

ISSN 2307-5740

Науковий журнал

**ВІСНИК**

**Хмельницького  
національного  
університету**

---

**Економічні науки**

---

**2018, № 3, Том 3**

---

Scientific journal

**HERALD**

**of Khmelnytskyi National University**

---

**Economic sciences**

---

**2018, Issue 3 Part 3**

---

**Хмельницький 2018**

# ВІСНИК

## Хмельницького національного університету

Затверджений як фахове видання

Постановою президії ВАК України від 12.05.2015 № 528

(<http://old.mon.gov.ua/ua/activity/563/perelik-naukovikh-fakhovikh-vidan/6797/>)

*Засновано в липні 1997 р.*

*Виходить 6 разів на рік*

---

**Хмельницький, 2018, № 3, Т. 3 (258)**

---

**Засновник і видавець: Хмельницький національний університет**

**(до 2005 р. — Технологічний університет Поділля, м. Хмельницький)**

Наукова бібліотека України ім. В.І. Вернадського [http://nbuv.gov.ua/j-tit/Vchnu\\_ekon](http://nbuv.gov.ua/j-tit/Vchnu_ekon)

Журнал включено до наукометричних баз:

**Index Copernicus** <http://jml2012.indexcopernicus.com/i++i++p4539,3.html>

**Google Scholar** <http://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=nDupjDAAAAAJ>

**РИНЦ** [http://elibrary.ru/title\\_about.asp?id=37652](http://elibrary.ru/title_about.asp?id=37652)

**Головний редактор**

**Скиба М. Є.**, д. т. н., професор, заслужений працівник народної освіти України, член-кореспондент Національної академії педагогічних наук України, ректор Хмельницького національного університету

**Заступник головного редактора.**

**Войнаренко М. П.**, д. е. н., професор, заслужений діяч науки і техніки України, член-кореспондент Національної академії наук України, проректор з науково-педагогічної та наукової роботи, перший проректор Хмельницького національного університету

**Голова редакційної колегії  
серії «Економічні науки»**

**Відповідальний секретар**

**Гуляєва В. О.**, завідувач відділом інтелектуальної власності і трансферу технологій Хмельницького національного університету

### **Члени редколегії серії «Економічні науки»**

Войнаренко М. П., д. е. н.; Альохін О. Б., д. е. н.; Асаул А. М., д. е. н. (Російська Федерація);  
Бондаренко М. І., к. е. н.; Васильківський Д. М., д. е. н.; Ведерніков М. Д., д. е. н.; Вишківська Зофія, д. е. н. (Польща);  
Гесць В. М., д. е. н.; Гончар О. І., д. е. н.; Григорук П. М., д. е. н.; Джалагонія Давід, проф. (Грузія);  
Диха М. В., д. е. н.; Дудко В. М., д. е. н. (Російська Федерація); Журба І. Є., д. е. н.; Завгородня Т. П., д. е. н.;  
Замазій О. В., д. е. н.; Євдокимов В. В., д. е. н.; Йохна М. А., д. е. н.; Ковальчук С. В., д. е. н.; Кулинич Р. О., д. е. н.;  
Лук'янова В. В., д. е. н.; Ляшенко О. М., д. е. н.; Любохинець Л. С., к. е. н.; Матюх С. А., к. е. н.; Мікула Н. А., д. е. н.;  
Микитенко В. В., д. е. н.; Мороз О. В., д. е. н.; Нижник В. М., д. е. н.; Олуйко В. М., д. н. держ. упр.; Орлов О. О., д. е. н.;  
Рудніченко Є. М., д. е. н.; Савіна Г. Г., д. е. н.; Семикіна М. В., д. е. н.; Скоробогата Л. В., к. е. н.; Стадник В. В., д. е. н.;  
Тельнов А. С., д. е. н.; Ткаченко І. С., д. е. н.; Тропіковські Тадеуш, к. е. н. (Польща); Тюріна Н. М., к. е. н.;  
Філіппова С. В., д. е. н.; Хрущ Н. А., д. е. н.; Церуйова Тетяна, д. е. н. (Словакія); Череп А. В., д. е. н.;  
Чорна Л. О., д. е. н.

*Технічний редактор*

Кравчик Ю. В., к. е. н.

*Редактор-коректор*

Броженко В. О.

**Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Хмельницького національного університету,  
протокол № 14 від 29.05.2018**

**Адреса  
редакції:**

**Україна, 29016,  
м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11,  
Хмельницький національний університет  
редакція журналу "Вісник Хмельницького національного університету"  
(03822) 2-51-08**



**e-mail:**

**Visnyk.khnu@gmail.com**

**web:**

**<http://journals.khnu.km.ua/vestnik>  
<http://vestnik.ho.com.ua>  
[http://lib.khnu.km.ua/visnyk\\_tup.htm](http://lib.khnu.km.ua/visnyk_tup.htm)**

Зареєстровано Міністерством України у справах преси та інформації.  
Свідчення про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
Серія КВ № 9721 від 29 березня 2005 року (перереєстрація)

© Хмельницький національний університет, 2018  
© Редакція журналу "Вісник Хмельницького  
національного університету", 2018

|                                                                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ХАЗАН П.В.</b><br>ЗАСТОСУВАННЯ КЛАСТЕРНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ СТАТИСТИЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ<br>ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ ПО ОБЛАСТЯМ УКРАЇНИ .....                     | 7  |
| <b>ТЕРЕНТ'ЄВА Н. В.,</b><br><b>ЧЕРЕП О. Г.</b><br>АНАЛІЗ ЧИННИКІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ<br>МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ ..... | 14 |
| <b>ЖАРИК Є.А.</b><br>ОСНОВНІ СКЛАДОВІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ<br>ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....                                             | 24 |
| <b>САЛЬКОВА І. Ю.</b><br>ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....                                                                                     | 28 |
| <b>КИРИЧ Н. Б.</b><br>ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ<br>ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ .....                                                 | 33 |
| <b>ГАВРЕНКОВА В. В.</b><br>АКТУАЛІЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ<br>ПІДПРИЄМСТВ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....                                                   | 36 |
| <b>СИДОРЕНКО О.М.</b><br>ОРГАНІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ МІЖНАРОДНОГО БУДІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ .....                                                                                     | 41 |
| <b>DROBYAZKO S.</b><br>CONCEPTUAL MODEL FOR CONTROL MECHANISM<br>OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES .....                                                                | 48 |
| <b>АНДРОСОВА О. Ф.</b><br>ВПЛИВ ГОСПОДАРСЬКОГО МЕНТАЛІТЕТУ НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ<br>КУЛЬТУРИ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ .....                          | 51 |
| <b>КОРЖ М.В.,</b><br><b>МАЛІНОШЕВСЬКА К.І.</b><br>ЦІНОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ .....                                                               | 56 |
| <b>ВАСИЛЬЧЕНКО О. М.</b><br>РЕЗЕРВИ ЗБІЛЬШЕННЯ ВИРОБНИЦТВА МОЛОКА У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ<br>ПІДПРИЄМСТВАХ .....                                                          | 60 |
| <b>БОКОВЕЦЬ В. В.</b><br>АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ<br>ПІДПРИЄМСТВА .....                                                    | 68 |

|                                                                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>KOPALIANI KANI,<br/>DIKHAMINJIA IRMA,<br/>ADEISHVILI TAMAR</b><br>PERSONAL FACTORS DETERMINING BUSINESS AND SOCIAL-EMOTIONAL LEADERSHIP<br>IN SOCIAL GROUPS .....           | 74  |
| <b>МАКЛАКОВ С. М.</b><br>МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ<br>ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ .....                                        | 77  |
| <b>ВЕДЕРНІКОВ М. Д.,<br/>ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК Л. В.,<br/>ЗЕЛЕНА М. І.</b><br>ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ В СИСТЕМІ ПЕРСОНАЛ МАРКЕТИНГУ НА<br>ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ ..... | 85  |
| <b>ГЕЛЬМАН В. М.</b><br>ВПЛИВ HR-ПРАКТИК НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА .....                                                                                        | 91  |
| <b>ДЗЮБА Т. З.</b><br>ВИТРАТИ І РЕЗУЛЬТАТИ У СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ .....                                                                               | 95  |
| <b>ЗІНЧЕНКО О.А.,<br/>КОРОЛЕНКО Р.В.<br/>ЗІНЧЕНКО Д.С.</b><br>ЕКОНОМІЧНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ<br>ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....                 | 98  |
| <b>КАЛЬЧЕНКО Т. В.</b><br>СВІТОВА ПРАКТИКА ПРОЕКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ: НОВІТНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ТА<br>СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ .....                                     | 102 |
| <b>КОВИЛІНА М. О.<br/>ФЕДОРЕНКО А. Є.</b><br>МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МОРСЬКОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ .....                                                        | 107 |
| <b>КУДЛАСЬКО С. В.</b><br>СКЛАДОВІ МЕХАНІЗМУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ<br>В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ .....                                                              | 113 |
| <b>КУЦИК В. І.<br/>КЛІПКОВА О. І.</b><br>ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ<br>У СТРУКТУРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ .....                                                    | 117 |
| <b>МЕНЧИНСЬКА О. М.</b><br>СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ТА АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ<br>МАШИНОБУДУВАННЯ .....                                                    | 122 |

|                                                                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ЯКУБЕК П.</b><br><b>ШЕСТАКОВСЬКА Т. Л.</b><br>КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ЯК НАПРЯМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ .....     | 130 |
| <b>ЛАРІОНОВА К. Л.,</b><br><b>КАПІНОС Г.І.</b><br>ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br>ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ .....                                                       | 136 |
| <b>ЛИСАК В. М.</b><br>МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ АВТОМАТИЗОВАНИХ<br>СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ .....                                                      | 142 |
| <b>ПАРСЯК В.,</b><br><b>ЖУКОВА О. ,</b><br><b>ЛОМОНОСОВА О.</b><br>ЗАКЛАДИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ ПЕРЕД НОВИМИ ВИКЛИКАМИ ТА ЗАГРОЗАМИ .....                                                 | 146 |
| <b>ПЕДАН М. Л.</b><br>МАРКЕТИНГ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ .....                                                                                                     | 154 |
| <b>РУДИК О. А.</b><br>ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ ЗА УМОВ<br>ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН .....                                                                     | 158 |
| <b>СОКИРНИК І. В.</b><br>СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ<br>НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ .....                                                                         | 161 |
| <b>ТАРАСЕНКО А. В.</b><br>ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СУТНОСТІ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННИХ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ<br>ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ .....                                              | 167 |
| <b>ЧЕРЕП О.Г.</b><br>ВРАХУВАННЯ ЕТАПІВ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ<br>ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ МАРКЕТИНГОВОЇ І ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВИХ .....                     | 172 |
| <b>ШАРКО М.В.,</b><br><b>ГУСАРИНА Н.В.</b><br>РЕАЛІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ<br>СУДНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ОБСТЕЖЕНІ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ .....         | 178 |
| <b>ШЕВЧЕНКО О. В.,</b><br><b>ПТАЩЕНКО О. В.,</b><br><b>ТЕР-КАРАПЕТЯНЦ Ю. М.</b><br>МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ІНДУСТРІЇ ПОСЛУГ В<br>УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ..... | 184 |

---

|                                                                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ЩЕРБІНА О. С.</b><br>ІНФОРМАЦІЙНА АСИМЕТРІЯ НА РИНКУ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ .....                                                         | 189 |
| <b>ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ Д. М.</b><br>МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ<br>ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ .....                       | 193 |
| <b>ГУРОЧКІНА В. В.,</b><br><b>КРАВЧЕНКО Л. В.</b><br>СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ<br>ПІДПРИЄМСТВ ..... | 198 |
| <b>ПЕДАН М. Л.</b><br>МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІННЯ<br>ПІДПРИЄМСТВОМ .....                                        | 206 |
| <b>ПОЛІЩУК І. І.</b><br>ЧИННИКИ НОРМАТИВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ<br>ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ .....             | 209 |

УДК 67/68:658.56+65.018

ГУРОЧКИНА В. В.

Університет державної фіскальної служби України

КРАВЧЕНКО Л. В.

Хмельницький національний університет

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті визначено сутність поняття корпоративна соціальна відповідальність та зазначено перелік чинників впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на результативність відповідальної діяльності. Досліджено та апробовано комплексні методи, що призначені для оцінювання ситуації та вибору стратегій, такі як SWOT-аналіз та модифікована матриця SPACE-аналізу. Побудовано матрицю стратегічного положення корпоративної соціальної відповідальності за методом SPACE-аналізу для ПАТ «ФАРМАК». Виявлено шляхи подолання слабких сторін при веденні відповідальної діяльності та визначено перспективи відповідальної діяльності в контексті стратегічного розвитку підприємства.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, стратегічний розвиток, комплексні методи оцінювання, SWOT-аналіз, матриця SPACE-аналізу

HUROCHKINA V.

University of the State Fiscal Service of Ukraine

KRAVCHENKO L.

Khmelnitsky National University

## STRATEGIC ANALYSIS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article defines the essence of the concept of corporate social responsibility and specifies a list of factors influencing the external and internal environment on the performance of responsible activities. Complex methods that are used to assess the situation and select strategies, such as SWOT analysis and a modified SPACE analysis matrix, have been studied and tested. A matrix of the strategic position of corporate social responsibility was constructed using the SPACE-analysis method for PC "Farmak". The ways of overcoming weaknesses in conducting responsible activities are identified and the prospects for responsible activities are defined in the context of the strategic development of the enterprise.

Keywords: corporate social responsibility, strategic development, integrated assessment methods, SWOT-analysis, matrix SPACE-analysis

**Постанова проблеми.** За останні роки соціалізація бізнесу набуває все більшої популярності. Сьогодні в Україні формується національна модель корпоративного управління суб'єктами господарювання. Гармонізації відносин між бізнесом, суспільством та державою потребують економічна система та наш сучасний соціум. Так у бізнеса виникають потреби у чітких правилах господарювання, водночас, держава вимагає відповідальної поведінки та прозорості ведення діяльності, суспільству необхідна підтримка у вирішенні соціальних проблем як на мікро-, так і на макрорівні. Тому з огляду на це, виникає потреба забезпечення балансу інтересів шляхом побудови чіткої системи взаємних зобов'язань. Досягнення даної рівноваги є можливим за умов застосування міжнародної практики й кодексів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Зважаючи на важливість та значущість цього питання, представляється доцільним формування системи стратегічного управління розвитком підприємства із врахуванням впливу чинників та особливостей реалізації КСВ. Наряду з економічними чинниками розвитку підприємства все більшу роль у забезпеченні конкурентоздатності, досягненні високої продуктивності та прибутковості починають відігравати неекономічні показники – рівень соціального захисту та забезпечення персоналу, фінансова підтримка інтернатів, шкіл та лікарень, посилення механізму контролю якості продукції та рівень впливу на здоров'я споживача, прозорість та рівень присутності у регіоні, впровадження екологічно безпечних та енергозберігаючих технологій тощо.

Саме тому, актуальність дослідження посилює потреба у вирішенні питань впровадження принципів КСВ, огляду методичного інструментарію оцінювання та стратегічного управління результатами реалізації КСВ у практиці сучасних українських підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань соціалізації бізнесу та впровадженні принципів корпоративної соціальної відповідальності приділяється досить багато уваги в наукових працях таких вітчизняних вчених як: В. Геєць, М. Войнаренко, Я. Жаліло, О. Кузьмін, А.М. Колот, Є. Іонін, С. Мочерний, Н. Нижник, С.В. Філіпова та ін. Істотний внесок у дослідження ефективності реалізації корпоративної соціальної відповідальності та практичних результатів присвячені праці зарубіжних авторів: Ф. Котлер, Д. Белл, Р. Дал, М. Хаммера, Дж. Чампі, які залишаються еталоном даного наукового пізнання. Наша задача усвідомити сутність корпоративної соціальної відповідальності, розглянути комплексні методи та мати можливість адаптувати їх в сучасних реаліях вітчизняної промисловості.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є виявлення результативності впровадження корпоративної соціальної відповідальності шляхом використання сучасних методів оцінювання, що дають змогу визначити перспективи стратегічного розвитку підприємства і його відповідальної діяльності.

Враховуючи мету наукової статті необхідно вирішити наступні завдання: розглянути теоретичну сутність та особливості впровадження принципів КСВ; використати інструменти стратегічного аналізу для цілей оцінювання відповідальної діяльності; визначити вплив відповідальної діяльності на стратегічний напрямок розвитку підприємства; виявити перспективні напрями подолання слабких сторін КСВ підприємства.

**Результати дослідження.** Котлер Ф. зазначив, що корпоративна соціальна відповідальність – це вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу і виділяючи корпоративні ресурси. [0]

Корпоративна соціальна відповідальність – це збалансована діяльність, результатом якої є поєднання у собі потрійного ефекту економічного, соціального та екологічного. Досягається шляхом прозорості та етичної поведінки, що сприяє сталому розвитку, а саме: сприяє здоров'ю і добробуту суспільства, виправдовує очікування зацікавлених сторін, відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки [3 с. 165]

Слід зазначити, що нагальною проблемою для українських підприємств є вибір та застосування інструментів стратегічного аналізу для цілей оцінювання відповідальної діяльності компанії. Сьогодні існують безліч методик, які потребують значної інформативної бази або важкоосяжні у своїх розрахунках. Тому пропонуємо опробувати комплексні методи, що призначені для оцінювання ситуації та вибору стратегій: SWOT-аналіз (Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози)) та побудувати модифіковану матрицю SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation).

Ідентифікація сильних та слабких сторін при SWOT-аналізі, можливостей та загроз в управлінні корпоративною соціальною відповідальністю дозволяє виявити існуючий рівень результатів від інвестицій у соціальні проекти, оцінити ризики, що виникають у процесі реалізації соціально відповідальної діяльності як значущої складової стратегії підприємства, усвідомити наявні загрози та можливості для провадження зазначеного виду діяльності. Таким чином SWOT-аналіз надає управлінському персоналу структуровану систему інформації, на основі якої можуть ухвалюватись управлінські рішення щодо вживання заходів для підвищення ефективності соціальної діяльності з урахуванням та регулюванням наявних ризиків та загроз. У таблиці 1 наведено SWOT-аналіз корпоративної соціальної відповідальності на прикладі промислового підприємства ПАТ «Фармак».

ПАТ «ФАРМАК» відіграє важливу роль у регіоні, оскільки займається виробництвом фармацевтичних засобів та ліків, що є необхідним для підтримання здоров'я населення. Обґрунтування потреби у розширенні програм корпоративної соціальної відповідальності повинно базуватися на усвідомленні важливості надаваних послуг широкому колу споживачів. Зазначене підприємство у своїй діяльності здійснює низку соціальних проектів, які висвітлені на офіційному сайті підприємства. Проте на цьому етапі, з огляду на запропонований SWOT-аналіз, підприємство має як сильні сторони, так і слабкі, низку можливостей та загроз.

Таблиця 1.

**SWOT-аналіз корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «Фармак»**

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Наявність проектів, що мають соціальне спрямування, зокрема проведення роз'яснювальних, консультаційних робіт щодо особливостей споживання фармацевтичних засобів та ліків для населення, підвищення кваліфікації працівників тощо.<br>Значні можливості підприємства, виходячи з його обсягу та ролі у регіоні, наприклад, партнерство з громадськими організаціями, ЗМІ.<br>Мережевий характер збуту фармацевтичних засобів та ліків підприємства надає можливість об'єднання у реалізації соціально відповідальної діяльності, обмін досвідом.<br>Постійний характер реалізації та оприлюднення соціальних проектів.<br>Інтеграція політики соціальної відповідальності у загальну стратегію підприємства. | Фінансування соціальних програм винятково за рахунок коштів підприємства.<br>Незначний рівень співпраці у напрямку соціальної відповідальності з аналогічними підприємствами країни.                                                                                                     |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Усвідомлення двоїстого характеру соціальної відповідальності, суть якого у взаємовигідному співробітництві залучених сторін.<br>Створення нових та покращення існуючих взаємовідносин із організаціями регіону (бізнес організаціями, громадськими організаціями, навчальними закладами тощо).<br>Посилення взаємодії з місцевим співтовариством і місцевою владою                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Відсутність планування та оцінки реалізації соціальних проектів та їх впливу призводить до формування хибного уявлення щодо реалізації зазначених проектів.<br>Фінансування соціальних проектів за рахунок підприємства може мати негативний вплив на рівень прибутковості підприємства. |

Так, проаналізувавши позиції кожного з напрямків аналізу, необхідно зазначити, що ключовим питанням є планування та оцінка програм соціальної відповідальності, оскільки реалізація будь-якого соціального проекту пов'язана як з отриманням переваг, так і з виникненням супутніх витрат, ризиків, які повинні передбачатися на етапі планування. Крім того, позиціонування підприємства як соціально відповідального потребує інтеграції соціальної політики у загальну стратегію.

SPACE-аналіз є матричним методом стратегічного аналізу та дає змогу обрати, класифікувати та провести аналіз найбільш важливих характеристик не тільки внутрішнього, а і зовнішнього середовища підприємств, за результатами якого рекомендувати варіант стратегії розвитку, тим більше коли мова йде про корпоративну соціальну відповідальність. Він полягає у побудові матриці, у якій відображають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

Чинниками внутрішнього середовища є показники соціальних інвестицій, соціальної політики, що реалізована менеджментом підприємства. Критеріями ефективності при цьому виступають: стабільність заробітної плати, винагорода і мотивація, підтримка соціально значущої заробітної плати, професійна підготовка і розвиток та підвищення кваліфікації персоналу, охорона праці, реалізовані соціальні програми, додаткові стимули для персоналу, задоволеність морально-психологічним кліматом, додаткове медичне і соціальне страхування співробітників, надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях.

У кожній групі критеріїв сформовано перелік кількісних або якісних показників: від розміру заробітної плати до розвитку волонтерства та медичного обслуговування, які оцінювалися за шкалою від 1 до 6. За принципом матриці SPACE показники розподіляються на 4 групи:

- фактори, що забезпечують стабільність внутрішнього середовища (додаткові стимули для персоналу, психологічний клімат);
- фактори, що створюють безпечні умови праці (охорона праці);
- фактори, що забезпечують конкурентні переваги підприємства для працівників (підготовка та перепідготовка кадрів, соціальні програми);
- фактори, що забезпечують фінансову привабливість (винагорода і мотивація).

Далі побудуємо модифіковану матрицю SPACE-аналізу, яка характеризуватиме внутрішні чинники корпоративної соціальної відповідальності (табл. 2).

Проведемо оцінку внутрішніх чинників корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «ФАРМАК» для проведення SPACE-аналізу (табл. 3). Результати досліджень експертного оцінювання у таблиці 3. формувалися в бальній оцінці з урахуванням абсолютної помилки, відносної похибки, надійності та коефіцієнта Стюдента.

Отже, за результатами таблиці 3 щодо оцінювання внутрішніх чинників корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «ФАРМАК» для проведення SPACE-аналізу найбільшим показником є привабливість підприємства та безпечність умов праці із показником 4,75.

Таблиця 2

**Критерії для проведення SPACE-аналізу корпоративної соціальної відповідальності на основі показників внутрішнього середовища ПАТ «ФАРМАК»**

| Стабільність внутрішнього середовища (ES)                 | Привабливість підприємства та безпека праці (IS)                                                       |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вдосконалення системи автоматизації праці на виробництві  | Вдосконалення системи охорони праці на виробництві                                                     |
| Стабільність заробітної плати                             | Розробка екологічних проєктів та ініціатив щодо умов праці                                             |
| Додаткове медичне і соціальне страхування співробітників  | Збільшення власних оборотних коштів для соціального розвитку та захисту                                |
| Корпоративне волонтерство                                 | Скорочення термінів виробництва фармацевтичних засобів та ліків, що відбулось за рахунок автоматизації |
| Задоволеність працівників морально-психологічним кліматом |                                                                                                        |
| Конкурентні переваги підприємства (CA)                    | Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)                                           |
| Потужні лабораторії та матеріально-технічна база          | Наявність системи мотивації праці та винагород.                                                        |
| Впровадження інновацій                                    | Висока собівартість продукції                                                                          |
| Висококваліфіковані кадри                                 | Потреба у частковому оновленні основних фондів                                                         |
| Збільшення кількості працівників                          | Низький рівень витрат на дослідження і розробки                                                        |
| Підготовка та перепідготовка кадрів                       |                                                                                                        |
| Впровадження соціальних програм                           |                                                                                                        |

Для завершення проведення SPACE-аналізу далі проаналізуємо зовнішні чинники корпоративної соціальної відповідальності підприємства ПАТ «ФАРМАК» та побудуємо графік стратегії КСВ.

Зовнішня складова корпоративної соціальної відповідальності підприємства викликає найбільшу кількість суперечок щодо формування відносин бізнесу на засадах соціальної відповідальності. Експерти вважають, що діяльність компанії у сфері, що належить до зовнішньої соціальної відповідальності, як правило, не регулюється чинним законодавством, а відбувається на основі існуючих в країні традицій.

До зовнішніх чинників корпоративної соціальної відповідальності підприємства можна віднести такі як: сприяння охороні навколишнього середовища; готовність брати участь в кризових ситуаціях; спонсорство і корпоративна благодійність; взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою;

відповідальність перед споживачами товарів і послуг (випуск якісних товарів, розумні та доступні ціни, якість обслуговування); охорона праці та здоров'я працівників; інформування про ризики, пов'язані з діяльністю компанії; допомога при катастрофах та стихійних лихах; встановлення та дотримання більш високих стандартів діяльності ніж вимагають закони. [0]

Таблиця 3.

**Оцінка чинників корпоративної соціальної відповідальності внутрішнього середовища ПАТ «ФАРМАК» для проведення SPACE-аналізу**

| Критерій                                                                                               | Значення критерію, який відповідає оцінці 1 | Оцінка | Значення критерію, який відповідає оцінці 6 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------|---------------------------------------------|
| <b>Критерії, що визначають фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)</b>            |                                             |        |                                             |
| Наявність системи мотивації праці та винагород                                                         | негативне                                   | 5      | позитивне                                   |
| Висока собівартість продукції                                                                          | негативне                                   | 4      | позитивне                                   |
| Потреба у частковому оновленні основних фондів                                                         | негативне                                   | 4      | позитивне                                   |
| Низький рівень витрат на дослідження і розробки                                                        | негативне                                   | 3      | позитивне                                   |
| Середня оцінка фінансового стану та фінансової привабливості підприємства                              |                                             | 4      |                                             |
| <b>Критерії, що визначають конкурентні переваги підприємства (CA)</b>                                  |                                             |        |                                             |
| Потужні лабораторії та матеріально-технічна база                                                       | позитивне                                   | 2      | негативне                                   |
| Впровадження інновацій                                                                                 | позитивне                                   | 2      | негативне                                   |
| Висококваліфіковані кадри                                                                              | позитивне                                   | 1      | негативне                                   |
| Збільшення кількості працівників                                                                       | позитивне                                   | 3      | негативне                                   |
| Підготовка та перепідготовка кадрів                                                                    | позитивне                                   | 3      | негативне                                   |
| Впровадження соціальних програм                                                                        | позитивне                                   | 3      | негативне                                   |
| Середня оцінка конкурентних переваг підприємства                                                       |                                             | 2,33   |                                             |
| <b>Критерії, що визначають привабливість підприємства та безпека праці (IS)</b>                        |                                             |        |                                             |
| Вдосконалення системи охорони праці на виробництві                                                     | негативне                                   | 5      | позитивне                                   |
| Розробка екологічних проєктів та ініціатив щодо умов праці                                             | негативне                                   | 4      | позитивне                                   |
| Збільшення власних оборотних коштів для соціального розвитку та захисту                                | негативне                                   | 4      | позитивне                                   |
| Скорочення термінів виробництва фармацевтичних засобів та ліків, що відбулось за рахунок автоматизації | негативне                                   | 6      | позитивне                                   |
| Середня оцінка привабливості підприємства та безпечності умов праці                                    |                                             | 4,75   |                                             |
| <b>Критерії, що визначають стабільність внутрішнього середовища (ES)</b>                               |                                             |        |                                             |
| Вдосконалення системи автоматизації праці на виробництві                                               | позитивне                                   | 2      | негативне                                   |
| Стабільність заробітної плати                                                                          | позитивне                                   | 3      | негативне                                   |
| Додаткове медичне і соціальне страхування співробітників                                               | позитивне                                   | 2      | негативне                                   |
| Корпоративне волонтерство                                                                              | позитивне                                   | 1      | негативне                                   |
| Задоволеність працівників морально-психологічним кліматом                                              | позитивне                                   | 2      | негативне                                   |
| Середня оцінка стабільності внутрішнього середовища                                                    |                                             | 2      |                                             |

Джерело: розраховано та згруповано автором за даними офіційного сайту ПАТ «Фармак» та експертної оцінки.

Далі побудуємо модифіковану матрицю SPACE-аналізу, яка характеризуватиме зовнішні чинники корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «ФАРМАК» (табл. 4).

Таблиця 4.

**Критерії для проведення SPACE-аналізу корпоративної соціальної відповідальності на основі показників зовнішнього середовища ПАТ «ФАРМАК»**

| Стабільність зовнішнього середовища (ES)                                     | Привабливість підприємства та вплив на безпеку зовнішнього середовища (IS)                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сприяння охороні навколишнього середовища                                    | Розробка власних екологічних та соціальних заходів («Екоекскурсія», «Екошкола», «Біг для здоров'я», «міжкорпоративна олімпіада», «Чисте місто») |
| Спонсорство і корпоративна доброчесність                                     | Збільшення власних оборотних коштів для утилізації відходів виробництва                                                                         |
| Висока вартість кредитних ресурсів                                           | Взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою                                                                                          |
| Подорожчання ресурсів для виробництва                                        | Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)                                                                                    |
| Поява нових конкурентів                                                      | Високий рівень податків                                                                                                                         |
| Конкурентні переваги підприємства (CA)                                       | Сильний фінансовий потенціал підприємства                                                                                                       |
| Основні ринки збуту – 20 країн світу для експорту                            | Фінансування соціальних програм винятково за рахунок коштів підприємства                                                                        |
| Лідерство на фармацевтичному ринку України*                                  | Надання допомоги при катастрофах та стихійних лихах                                                                                             |
| Найбільший експортер лікарських засобів                                      |                                                                                                                                                 |
| Багаторічний досвід роботи на ринку (понад 100 років)                        |                                                                                                                                                 |
| Відповідальність перед споживачами товарів і послуг (випуск якісних товарів) |                                                                                                                                                 |

\*Джерело: за обсягами продажу лікарських засобів у грошовому вираженні, за даними Proxima Research

Далі наведемо оцінку зовнішніх чинників корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «ФАРМАК» для проведення SPACE-аналізу (табл. 5). Результати досліджень експертного оцінювання також формувалися в бальній оцінці з урахуванням абсолютної помилки, відносної похибки, надійності та коефіцієнта Стюдента.

Таблиця 5.

**Оцінка чинників корпоративної соціальної відповідальності зовнішнього середовища ПАТ «ФАРМАК» для проведення SPACE-аналізу**

| Критерій                                                                                                  | Значення критерію, який відповідає оцінці 1 | Оцінка | Значення критерію, який відповідає оцінці 6 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------|---------------------------------------------|
| <b>Критерії, що визначають фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)</b>               |                                             |        |                                             |
| Високий рівень податків                                                                                   | негативне                                   | 3      | позитивне                                   |
| Сильний фінансовий потенціал підприємства                                                                 | негативне                                   | 5      | позитивне                                   |
| Фінансування соціальних програм винятково за рахунок коштів підприємства                                  | негативне                                   | 4      | позитивне                                   |
| Надання допомоги при катастрофах та стихійних лихах                                                       | негативне                                   | 3      | позитивне                                   |
| Середня оцінка фінансового стану та фінансової привабливості підприємства                                 |                                             | 3,75   |                                             |
| <b>Критерії, що визначають конкурентні переваги підприємства (CA)</b>                                     |                                             |        |                                             |
| Основні ринки збуту – 20 країн світу для експорту                                                         | позитивне                                   | 2      | негативне                                   |
| Лідерство на фармацевтичному ринку України                                                                | позитивне                                   | 1      | негативне                                   |
| Найбільший експортер лікарських засобів                                                                   | позитивне                                   | 1      | негативне                                   |
| Багаторічний досвід роботи на ринку                                                                       | позитивне                                   | 1      | негативне                                   |
| Відповідальність перед споживачами товарів і послуг                                                       | позитивне                                   | 3      | негативне                                   |
| Середня оцінка конкурентних переваг підприємства                                                          |                                             | 1,6    |                                             |
| <b>Критерії, що визначають привабливість підприємства та вплив на безпеку зовнішнього середовища (IS)</b> |                                             |        |                                             |
| Розробка власних екологічних та соціальних заходів                                                        | негативне                                   | 5      | позитивне                                   |
| Збільшення власних оборотних коштів для утилізації відходів виробництва                                   | негативне                                   | 4      | позитивне                                   |
| Взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою                                                    | негативне                                   | 3      | позитивне                                   |
| Середня оцінка привабливості підприємства та вплив на безпеку зовнішнього середовища                      |                                             | 4      |                                             |
| <b>Критерії, що визначають стабільність зовнішнього середовища (ES)</b>                                   |                                             |        |                                             |
| Сприяння охороні навколишнього середовища                                                                 | позитивне                                   | 3      | негативне                                   |
| Спонсорство і корпоративна доброчесність                                                                  | позитивне                                   | 2      | негативне                                   |
| Висока вартість кредитних ресурсів підприємства                                                           | позитивне                                   | 4      | негативне                                   |
| Подорожчання ресурсів для виробництва                                                                     | позитивне                                   | 3      | негативне                                   |
| Поява нових конкурентів                                                                                   | позитивне                                   | 3      | негативне                                   |
| Середня оцінка стабільності зовнішнього середовища                                                        |                                             | 3      |                                             |

Джерело: розраховано та згруповано автором за даними офіційного сайту ПАТ «Фармак» та експертної оцінки.

Отже, за результатами таблиці 5, щодо оцінювання зовнішніх чинників корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «ФАРМАК» для проведення SPACE-аналізу найкращим показником є конкурентні переваги підприємства із показником 1,6.

Для завершеного проведення SPACE-аналізу далі систематизуємо результати зважених оцінок критеріїв та побудуємо графік стартегії КСВ. Отримані результати середніх оцінок для кожної групи критеріїв відкладемо на прямокутній системі координат  $x$  і  $y$  та з'єднаємо їх для визначення стратегічного стану корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «ФАРМАК». Таким чином, результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу, на прикладі ПАТ «ФАРМАК», наведені в таблиці 6.

Таблиця 6.

**Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для оцінки корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «ФАРМАК»**

| № з/п                                        | Критерії                                                                   | Зважена оцінка, балів |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Внутрішні чинники КСВ</b>                 |                                                                            |                       |
| 1                                            | Стабільність внутрішнього середовища (ES)                                  | 2                     |
| 2                                            | Привабливість підприємства та безпека умов праці (IS)                      | 4,75                  |
| 3                                            | Конкурентні переваги підприємства (CA)                                     | 2,33                  |
| 4                                            | Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)               | 4                     |
| <b>Зовнішні чинники КСВ</b>                  |                                                                            |                       |
| 5                                            | Стабільність навколишнього середовища (ES)                                 | 3                     |
| 6                                            | Привабливість підприємства та вплив на безпеку зовнішнього середовища (IS) | 4                     |
| 7                                            | Конкурентні переваги підприємства (CA)                                     | 1,6                   |
| 8                                            | Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)               | 3,75                  |
| <b>Середньозважене значення чинників КСВ</b> |                                                                            |                       |
| 9                                            | Стабільність середовища (ES)                                               | 2,5                   |
| 10                                           | Привабливість підприємства та його вплив оточення (IS)                     | 4,375                 |
| 11                                           | Конкурентні переваги підприємства (CA)                                     | 1,965                 |
| 12                                           | Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)               | 3,875                 |

Отже, за абсолютними показниками значень зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для оцінки корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «ФАРМАК», слід зазначити, що найкращими по шкалі від 1 до 6 найбільше значення має привабливість підприємства та його вплив оточення із показником 4,375, та найкращими по шкалі від -6 до -1 є найменше значення конкурентні переваги підприємства із показником 1,965.

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат XOY, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв.

На рис. 1 побудуємо матрицю стратегічного положення КСВ для ПАТ «ФАРМАК».



Рис. 1. Матриця стратегічного положення КСВ за методом SPACE-аналізу для ПАТ «ФАРМАК».

Таким чином, фактори найбільшого якісного впливу на рівень впровадження корпоративної соціальної відповідальності на ПАТ «ФАРМАК» – це фактори, що описують фінансовий стан підприємства та фінансову привабливість підприємства (FS), так як по шкалі від 1 до 6 найбільше значення має із показником 4,375, а по шкалі від -6 до -1 найменше значення мають конкурентні переваги підприємства із показником -1,965.

Матриця стратегічного положення КСВ за методом SPACE-аналізу здійснимо аналіз активності КСВ на ПАТ «ФАРМАК», тому за результатами зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу вбачається за доцільне визначити вектор рекомендованої стратегії КСВ ПАТ «ФАРМАК».

Нам потрібно знайти координати точки Р (X; Y) за формулами:

$$X = IS - CA = 4,375 - 1,965 = 2,41;$$

$$Y = FS - ES = 3,875 - 2,5 = 1,375.$$

Вектор рекомендованої стратегії КСВ (рис.2) за метод SPACE-аналізу будують за двома точками: О (0;0) та Р (2,41; 1,375).

На рис. 6 видно, що рекомендованою стратегією КСВ для ПАТ «ФАРМАК» є агресивна стратегія. Агресивна стратегія це збереження лідерства на ринку за рахунок найвищого рівня інноваційного процесу та безпосереднього створення і впровадження нових продуктів, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг.

У площині КСВ агресивною стратегією може вважатись лідерство у впровадженні КСВ принципів за рахунок найвищого рівня інноваційного процесу (інноваційної активності) та безпосереднього створення і впровадження нових екологічних та соціальних проектів, формуванню якісного людського капіталу завдяки висококваліфікованим кадрам та обміну досвідом серед них.

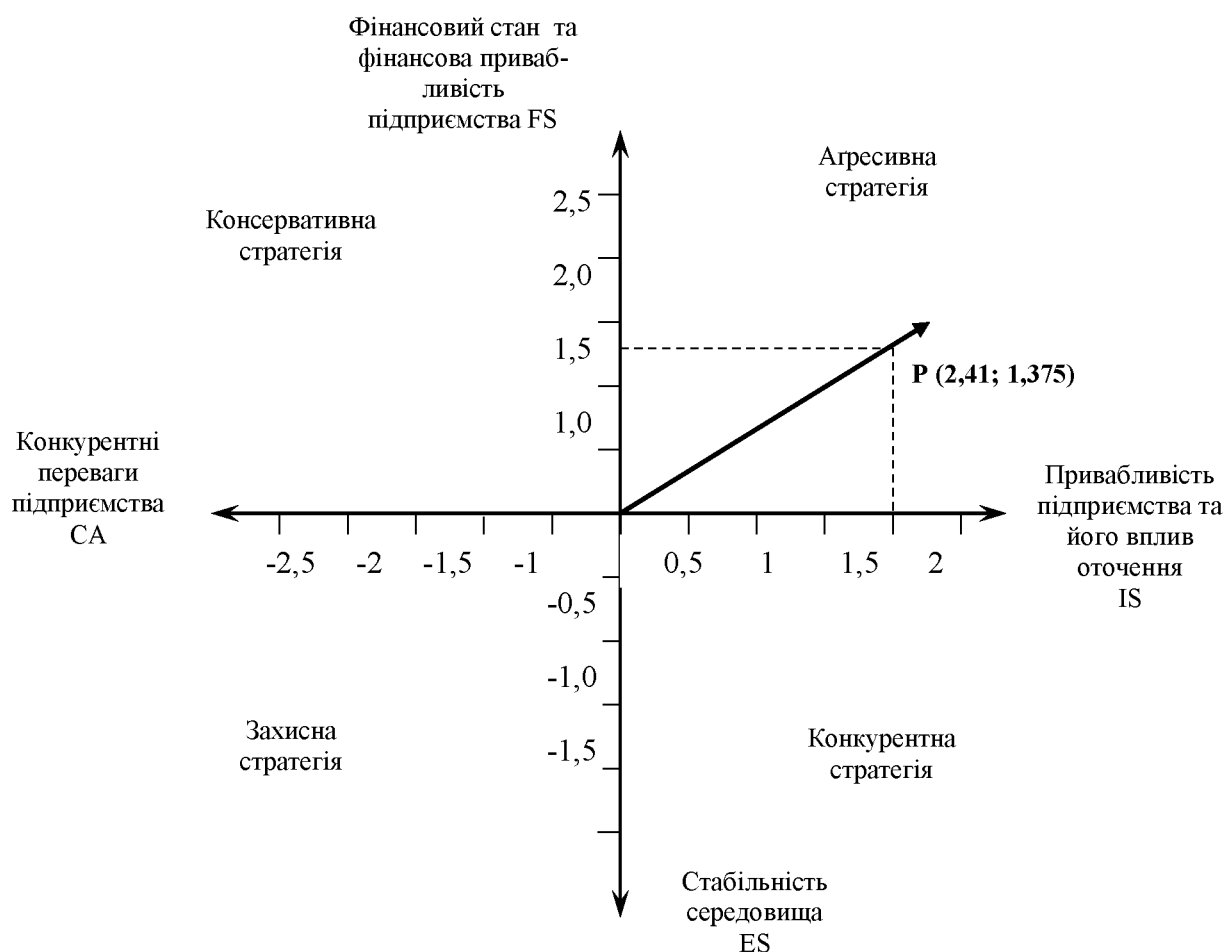


Рис. 2. Побудова вектора рекомендованої стратегії КСВ за методом SPACE-аналізу для ПАТ «ФАРМАК». Джерело: побудовано автором за розрахунками таблиці 6.

**Висновки.** При впровадженні КСВ на українських підприємствах, вкрай важливим є моніторинг результативності та дієвості проведених заходів. Особливо важливим є оцінювання впливу реалізації КСВ на загальний стратегічний розвиток підприємства. Запропоновані комплексні методи SWOT-аналіз та модифікована матриця SPACE-аналізу дають можливість орієнтуватись керівництву на результатах КСВ та її впливу на загальний стратегічний розвиток підприємства.

За результатами дослідження на ПАТ «ФАРМАК» визначено, що при впровадженні принципів корпоративної соціальної відповідальності на ПАТ «ФАРМАК» спостерігається найбільший вплив чинників на привабливість підприємства, його внутрішнє та зовнішнє середовище, водночас посилює безсумнісну конкурентну перевагу, що діє і в зворотньому напрямку. Основні зусилля керівництва мають бути спрямовані на збереження наявного фінансового потенціалу. Фінансовий стан підприємства може бути ідентифікований як задовільний. Як наслідок, достатній рівент конкурентоспроможності підприємства породжує внутрішні чинники: нормальна ліквідність та оборотність, прибутковість діяльності, повне використання ресурсів.

### Література

1. Войнаренко М.П. Інноваційні стратегії управління підприємством за умов глобалізації : монографія / М.П. Войнаренко, В.В. Зінченко, С.М. Злепко, О.О. Тарута. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – 174 с.
2. Войнаренко М.П. Проблеми досягнення інституційної рівноваги в умовах інноваційного розвитку соціально-економічних систем / М.П. Войнаренко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. - №3. - Т.2. – С.7-11.
3. Гурочкіна В.В. Оцінювання реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах / В.В. Гурочкіна // Міжнародний науковий журнал Київського університету ринкових відносин: «Економіка, бізнес-адміністрування, право» - Випуск № 2 (2). - 2017. - 290 с. – С. 162-173. ISSN 2519-2647.
4. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі; Пер. з англ. С. Яринич. – К. : Стандарт, 2005. – 302 с.

5. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. – Навч. посіб. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – 2015. –180 с

#### References

1. Vojnarenko M.P. Innovacijni strategii upravlinnja pidpriemstvom za umov globalizacii : monografija / M.P. Vojnarenko, V.V. Zinchenko, S.M. Zlepko, O.O. Taruta. – Hmel'nic'kij: HNU, 2011. – 174 s.
2. Vojnarenko M.P. Problemi dosjagnennja institucijnoi rinvovagi v umovah innovacijnogo rozvitku social'no-ekonomichnih sistem / M.P. Vojnarenko // Visnik Hmel'nic'kogo nacional'nogo universitetu. Ekonomichni nauki. – 2012. - №3. - Т.2. – S.7-11.
3. Gurochkina V.V. Ocynjuvannja realizacii principiv korporativnoi social'noi vidpovidal'nosti na vitchiznjanih pidpriemstvah / V.V. Gurochkina // Mizhnarodnij naukovij zhurnal Kiivs'kogo universitetu rinkovih vidnosin: «Ekonomika, biznes-administruvannja, pravo» - Vipusk № 2 (2). - 2017. - 290 s. – S. 162-173. ISSN 2519-2647.
4. Kotler F. Korporativna social'na vidpovidal'nist'. Jak zrobiti jakomoga bil'she dobra dlja vashoi kompanii ta suspil'stva / F. Kotler, N. Li; Per. z angl. S. Jarinich. – K. : Standart, 2005. – 302 s.
5. Ohrimenko O.O., Ivanova T.V. Social'na vidpovidal'nist'. – Navch. posib. – Nacional'nij tehnicnij universitet Ukraïni «Kiivs'kij politehnicnij institut». – 2015. –180 s

Рецензія/Peer review : 12.03.2018

Надрукована/Printed : 03.06.2018  
Рецензент: д. е. н., проф. Войнаренко М.П.