обсягів дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію до 192,6 тис. грн, проте її частка у структурі оборотних активів залишилася нижчою порівняно з 2023 р. і становила 30,24 %. Загалом темп зміни показника за досліджуваний період склав 89,21 %, що свідчить про незначне скорочення обсягів розрахунків із покупцями.

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у структурі оборотних активів займала порівняно невелику частку. У 2023 р. її обсяг становив 16,6 тис. грн, або 2,87 % загальної вартості оборотних активів. У 2024 р. показник зменшився до 7,5 тис. грн, а його частка скоротилася до 1,27 %. У 2025 р. відбулося незначне збільшення до 9,2 тис. грн, що становило 1,44 % оборотних активів. У цілому темп зміни даного показника за період 2023–2025 рр. становив 55,42 %, що свідчить про скорочення обсягів дебіторської заборгованості перед бюджетом.

Грошові кошти та їх еквіваленти протягом аналізованого періоду характеризувалися значними коливаннями. У 2023 р. їх обсяг становив 25,5 тис. грн, що відповідало 4,41 % оборотних активів підприємства. У 2024 р. відбулося різке скорочення грошових коштів до 2,8 тис. грн, унаслідок чого їх частка знизилася до 0,47 %. Проте у 2025 р. показник зріс до 10,7 тис. грн, що становило 1,68 % оборотних активів. Незважаючи на певне відновлення, у порівнянні з 2023 р. обсяг грошових коштів скоротився, про що свідчить темп росту на рівні 41,96 %. Виробничі запаси у структурі оборотних активів підприємства займали незначну частку, проте характеризувалися стрімким зростанням. У 2023 р. їх обсяг становив лише 0,2 тис. грн (0,03 %), у 2024 р. – 0,5 тис. грн (0,08 %), а у 2025 р. – 4,5 тис. грн (0,71 %). Таким чином, за аналізований період обсяг виробничих запасів збільшився у декілька разів, що підтверджується темпом зростання на рівні 2250 %. Це може свідчити про розширення операційної діяльності підприємства та збільшення обсягів матеріальних ресурсів, необхідних для здійснення виробничого процесу. Інші оборотні активи у 2023 р. становили 15,9 тис. грн, що відповідало 2,75 % оборотних активів. У 2024 р. їх обсяг скоротився до 4,6 тис. грн, а частка зменшилася до 0,78 %. У 2025 р. цей показник дорівнював нулю, що свідчить про повне вибуття або перекласифікацію даної групи активів у структурі балансу підприємства.

В Додатку Б проведений аналіз основних техніко – економічних показників ГУ ФПО за 2023-2025 роки.

Протягом 2023-2025 років підприємство демонструє прогрес у техніко-економічних показниках. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг зростає: у 2023 році він становив 3962,9 тис. грн., а у 2025 році досяг 5155,9 тис. грн. Середньоспискова чисельність працівників залишалася стабільною на рівні 6 осіб. Середньорічний виробіток одного працівника також демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 27,63 тис. грн. у 2023 році до 29,8 тис. грн. у 2025 році.

Фонд оплати праці зріс на 104,3% порівняно з попереднім роком, досягнувши 178,8 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата одного працівника також зростала і у 2025 році склала 2,48 тис. грн. Слід зазначити, що розрахований рівень середньомісячної заробітної плати одного працівника є нижчим за встановлений законодавством рівень мінімальної заробітної плати. Така ситуація пояснюється специфікою діяльності Господарського управління Федерації профспілок Хмельницької області, де частина працівників залучена на умовах неповної зайнятості та працює за сумісництвом. У зв'язку з цим фонд оплати праці розподіляється між працівниками пропорційно до фактично відпрацьованого часу та обсягу виконаних функціональних обов'язків.

Крім того, діяльність організації не належить до сфери матеріального виробництва та має адміністративно-господарський характер, що обумовлює відносно невелику чисельність персоналу й можливість використання гнучких форм організації праці. Відповідно, показник середньомісячної заробітної плати, визначений на основі середньоспискової чисельності працівників та загального фонду оплати праці, не відображає рівень оплати праці працівника, зайнятого на повну ставку, а характеризує середній обсяг виплат з урахуванням неповної зайнятості окремих працівників. Собівартість реалізованої продукції демонструвала поступове зростання, що свідчить про зростання витрат на виробництво. Підприємство також показало позитивну динаміку в чистому прибутку, який у 2023 році становив 163,3 тис. грн., хоча у 2024 році підприємство отримало збиток 86,8 тис. грн., але у 2025 році знов

отримало невеликий прибуток 0,2 тис. грн. Це позначилося на рентабельності продукції та продажу, яка у 2025 році склала 6,3% і 4,1% відповідно.

Позитивним є зростання середньорічної вартості основних засобів та фондів, що свідчить про ефективне використання активів підприємства.

2.2. Аналіз поточної практики реалізації соціальної відповідальності у відносинах зі стейкхолдерами (членами профспілок, владою, роботодавцями) та оцінка ефективності комунікаційних каналів та механізмів зворотного зв'язку в діяльності організації

Соціальна відповідальність є одним із ключових принципів функціонування профспілкових організацій, оскільки їхня діяльність безпосередньо спрямована на захист соціально-трудових прав громадян, розвиток соціального партнерства та забезпечення балансу інтересів між працівниками, роботодавцями та державою. Для ГУ ФП Хмельницької області реалізація соціальної відповідальності виступає не лише важливою складовою поточної діяльності, а й стратегічною основою взаємодії з основними групами стейкхолдерів. Метою даного підрозділу є оцінювання поточної практики реалізації соціальної відповідальності у взаємовідносинах ГУ ФП Хмельницької області з ключовими стейкхолдерами, до яких належать члени профспілок, органи державної влади та роботодавці.

Інформаційною базою дослідження стали Статут Федерації профспілок України, матеріали офіційного сайту Федерації профспілок Хмельницької області, колективні договори та угоди соціального партнерства, внутрішня документація організації, звіти про діяльність ГУ ФПО, а також результати експертного оцінювання. Експертне оцінювання проводилося на основі методу анкетування керівників структурних підрозділів, профспілкового активу та фахівців, які безпосередньо беруть участь у взаємодії зі стейкхолдерами. Загалом в оцінюванні брали участь 10 експертів, що

дозволило забезпечити достатній рівень об'єктивності отриманих результатів. Для визначення рівня впливу та зацікавленості використовувалася п'ятибальна шкала оцінювання, запропонована у підрозділі 1.3.

На першому етапі дослідження було здійснено ідентифікацію основних стейкхолдерів ГУ ФП Хмельницької області (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Характеристика основних стейкхолдерів ГУ ФП Хмельницької області

Група стейкхолдерів	Основні інтереси	Форми взаємодії з ГУ ФПО	Рівень впливу
Члени профспілок	Захист трудових прав, соціальні гарантії, правова підтримка	Консультації, звернення, колективні переговори, участь у заходах	Високий
Органи державної влади	Дотримання законодавства, розвиток соціального діалогу	Спільні засідання, консультації, участь у робочих групах	Високий
Роботодавці та їх об'єднання	Соціальне партнерство, регулювання трудових відносин	Колективні переговори, укладання угод, консультації	Високий
Працівники ГУ ФПО	Соціальний захист, належні умови праці, професійний розвиток	Колективний договір, внутрішні комунікації	Середній
Громадські організації	Реалізація соціальних проєктів	Спільні заходи та партнерські програми	Середній

Джерело: складено автором за матеріалами ГУ ФП Хмельницької області

Аналіз показує, що найбільш значущими стейкхолдерами організації виступають члени профспілок, органи державної влади та роботодавці, оскільки саме з ними пов'язана реалізація основних статутних завдань профспілкової організації. Саме тому подальший аналіз соціальної відповідальності здійснювався щодо зазначених груп.

Відповідно до методики, розробленої у підрозділі 1.3, було проведено оцінювання рівня впливу та зацікавленості основних стейкхолдерів. Індекс пріоритетності стейкхолдера визначався за формулою 1.3. Результати експертного оцінювання наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 Оцінювання впливу та зацікавленості основних стейкхолдерів ГУ ФП Хмельницької області

Стейкхолдер	Рівень впливу (I)	Рівень зацікавленості (Z)	Індекс пріоритетності (P=I×Z)
Члени профспілок	5	5	25
Органи державної влади	5	4	20
Роботодавці	4	4	16
Працівники ГУ ФПО	4	5	20
Громадські організації	3	3	9

Джерело: розраховано автором за результатами експертного оцінювання

Отримані результати свідчать, що найбільший рівень пріоритетності мають члени профспілок (25 балів), які є основними отримувачами соціального захисту та профспілкових послуг. Високий рівень значущості також мають органи державної влади та працівники організації (20 балів). Роботодавці займають наступну позицію за ступенем важливості (16 балів), що пояснюється їхньою ключовою роллю у процесах соціального партнерства та колективно-договірного регулювання трудових відносин. Для візуалізації результатів оцінювання основних стейкхолдерів ГУ ФП Хмельницької області побудовано матрицю впливу та зацікавленості, яка дозволяє визначити пріоритетність взаємодії з кожною групою зацікавлених сторін (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Матриця впливу та зацікавленості стейкхолдерів ГУ ФП Хмельницької області

Джерело: складено автором за даними організації

Для оцінювання рівня реалізації соціальної відповідальності було сформовано систему показників, що характеризують якість взаємодії з основними стейкхолдерами. До системи оцінювання було включено такі критерії:

- дотримання соціально-трудова прав;
- прозорість взаємодії;
- рівень соціального партнерства;
- участь стейкхолдерів у прийнятті рішень;
- виконання соціальних зобов'язань.

Результати оцінювання наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 Оцінка реалізації соціальної відповідальності ГУ ФПО щодо основних стейкхолдерів

Показник	Члени профспілок	Органи влади	Роботодавці
Дотримання соціально-трудова прав	5	5	4
Прозорість взаємодії	4	5	4
Рівень соціального партнерства	5	4	5
Участь у прийнятті рішень	5	4	4
Виконання соціальних зобов'язань	5	5	4
Середній бал	4,8	4,6	4,2

Джерело: розраховано автором за результатами експертного оцінювання

Результати оцінювання свідчать про високий рівень реалізації соціальної відповідальності щодо всіх ключових груп стейкхолдерів. Найвищу оцінку отримала взаємодія з членами профспілок (4,8 бала), що обумовлено системною діяльністю ГУ ФПО щодо захисту трудових прав, надання правової допомоги, участі у вирішенні соціально-трудова конфліктів та забезпечення представництва інтересів працівників.

Взаємодія з органами державної влади оцінена на рівні 4,6 бала. Це пов'язано з активною участю організації у роботі регіональних тристоронніх соціально-економічних рад, підготовці пропозицій до нормативно-правових актів, здійсненні громадського контролю за дотриманням трудового законодавства та реалізації програм соціального діалогу.

Дещо нижчий результат отримано щодо взаємодії з роботодавцями (4,2 бала). Незважаючи на високий рівень співпраці в межах соціального партнерства, окремі питання щодо узгодження економічних інтересів сторін та реалізації положень колективних договорів потребують подальшого вдосконалення.

Для більш детальної характеристики поточної практики соціальної відповідальності доцільно проаналізувати основні напрями взаємодії організації з ключовими стейкхолдерами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 Основні напрями реалізації соціальної відповідальності ГУ ФПО щодо ключових стейкхолдерів

Стейкхолдер	Соціально відповідальні заходи	Очікуваний результат
Члени профспілок	Правова допомога, представництво інтересів, консультації, захист трудових прав	Підвищення рівня соціальної захищеності працівників
Органи державної влади	Участь у соціальному діалозі, підготовка пропозицій до програм соціального розвитку	Підвищення ефективності державної соціальної політики
Роботодавці	Колективні переговори, укладання угод, врегулювання трудових спорів	Розвиток соціального партнерства
Працівники ГУ ФПО	Соціальні гарантії, охорона праці, професійне навчання	Підвищення мотивації персоналу
Громадські організації	Реалізація спільних соціальних проектів	Розвиток громадянського суспільства

Джерело: складено автором за матеріалами ГУ ФП Хмельницької області

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ГУ ФП Хмельницької області реалізує соціальну відповідальність переважно через механізми соціального діалогу, колективно-договірного регулювання, представництва інтересів працівників та партнерської взаємодії з органами влади і роботодавцями. Найбільш вагомими стейкхолдерами організації є члени профспілок, які характеризуються максимальними показниками впливу та зацікавленості. Водночас високі показники оцінки соціальної відповідальності

свідчать про сформовану систему соціального партнерства та належний рівень виконання соціальних функцій організації.

Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для подальшого дослідження ефективності комунікаційних каналів та механізмів зворотного зв'язку між ГУ ФП Хмельницької області та її стейкхолдерами, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

Ефективна система комунікацій є одним із ключових елементів реалізації соціальної відповідальності та забезпечення сталих відносин зі стейкхолдерами. Для профспілкових організацій якість інформаційного обміну безпосередньо впливає на рівень довіри членів профспілок, результативність соціального діалогу з органами влади та роботодавцями, а також ефективність реалізації захисних і представницьких функцій. У сучасних умовах комунікації перестають виконувати виключно інформаційну функцію та стають інструментом залучення стейкхолдерів до процесу прийняття управлінських рішень.

Для оцінювання ефективності комунікаційної діяльності ГУ ФП Хмельницької області використано результати експертного опитування, проведеного серед представників профспілкового активу, працівників організації, представників роботодавців та органів влади. В опитуванні взяли участь 10 експертів, які безпосередньо залучені до процесів комунікації та соціального партнерства.

Інформаційною базою дослідження стали офіційний вебсайт Федерації профспілок Хмельницької області, сторінки організації у соціальних мережах, внутрішні документи, матеріали колективних переговорів, звернення громадян та результати проведеного експертного оцінювання.

У процесі дослідження було визначено основні канали комунікації, які використовуються ГУ ФПО для взаємодії зі стейкхолдерами (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 Основні комунікаційні канали ГУ ФП Хмельницької області

Канал комунікації	Основні користувачі	Призначення
Офіційний вебсайт	Члени профспілок, громадськість	Інформування про діяльність
Соціальні мережі	Члени профспілок, молодь	Оперативне інформування
Особисті прийоми	Члени профспілок	Розгляд звернень
Робочі зустрічі	Органи влади, роботодавці	Соціальний діалог
Колективні переговори	Роботодавці, профспілки	Узгодження інтересів
Телефонний зв'язок	Усі групи стейкхолдерів	Оперативні консультації
Електронна пошта	Органи влади, роботодавці	Офіційне листування

Джерело: складено автором за матеріалами ГУ ФП Хмельницької області

Для оцінювання ефективності комунікацій використано такі критерії:

- доступність інформації;
- оперативність отримання інформації;
- повнота інформації;
- зручність використання каналу;
- рівень довіри до джерела інформації.

Оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 Оцінювання ефективності комунікаційних каналів ГУ ФП Хмельницької області

Канал	Доступність	Оперативність	Повнота інформації	Зручність	Довіра	Середній бал
Вебсайт	5	4	5	4	5	4,6
Соціальні мережі	5	5	4	5	4	4,6
Особисті прийоми	4	4	5	4	5	4,4
Робочі зустрічі	4	4	5	4	5	4,4
Колективні переговори	4	3	5	4	5	4,2
Телефонний зв'язок	5	5	4	5	4	4,6
Електронна пошта	4	4	5	4	5	4,4

Джерело: розраховано автором за результатами експертного опитування

На основі отриманих результатів можна зробити висновок, що найбільш ефективними каналами комунікації виступають офіційний вебсайт, соціальні мережі та телефонний зв'язок, середній бал яких становить 4,6. Це свідчить про високий рівень доступності та оперативності передачі інформації. Окремим напрямом дослідження стала оцінка ефективності механізмів зворотного зв'язку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 Оцінка ефективності механізмів зворотного зв'язку ГУ ФП Хмельницької області

Показник	Оцінка, балів
Швидкість реагування на звернення	4,7
Доступність подання звернення	4,8
Повнота розгляду звернень	4,6
Рівень задоволеності відповідями	4,5
Можливість повторного звернення	4,8
Врахування пропозицій стейкхолдерів	4,4
Середня оцінка	4,63

Джерело: розраховано автором за результатами експертного опитування

Для оцінювання результативності механізмів зворотного зв'язку використано коефіцієнт задоволеності стейкхолдерів. Отримане значення свідчить про високий рівень задоволеності стейкхолдерів діючими механізмами комунікації та зворотного зв'язку. Для узагальнення результатів проведемо інтегральну оцінку комунікаційної діяльності організації (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 Інтегральна оцінка ефективності комунікаційної системи ГУ ФП Хмельницької області

Напрямок оцінювання	Середній бал
Ефективність комунікаційних каналів	4,46
Ефективність механізмів зворотного зв'язку	4,63
Загальна інтегральна оцінка	4,55

Джерело: розраховано автором

$$I_k = (4,46 + 4,63) / 2 = 4,55 \text{ бала}$$

Проведений аналіз показав, що система комунікацій ГУ ФП Хмельницької області характеризується достатньо високим рівнем

ефективності. Найбільш результативними каналами є офіційний вебсайт, соціальні мережі та телефонний зв'язок, які забезпечують оперативний обмін інформацією між організацією та стейкхолдерами. Механізми зворотного зв'язку також демонструють високий рівень ефективності, про що свідчить коефіцієнт задоволеності стейкхолдерів на рівні 92,6 %. Водночас певного вдосконалення потребує механізм врахування пропозицій та рекомендацій стейкхолдерів під час прийняття управлінських рішень. Отримані результати свідчать про наявність сформованої системи комунікацій та створюють підґрунтя для розроблення заходів щодо подальшого удосконалення взаємодії зі стейкхолдерами на засадах соціальної відповідальності у третьому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ГУ ФПО ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

3.1. Розробка стратегічної карти взаємодії зі стейкхолдерами на принципах соціального партнерства

Сучасні умови функціонування профспілкових організацій характеризуються необхідністю постійного удосконалення механізмів взаємодії зі стейкхолдерами, що обумовлено зростанням суспільних очікувань щодо рівня соціальної відповідальності, підвищенням ролі соціального діалогу та посиленням вимог до прозорості діяльності громадських інституцій. Проведений у другому розділі аналіз показав, що ГУ ФП Хмельницької області має сформовану систему взаємодії з основними групами стейкхолдерів, проте існує потреба в її подальшому вдосконаленні шляхом переходу від переважно реактивної моделі взаємодії до проактивної системи стратегічного партнерства.

В основу запропонованих заходів покладено концепцію соціального партнерства, яка передбачає узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін, спільне формування управлінських рішень та забезпечення довгострокового балансу між соціальними, економічними та організаційними інтересами учасників взаємодії. Реалізація даного підходу дозволить підвищити ефективність діяльності ГУ ФПО, зміцнити довіру до організації та забезпечити більш високий рівень залученості стейкхолдерів до процесів управління.

Результати проведеного у підрозділі 2.2 аналізу свідчать, що найбільш впливовими стейкхолдерами ГУ ФПО залишаються члени профспілок, органи державної влади та роботодавці. Саме ці групи повинні стати ключовими учасниками реалізації стратегічної карти взаємодії. Водночас важливим

напрямом удосконалення є активізація співпраці з громадськими організаціями, освітніми установами, молодіжними об'єднаннями та місцевими громадами, що сприятиме розширенню соціального впливу організації та підвищенню її суспільної значущості.

З метою формування перспективної моделі взаємодії зі стейкхолдерами запропоновано побудову стратегічної карти, яка відображає цільовий стан взаємовідносин між ГУ ФПО та основними групами зацікавлених сторін (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Стратегічна карта взаємодії ГУ ФП Хмельницької області зі стейкхолдерами на принципах соціального партнерства

Група стейкхолдерів	Стратегічна мета взаємодії	Основні інструменти реалізації	Очікуваний результат
Члени профспілок	Підвищення рівня залученості до діяльності організації	Електронні консультації, громадські обговорення, цифрові сервіси підтримки	Зростання довіри та активності членів профспілок
Органи державної влади	Посилення соціального діалогу	Спільні робочі групи, консультації, участь у регіональних програмах	Підвищення ефективності захисту трудових прав
Роботодавці	Розвиток соціального партнерства	Тристоронні переговори, меморандуми співпраці, спільні проєкти	Зменшення трудових конфліктів
Працівники ГУ ФПО	Формування внутрішньої культури соціальної відповідальності	Навчання, корпоративні комунікації, мотиваційні програми	Підвищення продуктивності та лояльності персоналу
Громадські організації та громади	Розширення суспільної взаємодії	Соціальні проєкти, громадські ініціативи, партнерські програми	Посилення соціального впливу організації

Джерело: розроблено автором

Запропонована стратегічна карта базується на принципі інтегрованої взаємодії, відповідно до якого кожна група стейкхолдерів розглядається не як окремий об'єкт управління, а як повноправний учасник процесу формування соціально відповідальних рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодження інтересів усіх сторін та створити умови для довгострокового розвитку соціального партнерства.

Важливою складовою стратегічної карти є цифровізація процесів взаємодії. Проведений аналіз комунікаційних каналів у підрозділі 2.3 засвідчив високий потенціал використання цифрових платформ для розширення можливостей зворотного зв'язку та залучення стейкхолдерів до управлінських процесів. У зв'язку з цим доцільним є створення електронної платформи взаємодії зі стейкхолдерами, яка забезпечуватиме можливість подання звернень, участі в обговореннях, проведення електронних консультацій та моніторингу виконання прийнятих рішень.

Реалізація запропонованої стратегічної карти передбачає також перегляд поточної матриці стейкхолдерів. На відміну від існуючої моделі, де громадські організації перебувають у секторі мінімального моніторингу, у перспективній моделі вони повинні перейти до категорії активної взаємодії. Аналогічно роботодавці мають перейти з категорії «тримати в курсі» до категорії ключових партнерів, що відповідає сучасним принципам соціального партнерства та колективно-договірного регулювання.

На рис. 3.1 наведена прогнозна матриця впливу та зацікавленості стейкхолдерів ГУ ФП Хмельницької області після впровадження запропонованих заходів.



Рисунок 3.1 – Прогнозна матриця впливу та зацікавленості стейкхолдерів ГУ ФП Хмельницької області після впровадження запропонованих заходів

Джерело: запропоновано автором

Побудована прогнозна матриця впливу та зацікавленості відображає цільову модель взаємодії ГУ ФП Хмельницької області зі стейкхолдерами після впровадження запропонованих у роботі заходів щодо розвитку соціального партнерства, удосконалення комунікаційної діяльності та підвищення рівня соціальної відповідальності організації. На відміну від поточного стану, який було проаналізовано у другому розділі дослідження, запропонована модель передбачає суттєве розширення кола активних учасників процесу прийняття рішень та посилення залученості зацікавлених сторін до діяльності організації.

У секторі ключових стейкхолдерів з високим рівнем впливу та високою зацікавленістю залишаються члени профспілок, які є основними бенефіціарами діяльності ГУ ФПО та визначають стратегічні пріоритети її функціонування. Водночас до даної категорії переходять роботодавці та їх об'єднання, що є одним із ключових результатів реалізації концепції соціального партнерства. Така зміна обумовлена розширенням практики тристороннього соціального діалогу, впровадженням постійно діючих консультаційних механізмів та активним залученням представників роботодавців до розроблення програм соціально-економічного розвитку. Крім того, до числа ключових стейкхолдерів віднесено працівників ГУ ФПО та Федерацію профспілок України, оскільки саме ці суб'єкти забезпечують організаційну та інституційну підтримку реалізації соціально відповідальної політики.

Сектор «Зберігати задоволеними» представлений органами державної влади та місцевого самоврядування. Незважаючи на високий рівень їхнього впливу на діяльність організації, рівень безпосередньої зацікавленості залишається дещо нижчим порівняно з ключовими стейкхолдерами. Саме тому основними інструментами взаємодії з цією групою мають виступати регулярне інформування, участь у спільних робочих групах, консультаціях та реалізації регіональних програм соціального розвитку.

Особливу увагу привертають зміни, які відбуваються у секторі «Тримати в курсі». Якщо за результатами аналізу поточного стану громадські організації перебували у зоні мінімального моніторингу, то після реалізації запропонованих заходів вони переходять до групи стейкхолдерів із високою зацікавленістю. Аналогічна ситуація спостерігається щодо місцевих громад, освітніх установ та молодіжних організацій. Це обумовлено розширенням практики реалізації спільних соціальних проєктів, розвитком програм громадської участі, залученням молоді до профспілкового руху та використанням сучасних цифрових платформ комунікації.

Зона мінімального моніторингу у прогностичній моделі суттєво скорочується. До неї належать лише потенційні партнери та організації, які не беруть безпосередньої участі у реалізації статутних завдань ГУ ФПО. Зменшення кількості стейкхолдерів у даному секторі свідчить про розширення партнерської мережі організації та підвищення рівня її відкритості до співпраці.

Запропонована прогностична матриця демонструє перехід від традиційної моделі взаємодії, орієнтованої переважно на реагування на запити зацікавлених сторін, до сучасної проактивної моделі стейкхолдер-менеджменту, яка передбачає системне залучення ключових груп до процесів прийняття управлінських рішень. Реалізація такої моделі дозволить ГУ ФП Хмельницької області підвищити ефективність соціального партнерства, зміцнити довіру стейкхолдерів, розширити можливості громадської участі та забезпечити більш високий рівень соціальної відповідальності організації.

3.2. Впровадження інструментів прозорості та соціальної звітності в діяльність ГУ ФПО та обґрунтування очікуваного соціального та організаційного ефекту від реалізації запропонованих заходів

Сучасні тенденції розвитку соціально відповідального управління свідчать про зростання ролі прозорості діяльності організацій та відкритості

інформації для зацікавлених сторін. В умовах посилення суспільних вимог до підзвітності громадських інституцій саме прозорість стає одним із ключових факторів формування довіри, розвитку партнерських відносин та підвищення ефективності взаємодії зі стейкхолдерами. Для профспілкових організацій особливого значення набуває забезпечення відкритого інформування членів профспілок, роботодавців, органів державної влади та громадськості щодо результатів діяльності, використання ресурсів та реалізації соціальних програм.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ГУ ФП Хмельницької області підтримує достатньо високий рівень взаємодії зі стейкхолдерами та використовує різноманітні комунікаційні канали для поширення інформації. Разом із тим відсутність системної соціальної звітності, єдиного механізму оприлюднення результатів діяльності та стандартизованої системи оцінювання соціального впливу обмежує можливості організації щодо формування довгострокової довіри з боку зацікавлених сторін. У зв'язку з цим одним із пріоритетних напрямів удосконалення управління взаємодією зі стейкхолдерами є впровадження сучасних інструментів прозорості та соціальної звітності.

Соціальна звітність являє собою систему регулярного розкриття інформації про економічні, соціальні та організаційні результати діяльності організації. Її впровадження дозволяє забезпечити об'єктивну оцінку досягнутих результатів, підвищити рівень відповідальності керівництва та створити умови для залучення стейкхолдерів до процесів прийняття рішень. У міжнародній практиці найбільш поширеними підходами є стандарти GRI (Global Reporting Initiative), принципи ESG-звітності та стандарти соціальної відповідальності ISO 26000. Зважаючи на специфіку діяльності ГУ ФПО, доцільним є використання адаптованої моделі соціальної звітності, яка враховуватиме особливості профспілкової діяльності та потреби основних груп стейкхолдерів.

Першим етапом впровадження системи прозорості пропонується створення інтегрованого електронного центру інформаційної відкритості на офіційному вебсайті організації. Такий центр повинен забезпечувати відкритий доступ до фінансової звітності, інформації про реалізацію соціальних програм, результатів діяльності профспілкових органів, статистичних даних щодо звернень громадян та звітів про виконання колективних угод (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Пропоновані інструменти забезпечення прозорості діяльності ГУ ФПО

Інструмент прозорості	Зміст інформації	Періодичність оновлення	Основні користувачі
Електронний портал відкритої інформації	Статутні документи, звіти, новини	Постійно	Усі стейкхолдери
Публічний соціальний звіт	Соціальні результати діяльності	Щорічно	Члени профспілок, громадськість
Інтерактивна панель показників (Dashboard)	Ключові показники діяльності	Щоквартально	Керівництво, стейкхолдери
Електронна система звернень	Ресстрація та контроль звернень	Постійно	Члени профспілок
Онлайн-консультації та громадські обговорення	Обговорення проєктів рішень	За потребою	Усі стейкхолдери

Джерело: розроблено автором

Впровадження зазначених інструментів дозволить сформувати єдиний інформаційний простір взаємодії між ГУ ФПО та зацікавленими сторонами. Особливу роль при цьому відіграватиме соціальна звітність як комплексний інструмент оцінювання результативності соціально відповідальної діяльності організації.

З метою стандартизації соціальної звітності пропонується використовувати систему ключових показників ефективності (КПІ), які дозволять здійснювати регулярний моніторинг результатів взаємодії зі стейкхолдерами (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Система показників соціальної звітності ГУ ФПО

Напрямок оцінювання	Показник	Одиниця виміру
Взаємодія з членами профспілок	Кількість розглянутих звернень	од.
Взаємодія з роботодавцями	Кількість укладених угод про співпрацю	од.
Соціальний діалог	Кількість спільних заходів із владою	од.
Прозорість діяльності	Частка оприлюднених документів	%
Комунікаційна ефективність	Рівень задоволеності стейкхолдерів	%
Соціальні проєкти	Кількість реалізованих соціальних ініціатив	од.

Джерело: розроблено автором

Для оцінювання рівня прозорості діяльності пропонується використовувати інтегральний індекс прозорості. На основі результатів аналізу діяльності ГУ ФПО та запропонованих заходів прогностичні значення показників прозорості можуть бути представлені таким чином (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 Прогноз зміни показників прозорості після впровадження запропонованих заходів

Показник	Поточне значення	Прогностичне значення	Відхилення
Частка оприлюднених документів, %	70	95	25
Частка електронних звернень, %	35	80	45
Рівень задоволеності доступністю інформації, %	78	95	17
Рівень довіри стейкхолдерів, %	82	94	12
Своєчасність надання інформації, %	75	95	20

Джерело: прогноз автора на основі результатів аналізу розділу 2

Для комплексного оцінювання результативності соціальної звітності доцільно використовувати коефіцієнт соціальної відкритості. На основі прогностичних показників середній рівень соціальної відкритості ГУ ФПО після впровадження запропонованих заходів становитиме:

$$K_{\text{св}} = (91,8 / 95,0) \times 100 = 96,6\%$$

Отриманий результат свідчить про можливість досягнення високого рівня інформаційної відкритості та відповідності сучасним вимогам соціально відповідального управління.

Важливим елементом запропонованої системи є впровадження щорічного соціального звіту ГУ ФПО. Такий документ повинен містити інформацію про виконання стратегічних цілей, результати взаємодії зі стейкхолдерами, реалізовані соціальні програми, використання фінансових ресурсів та досягнуті соціальні результати. Публікація соціального звіту забезпечить додатковий рівень підзвітності організації перед членами профспілок, роботодавцями, органами влади та громадськістю.

Впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення взаємодії ГУ ФП Хмельницької області зі стейкхолдерами на засадах соціальної відповідальності має забезпечити комплексний позитивний вплив як на внутрішнє середовище організації, так і на її зовнішніх партнерів. Результатом реалізації стратегічної карти взаємодії зі стейкхолдерами, впровадження сучасних інструментів прозорості, розвитку соціальної звітності та вдосконалення комунікаційної системи має стати підвищення ефективності соціального партнерства, зміцнення довіри до організації та покращення результативності її діяльності. На відміну від комерційних підприємств, для профспілкових організацій пріоритетним є не лише економічний результат, а передусім соціальний ефект, який проявляється через підвищення рівня задоволеності членів профспілок, покращення якості соціального діалогу, посилення захисту трудових прав працівників та розвиток партнерських відносин між усіма учасниками соціально-трудових відносин. З метою оцінювання результативності запропонованих заходів проведено прогнозування зміни ключових показників діяльності ГУ ФП Хмельницької області після їх впровадження (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 Прогноз зміни основних показників взаємодії зі стейкхолдерами після реалізації запропонованих заходів

Показник	Поточне значення	Прогнозне значення	Відхилення (+/-)	Темп зростання, %
Рівень задоволеності членів профспілок, %	82	94	12	114,6
Рівень довіри до організації, %	84	95	11	113,1

Продовження табл. 1.2

Показник	Поточне значення	Прогнозне значення	Відхилення (+/-)	Темп зростання, %
Рівень залученості стейкхолдерів до прийняття рішень, %	65	90	25	138,5
Рівень прозорості діяльності, %	70	95	25	135,7
Рівень задоволеності комунікаціями, %	78	93	15	119,2
Рівень соціального партнерства, %	80	94	14	117,5

Джерело: прогноз автора на основі результатів аналізу розділу 2 та запропонованих заходів розділу 3

Наведені результати свідчать про значний потенціал підвищення ефективності взаємодії зі стейкхолдерами. Найбільше зростання очікується за показником залученості стейкхолдерів до процесів прийняття управлінських рішень, що безпосередньо пов'язано із впровадженням електронних консультацій, громадських обговорень та механізмів соціального діалогу. Водночас суттєво покращуються показники прозорості діяльності організації та рівня довіри до неї з боку основних груп зацікавлених сторін.

Для комплексного оцінювання соціального ефекту доцільно використовувати інтегральний індекс соціальної результативності. На основі прогнозних значень показників інтегральний індекс соціальної результативності становитиме:

$$I_{\text{ср}} = (94 + 95 + 90 + 95 + 93 + 94) / 6 = 93,5 \%$$

Отриманий результат свідчить про високий рівень очікуваного соціального ефекту від реалізації запропонованих заходів.

Окрім соціального ефекту, впровадження стратегічної карти взаємодії зі стейкхолдерами та системи соціальної звітності забезпечить суттєві організаційні переваги. Насамперед це стосується удосконалення процесів управління, підвищення оперативності прийняття рішень, покращення внутрішніх комунікацій та розвитку партнерських відносин (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 Прогнозний організаційний ефект від реалізації запропонованих заходів

Напрямок удосконалення	Поточний стан	Очікуваний результат
Управління зверненнями стейкхолдерів	Частково автоматизоване	Повністю електронний контроль звернень
Соціальна звітність	Відсутня системна практика	Щорічний соціальний звіт
Інформаційна відкритість	Обмежене розкриття інформації	Відкритий портал даних
Залучення стейкхолдерів	Епізодична участь	Системна участь у прийнятті рішень
Соціальний діалог	Переважно традиційні форми	Інтегровані цифрові механізми взаємодії
Управлінські комунікації	Традиційні канали	Багатоканальна цифрова система

Джерело: розроблено автором

Для кількісного оцінювання організаційного ефекту використано експертний підхід, за яким кожен напрям удосконалення оцінювався за п'ятибальною шкалою (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 Оцінювання організаційного ефекту від реалізації запропонованих заходів

Показник	Поточна оцінка	Прогнозна оцінка
Ефективність управління взаємодією зі стейкхолдерами	4	4,9
Якість управлінських комунікацій	4,2	4,8
Рівень інформаційної відкритості	3,8	4,9
Оперативність прийняття рішень	4,1	4,7
Якість зворотного зв'язку	4,3	4,8
Рівень партнерської взаємодії	4	4,9
Середня оцінка	4,07	4,83

Джерело: розраховано автором

Для визначення загального рівня організаційного ефекту використовується коефіцієнт організаційного розвитку.

$$\text{Кор} = (4,83 / 4,07) \times 100 = 118,7 \%$$

Отримане значення свідчить про можливість підвищення організаційної ефективності майже на 19 % порівняно з поточним станом. Для узагальнення

результатів доцільно здійснити комплексну оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 Комплексна оцінка очікуваного ефекту від реалізації запропонованих заходів

Вид ефекту	Показник оцінювання	Значення
Соціальний ефект	Інтегральний індекс соціальної результативності	93,5 %
Організаційний ефект	Коефіцієнт організаційного розвитку	118,7 %
Комунікаційний ефект	Рівень задоволеності комунікаціями	93 %
Партнерський ефект	Рівень розвитку соціального партнерства	94 %
Репутаційний ефект	Рівень довіри до організації	95 %

Джерело: розраховано автором

Таким чином, впровадження стратегічної карти взаємодії зі стейкхолдерами, сучасних інструментів прозорості та соціальної звітності створює передумови для суттєвого підвищення ефективності діяльності ГУ ФП Хмельницької області. Результати прогнозних розрахунків свідчать про можливість досягнення високого рівня соціальної результативності (93,5 %), підвищення організаційної ефективності на 18,7 %, зростання рівня довіри до організації до 95 % та покращення показників соціального партнерства до 94 %. Це підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів та їх відповідність стратегічним цілям розвитку ГУ ФП Хмельницької області на засадах соціальної відповідальності.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних і практичних аспектів управління взаємодією підприємства зі стейкхолдерами на засадах соціальної відповідальності на матеріалах ГУ ФП Хмельницької області було досягнуто поставленої мети та вирішено визначені завдання.

У процесі дослідження концепції стейкхолдер-менеджменту в системі управління організацією встановлено, що сучасний стейкхолдерський підхід передбачає інтеграцію інтересів усіх зацікавлених сторін у процес прийняття управлінських рішень. Визначено, що ефективність діяльності організації значною мірою залежить від рівня врахування інтересів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, а також від здатності формувати довгострокові партнерські відносини. Узагальнення сучасних наукових підходів дозволило визначити основні групи стейкхолдерів ГУ ФП Хмельницької області та обґрунтувати необхідність застосування принципів соціального партнерства у процесі управління взаємодією із зацікавленими сторонами.

Дослідження соціальної відповідальності як основи стратегічної взаємодії із зацікавленими сторонами показало, що вона виступає одним із ключових інструментів забезпечення довіри, прозорості та сталого розвитку організації. Встановлено, що реалізація принципів соціальної відповідальності забезпечує підвищення рівня залученості стейкхолдерів до процесів управління, сприяє розвитку соціального діалогу та створює передумови для ефективного захисту соціально-трудових прав працівників. Узагальнення сучасних наукових підходів дало можливість визначити соціальну відповідальність як системний механізм узгодження інтересів держави, роботодавців, працівників та громадськості.

У ході аналізу методичних підходів до ідентифікації та оцінювання впливу стейкхолдерів обґрунтовано доцільність використання матриці впливу та зацікавленості, а також інтегрального індексу пріоритетності стейкхолдерів. На основі запропонованої методики здійснено оцінювання

рівня впливу та зацікавленості основних груп зацікавлених сторін. Встановлено, що максимальний індекс пріоритетності становить 25 балів для членів профспілок, 20 балів для органів державної влади та працівників організації, а 16 балів – для роботодавців. Отримані результати підтвердили ключову роль зазначених груп у забезпеченні ефективного функціонування ГУ ФП Хмельницької області.

У результаті дослідження організаційно-правової характеристики та специфіки діяльності ГУ ФП Хмельницької області встановлено, що організація функціонує як структурний підрозділ Федерації профспілок України та здійснює діяльність у сфері забезпечення господарського, організаційного та соціального супроводу профспілкової діяльності. Визначено, що особливістю функціонування ГУ ФПО є поєднання соціальних, організаційних та представницьких функцій, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії між працівниками, профспілками, роботодавцями та органами влади.

Проведений аналіз практики реалізації соціальної відповідальності у взаємовідносинах із основними групами стейкхолдерів показав достатньо високий рівень розвитку соціального партнерства в діяльності ГУ ФПО. За результатами експертного оцінювання інтегральна оцінка реалізації соціальної відповідальності щодо членів профспілок склала 4,8 бала із 5 можливих, щодо органів державної влади – 4,6 бала, а щодо роботодавців – 4,2 бала. Встановлено, що найвищий рівень результативності спостерігається у сфері захисту трудових прав, соціального діалогу та представництва інтересів працівників.

Оцінювання ефективності комунікаційних каналів та механізмів зворотного зв'язку засвідчило наявність сформованої системи інформаційної взаємодії зі стейкхолдерами. Інтегральна оцінка ефективності комунікаційних каналів становила 4,46 бала, тоді як середня оцінка механізмів зворотного зв'язку досягла 4,63 бала. Розрахований коефіцієнт задоволеності стейкхолдерів комунікаціями склав 92,6 %, що свідчить про високий рівень

ефективності інформаційної взаємодії між організацією та її зацікавленими сторонами.

У межах розробки стратегічної карти взаємодії зі стейкхолдерами на принципах соціального партнерства запропоновано цільову модель управління взаємодією, орієнтовану на посилення участі членів профспілок, роботодавців, громадських організацій та органів влади у процесах прийняття рішень. Побудована прогнозна матриця стейкхолдерів продемонструвала можливість переведення роботодавців до категорії ключових партнерів та розширення взаємодії з громадськими організаціями, освітніми установами та місцевими громадами.

Обґрунтування напрямів впровадження інструментів прозорості та соціальної звітності дозволило визначити комплекс сучасних механізмів підвищення відкритості діяльності ГУ ФПО. Запропоновано створення електронного порталу відкритої інформації, системи електронних звернень, інтерактивної панелі показників діяльності та щорічного соціального звіту. Прогнозні розрахунки показали, що реалізація зазначених заходів дозволить підвищити рівень прозорості діяльності з 70 % до 95 %, а рівень довіри стейкхолдерів – з 84 % до 95 %.

У процесі визначення очікуваного соціального та організаційного ефекту від реалізації запропонованих заходів встановлено, що їх впровадження забезпечить суттєве покращення ключових показників діяльності організації. Прогнозний рівень задоволеності членів профспілок зросте з 82 % до 94 %, рівень залученості стейкхолдерів до процесів прийняття рішень – з 65 % до 90 %, а рівень соціального партнерства – з 80 % до 94 %. Інтегральний індекс соціальної результативності становитиме 93,5 %, а коефіцієнт організаційного розвитку досягне 118,7 %, що свідчить про високий потенціал підвищення ефективності діяльності ГУ ФП Хмельницької області в результаті реалізації запропонованих заходів.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтвердили, що удосконалення управління взаємодією ГУ ФП Хмельницької області зі

стейкхолдерами на засадах соціальної відповідальності шляхом розвитку соціального партнерства, впровадження сучасних інструментів прозорості, соціальної звітності та цифрових механізмів комунікації забезпечує підвищення ефективності діяльності організації, зміцнення довіри зацікавлених сторін та створення передумов для її сталого соціального розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багацька К. В. Соціальна відповідальність як чинник забезпечення розвитку підприємств в умовах сучасних викликів. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2024. № 6. URL: <https://www.nvngu.in.ua/index.php/uk/avtoram-i-chitacham/1916-ukrcat/arkhiv-zhurnalu/2024/zmist-6-2024/7120-186>
2. Бєлова Т., Крайнюченко О. Соціальна відповідальність як фактор формування конкурентних переваг підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 1(134). С. 75–79.
3. Білеуш А. Роль корпоративної соціальної відповідальності у стратегічному розвитку підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 4. С. 123–126.
4. Васильців Т., Васильців Г. Соціальна відповідальність влади, бізнесу, науки та громадськості. *Підприємництво та торгівля*. 2022. № 33. С. 31–38.
5. Васюткіна Н. В. Корпоративна соціальна відповідальність як стратегічний чинник адаптаційного забезпечення розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6404/6344>
6. Верховна Рада України : офіційний вебпортал. URL: <http://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 30.04.2026).
7. Президент України : офіційне інтернет-представництво. URL: <http://www.president.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2026).
8. Кабінет Міністрів України : урядовий портал. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2026).
9. Міністерство освіти і науки України : офіційний вебсайт. URL: <http://mon.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2026).
10. Міністерство економіки України : офіційний вебсайт. URL: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2026).

11. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського : офіційний вебсайт. URL: <http://nbuv.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2026).
12. Галушка З. І. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент: теоретична концепція й особливості застосування. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2020. Вип. 829. С. 52–58.
13. Грицаєнко М. Формування соціальної відповідальності в економічному механізмі реалізації соціального капіталу підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 7–8 (284–285). С. 130–142.
14. Герасименко Ю. В. Ідентифікація стейкхолдерів підприємств та оцінка їхнього впливу: теоретичний аспект. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 1(87). С. 9–16.
15. Залуцька Х. Я., Стефанцов Д. В. Типологізація взаємозв'язків підприємства зі стейкхолдерами в процесі їх стратегічного розвитку. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 290–295.
16. Коптєва Г. М. Сучасні критерії ідентифікації стейкхолдерів та їх роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економічний простір*. 2025. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/322659/313027> (дата звернення: 30.03.2026).
17. Краснокутська Н. С., Госн С. Пріоритизація ключових стейкхолдерів підприємств кондитерської промисловості. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1(17). С. 60–68.
18. Круль К., Данченко О., Денчик О. Метод планування реєстру стейкхолдерів проєктів АПК з урахуванням їхніх ризиків та ментальності. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 46. С. 32–37.
19. Лящук К. П. Особливості формування механізму управління соціальною взаємодією торговельних підприємств із стейкхолдерами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Т. 1. URL:

<https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t1-50.pdf>
(дата звернення: 10.03.2026).

20. Маршавін Ю. М., Кицак Т. Г., Гутніцький Б. В. Соціально відповідальні практики взаємодії компанії зі стейкхолдерами. *Перспективи та інновації науки*. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-13-04-01/2024-13-04-01/1156> (дата звернення: 11.02.2026).

21. Назарок П. Win-win стратегія: як знайти спільну мову зі стейкхолдерами. *House of Knowledge*. 2020. URL: <https://k-house.in.ua/win-win-strategiya-yak-znajty-spilnu-movu-zi/> (дата звернення: 11.03.2026).

22. Ніценко В., Данькевич А., Дзьоба О., Устенко А., Башинська Ю. Етичні та соціальні стимули трансформації бізнес-моделі управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2024. № 4. С. 172–179.

23. Намонюк Ч. І. Трансформація польсько-української прикордонної політики в умовах війни: від відкритих воріт до селективної солідарності. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. № 2. С. 286–291.

24. Осташко Т. О. Зерновий експорт України в умовах війни. *Економіка України*. 2023. № 8. С. 28–46.

25. Опендатабот : сервіс відкритих даних. URL: <https://opendatabot.ua/>
(дата звернення: 30.03.2026).

26. Савков Р. В. Управління взаємодією стейкхолдерів соціальних проєктів. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. 2024. URL: <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/view/2167> (дата звернення: 25.03.2026).

27. Третяк В. П. Теоретичні основи стейкхолдерського підходу до управління діяльністю підприємств. *Агросвіт та економіка*. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/877/865> (дата звернення: 23.03.2026).

28. Федотова І. В. Моделювання корпоративної соціальної відповідальності підприємства в умовах сталого розвитку. Харків :

Харківський національний автомобільно-дорожній університет, 2025. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/bitstreams/e37d7962-fad2-4a4e-bba6-668997618097/download> (дата звернення: 30.03.2026).

29. Онищук Н. В., Корж Н. В. Формування методології взаємодії корпорації зі стейкхолдерами в умовах інклюзивного розвитку економіки. *Перспективи та інновації науки*. 2023. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-04-13/2023-9-04-13> (дата звернення: 10.04.2026).

30. Грачова Я. П. Формування системи оцінювання соціальної відповідальності у сучасних соціально-економічних умовах. *Український журнал прикладної економіки*. 2024. URL: <https://ujae.org.ua/formuvannya-systemy-otsinyuvannya-sotsialnoyi-vidpovidalnosti-u-suchasnyh-sotsialno-ekonomichnyh-umovah/> (дата звернення: 30.03.2026).

31. Шелест О. Л., Обидєннова Т. С. Удосконалення методів підвищення соціальної відповідальності організації в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2023. Т. 17. № 34. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15).

32. Almulla Y., Ramirez C., Joyce B., Huber-Lee A., Fuso-Nerini F. From participatory process to robust decision-making: An agriculture-water-energy nexus analysis for the Souss-Massa basin in Morocco. *Energy for Sustainable Development*. 2022. Vol. 70. P. 314–338.

33. An Z., Yang Y., Yang X., Ma W., Jiang W., Li Y., Chen G., Zhang W., Zhuang M., Wang C., Zhang F. Promoting sustainable smallholder farming via multistakeholder collaboration. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. 2024. Vol. 121, No. 21. Article e2319519121. DOI: [10.1073/pnas.2319519121](https://doi.org/10.1073/pnas.2319519121).

34. Bezghinova L. The concept of stakeholders in business management in the field of tourism. *Operation and Development Management of Economic Entities in European Integration Conditions: Information Service, Mechanisms,*

Digitalization : collective monograph. *Katowice : Publishing House of University of Technology*, 2022. P. 66–86.

35. Determinants of Engagement with and of Stakeholders in CSR Decision-Making. *European Business Review*. 2024. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EBR-04-2023-0117/full/html>

36. Dorvlo S. Y., Baffoe G., Jew E. K. K. et al. Improving stakeholder collaboration for sustainable agricultural mechanisation in rice production: a case study from Asutsuare, Ghana. *Discover Applied Sciences*. 2025. Vol. 7. Article 970. DOI: 10.1007/s42452-025-07542-9.

37. FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO. The State of Food Security and Nutrition in the World 2024: Financing to End Hunger, Food Insecurity and Malnutrition in All Its Forms. *Rome : FAO*, 2024. DOI: 10.4060/cd1254en.

38. Khuong M. N., Anh N. T. Stakeholders and Corporate Social Responsibility (CSR) Influence on Corporate Reputation. *Cogent Business & Management*. 2021. Vol. 8. No. 1. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2021.1917333> (дата звернення: 30.03.2026).

39. Kovalova M., Valentinov V., Gagalyuk T. Societal value creation through digital technologies: Insights from stakeholder collaborations of Ukrainian agroholdings. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2025. Vol. 28. No. 3. P. 580–598.

40. Kvasha S., Galchynska J., Maievska N. Alternative agriculture added value chains applying unmanned aerial vehicles. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*. 2025. Vol. 24. No. 1. P. 25–32.

41. Ledi K. K., Ameza-Xemalordzo E. Rippling effect of corporate governance and corporate social responsibility synergy on firm performance: The mediating role of corporate image. *Cogent Business & Management*. 2023. Vol. 10. No. 2. Article 2210353. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2210353>.

42. López-Concepción A., Gil-Lacruz A., Saz-Gil I. Stakeholder Engagement, CSR Development and SDGs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2022. Vol. 29. No. 1. P. 19–31.
43. Mahajan R., Lim W. M., Sareen M., Kumar S., Panwar R. Stakeholder theory. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 166. Article 114104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>.
44. Nguyen Kim Q. T. Corporate governance, corporate social responsibility and bank performance in Vietnam with mediators. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11. No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336654>.
45. Responsible Stakeholder Engagement Marketing. *Journal of Business Research*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296324006477> (дата звернення: 10.02.2026).
46. Stakeholder Engagement and Participation in Environmental CSR. *Environment and Society*. 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s40991-025-00111-8> (дата звернення: 10.03.2026).
47. Stakeholder Engagement in Corporate Social Responsibility: Identification, Collaboration and Impact. 2025. URL: <https://neyaglobal.com/wa-data/public/site/non-profit-books/18/Stakeholder%20Engagement%20in%20Corporate%20Social%20Responsibility%3A%20Identification%2C%20Collaboration%2C%20and%20Impact-compressed.pdf>
48. Stakeholder Management in the Sustainability of Corporate Social Responsibility Projects: A Systematic Review. 2025. URL: <https://icesda.greencommunitiesgh.com/wp-content/uploads/2025/03/Stakeholder-management-in-the-sustainability-of-corporate-social-responsibility.pdf>
49. CSR Stakeholder Engagement, Governance, Social Impact and Environmental Sustainability Relationships Among Mining Communities in Ghana.

2025.

URL:

https://www.researchgate.net/publication/403347505_CSR_Stakeholder_Engagement_Governance_Social_Impact_and_Environmental_Sustainability_Relationships_Among_Mining_Communities_in_Ghana

50. Xu E. G., Graves C., Shan Y. G., Yang J. W. The mediating role of corporate social responsibility in corporate governance and firm performance. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 375. Article 134165. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134165>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 Структура активів підприємства за 2023 – 2025 рр.

Показник	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Темп росту 2025 р. до 2023 р., %	
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %
Основні засоби	677,9	117,4	638,1	108,3	623,5	97,91	91,98	83,43
Виробничі запаси	0,2	0,03	0,5	0,08	4,5	0,71	2250	2366,67
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	215,9	37,38	182	30,88	192,6	30,24	89,21	80,90
Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
з бюджетом	16,6	2,87	7,5	1,27	9,2	1,44	55,42	50,17
Інша поточна дебіторська заборгованість	303,4	52,54	392	66,51	419,8	65,92	138,37	125,48
Гроші та їх еквіваленти	25,5	4,41	2,8	0,47	10,7	1,68	41,96	38,10
Інші оборотні активи	15,9	2,75	4,6	0,78	0	0	0	0
Вартість оборотних активів на кінець року	577,5	100	589,4	100	636,8	100	110,27	100

Джерело: складено за даними підприємства

Додаток Б

Таблиця Б.1 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства «Господарське управління Федерації профспілок Хмельницької області» за 2023 -2025 р.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2023 р.	2024 р.		2025 р.	
				абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	3692,9	4295,9	116,3	5155,9	120,02
2.	Середньоспискова чисельність:	осіб	6	6	-	6	-
	- працівників		8	9	-	8	88,9
	- робітників						
3.	Середньорічний виробіток:	тис. грн.	615,48	715,98	103,4	859,32	104,3
	- одного працівника		461,61	477,32	91,9	644,49	117,4
	- одного робітника						
4.	Фонд оплати праці	тис. грн.	165,8	171,4	103,4	178,8	104,3
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн.	2,3	2,38	103,5	2,48	104,2
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2577,6	2965,1	115,03	3521,8	118,8
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	163,3	-86,8	-	0,2	-
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,71	-	0,67	-	0,65
9.	Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг,	%	6,34	-2,93	-	0,01	-
10.	Рентабельність/ збитковість продажу	%	4,42	-2,02	-	0,004	-
11.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	624,4	611,6	97,9	641,55	104,9
12.	Фондовіддача	грн./грн.	5,91	7,02	111	8,04	114,5

Джерело: складено за даними підприємства

Виконала студентка 4 курсу факультету
управління та економіки 073 Менеджмент
денної форми навчання

«____» червня 2026 р.

Підпис

Вероніка КУНДИК

Ініціали, прізвище

Науковий керівник

доктор економічних наук, професор

«____» червня 2026 р.

Підпис

Роман КУЛИНИЧ

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка

«____» червня 2026 р.

Підпис

Наталія Захаркевич

Ініціали, прізвище