

УДК 330.658.3(005.95/96)

Микола Надейко (Україна)

JEL classification: D78, L21, M14

**Микола НАДЕЙКО**

здобувач, асистент,  
кафедра економіки підприємства та  
інноваційних технологій,  
Львівський університет бізнесу та права,  
Україна

E-mail: Mycolanadeyco@ukr.net

ORCID: 0000-0002-1011-3477

© Микола Надейко, 2020

Отримано: 02.11.2020 р.

Прорецензовано: 12.11.2020 р.

Рекомендовано до друку: 16.12.2020 р.

Опубліковано: 16.12.2020 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

# ОЦІНКА ФАКТОРІВ УСПІХУ У РЕЗУЛЬТАТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

## АНОТАЦІЯ

Предметом дослідження є методичні рекомендації щодо оцінювання наслідків запровадження соціальної відповідальності у діяльності суб'єктів господарювання. Метою статті є формування методики оцінки пріоритетних напрямків здійснення заходів соціальної відповідальності задля досягнення бажаних факторів успіху та її апробація. Для досягнення мети, а саме оцінки факторів успіху від запровадження діяльності на засадах соціальної відповідальності, ідентифіковано соціально орієнтовані підприємства. Дослідження здійснювалось на основі опитування виконавчих органів влади. Виокремлено шістдесят підприємств дванадцяти регіонів України, представники управлінського персоналу яких, стали експертами в оцінюванні пріоритетних напрямків менеджменту соціальної відповідальності за зовнішніми векторами. До розгляду брали такі зовнішні вектори, як: відповідальність перед громадою, відповідальність за збереження навколишнього середовища та ресурсів, відповідальність перед державними фіскальними органами та державою; відповідальність перед покупцями та замовниками, відповідальність перед постачальниками та партнерами. Виявлено вектори здійснення соціальної відповідальності на основі матриці компанії Sustain Ability, що призводять до максимального ефекту для підприємства. Заходи або обсяги соціальних інвестицій за кожним напрямком соціальної відповідальності обиратимуться управлінським персоналом залежно від мети та можливості самого підприємства враховуючи їх пріоритетність. Користуючись методикою аналізу ієрархій, а саме методом парних порівнянь виділено фактори успіху, які для вітчизняних суб'єктів господарювання мають вагоме значення. А саме експерти надали перевагу таким факторам успіху як: зростання продуктивності підприємства; зменшення витрат; можливість диверсифікації ринків збуту. Ваговими та кож можна вважати – зростання доходів та формування позитивного іміджу підприємства. Використання результатів дослідження спонукатиме менеджмент підприємств вести бізнес соціально відповідально та використовувати ті заходи, які на їхню думку матимуть найбільший вплив на досягнення успіху.

Надейко М. Оцінка факторів успіху у результаті впровадження менеджменту соціальної відповідальності. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 3. С. 119-126.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.03.119>

**Ключові слова:** менеджмент соціальної відповідальності; зовнішні вектори соціальної відповідальності; фактори успіху.

UDC 330.658.3(005.95/96)

JEL classification: D78, L21, M14

**Mykola NADEIKO**

PhD Student,  
Assistant,  
Department of Enterprise Economics and  
Innovative Technologies,  
Lviv University of Business and Law, Ukraine  
E-mail: Mycolanadeyco@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-1011-3477

© Mykola Nadeiko, 2020

Received: 02.11.2020  
Revised: 12.11.2020  
Accepted: 16.12.2020  
Online publication date: 16.12.2020



This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 license, which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Mykola Nadeiko (Ukraine)

# ASSESSMENT OF SUCCESS FACTORS AS A RESULT OF IMPLEMENTATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT

## ABSTRACT

The subject of the study is methodological recommendation for assessing the consequences of the social responsibility introduction in the economic entities activities. The purpose of the article is a methodology formation for assessing the priority areas of social responsibility measures to achieve the desired success factors and its testing. Our aim was assessment of success factors from the introduction of activities on the basis of social responsibility. To achieve that goal we have identified socially oriented enterprises. The study was conducted on the basis of a survey of executive authorities. Sixty enterprises from twelve regions of Ukraine have been singled out, and their management representatives have become experts in assessing the priority areas of social responsibility management based on external vectors. External vectors such as: responsibility to the community, responsibility for the preservation of the environment and resources, responsibility to state fiscal authorities and the state were considered; responsibility to buyers and customers, responsibility to suppliers and partners. Vectors of social responsibility implementation based on the Sustain Ability matrix have been identified, which lead to the maximum effect for the enterprise. Measures or amounts of social investment in each area of social responsibility will be selected by management, depending on the purpose and capabilities of the enterprise, taking into account their priority. Using the method of a analysis of hierarchies, namely the method of pairwise comparisons, success factors that are important for domestic businesses are identified. In particular, experts gave preference to such success factors as: increasing the productivity of the enterprise; cost reduction; the possibility of diversification of markets. Incomes growth and formation of a positive image of the enterprise can also be considered as important factor. Using the results of the research will encourage the management of enterprises to conduct business socially responsibly and use those measures that they believe will have the greatest impact on success.

Nadeiko, M. (2020). Assessment of success factors as a result of implementation of social responsibility management. *Economic analysis*, 30 (3), 119-126.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.03.119>

**Keywords:** social responsibility management; external vectors of social responsibility; success factors.

## Вступ

Створена майже 40 років тому Принцом Уельським організація «Бізнес у громаді» є найстарішою та найбільшою структурою, що опікується соціально відповідальним бізнесом. Їхня концепція звучить так: «Процвітання бізнесу та суспільства нерозривно пов'язане. Кожен окремий бізнес прагне бути найкращим, що може бути у всіх сферах як відповідальний бізнес. Як результат, буде позитивний ефект мультиплікатора, який принесе користь суспільству, економіці та навколишньому середовищу» [1]. Мета діяльності організації – мотивування та підтримка суб'єктів господарювання, а саме їхній управлінський персонал здійснювати заходи соціального спрямування, вказуючи на ефект від них на розвиток компанії.

На сьогодні розуміння доцільності соціально орієнтованого бізнесу, як умови майбутнього успіху, лише зароджується. На рівні держави відсутні заходи підтримки соціальних заходів підприємств ініціаторів. Більше того державні органи виконавчої влади не формують жодного звіту щодо соціально відповідального бізнесу. На мікро рівні немає необхідності формування не фінансової звітності через відсутність нормативно-правового зобов'язання до такої форми звітності. Не зважаючи та таку ситуацію, процес залучення вітчизняних підприємств до заходів соціального спрямування розпочато. Рівень ефективності та обсягу соціальних інвестицій дуже відрізняється. На це вказує величезний розрив у рейтингових оцінках цього процесу провідними рейтинговими агенціями України. Сьогоднішні реалії націлюють на думку, що соціально орієнтований бізнес спрямований лише на подолання наслідків Covid-19, що є лише витратами. При цьому опускається такий чинник, як підвищення іміджу такого підприємства в очах суспільства. Тому оцінювання факторів успіху, що досягаються підприємством внаслідок упровадження менеджменту соціальної відповідальності є актуальним та своєчасним.

Методики оцінки корпоративної соціальної відповідальності представлені у роботах таких вітчизняних дослідників, а саме: В. Воробей та І. Журовська [2], О. Буян [3], О. Березіна [4], Д. Баяра [5], О. Мазурик [6], В. Євтушенко [7]. Всі вони схильні до думки, що оцінка має визначати місце у рейтингу соціальної активності в межах певної оціночної системи.

Всі перераховані методики формуються на основі поширеного в міжнародній практиці методу індексів. В українських наукових джерелах [3, с.163] найчастіше відзначаються: індекс Domini Social Investment (DSI 400) (оцінюються соціальні, екологічні й управлінські показники найбільших по

капіталізації підприємств); індекс стійкості Доу Джонса (Dow Jones Sustainability Index) (критеріями оцінки виступають економічна основа для розвитку підприємства, соціальна активність, екологічна діяльність); індекс FTSE4Good (фінансові, соціальні й екологічні показники підприємства), індекс корпоративної добродійності (Corporate Philanthropy Index); метод Лондонської групи порівняльного аналізу (London Benchmarking Group) (аналіз соціальної залученості підприємства).

З метою мотивування суб'єктів господарювання до здійснення заходів соціального спрямування та оцінки власних можливостей варто здійснити аналіз рівня зацікавленості менеджменту підприємств у цьому процесі та здійснити оцінку факторів успіху.

## Мета статті

Метою статті є формування методики оцінки пріоритетних напрямків здійснення заходів соціальної відповідальності задля досягнення бажаних факторів успіху та її апробація. Для досягнення мети, а саме оцінки факторів успіху від запровадження діяльності на засадах соціальної відповідальності, ідентифіковано соціально орієнтовані підприємства.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Соціальна відповідальність є наслідком існування на підприємстві корпоративної культури. Джерелом її започаткування та підвищення ефективності має стати менеджмент суб'єкта господарювання. Рівень корпоративної соціальної відповідальності варто визначати, як за зовнішніми так і внутрішніми векторами. Тобто, заходи мають бути спрямовані на свідоме управління та мотивування як всередині підприємства так і за її межами.

З метою формування власної методики аналізу рівня та ефективності соціальної відповідальності за зовнішніми векторами доцільно здійснити моніторинг ставлення управлінських структур до необхідності впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві та виявити пріоритетні фактори аналізу менеджменту корпоративної соціальної відповідальності для кожного конкретного підприємства з метою забезпечення управлінських потреб.

До сьогодні в Україні частина управлінського персоналу не вбачає доцільності та переваг впровадження менеджменту соціальної відповідальності на своїх підприємствах. Як бачимо, стан цього явища важко виявити та оцінити на рівні держави через відсутність звітів, як на рівні підприємства так і на рівні державницьких структур. Хоча такі переваги очевидні, про що свідчить матриця, складена компанією Sustain

Ability на основі аналізу діяльності компаній Центральної та Східної Європи.

Матриця допомагає виявити ключові елементи доцільності соціально відповідального бізнесу. Вона поєднує дві групи факторів: фактори успіху бізнесу, з іншого – фактори, пов'язані із сталим розвитком. Там, де фактори сталого розвитку та фактори успіху бізнесу сходяться, існує можливість визначити чітку умову доцільності СВБ [5].

Для виявлення стану обізнаності про переваги від впровадження менеджменту соціальної відповідальності ми здійснили інтерпретацію методики компанії Sustain Ability за зовнішніми векторами менеджменту соціальної відповідальності. Дослідження здійснювали шляхом експертного опитування підприємств, які на регіональному рівні вважаються соціально орієнтованими.

Для виявлення таких підприємств, ми розіслали листи-клопотання обласним державним адміністраціям з метою ідентифікування соціально орієнтованих підприємств їхнього регіону. Опитування стосувалось як переліку такого роду підприємств так і напрямків заходів соціального

спрямування. Крім того, нас цікавило чи здійснюють відповідні органи виконавчої влади формування звітів про соціально свідомий бізнес.

Прийняли участь в опитування 68 % адміністрацій, з них повну відповідь дали, такі як: Вінницька, Волинська, Донецька, Закарпатська, Запорізька, Луганська, Миколаївська, Одеська, Сумська, Тернопільська, Херсонська, Черкаська обласні державні адміністрації. Інші не надали офіційної відповіді або аргументували неможливість формування відповіді відсутністю звітів відповідного напрямку.

Всі заклади органів виконавчої влади підтвердили відсутність звіту про соціальну відповідальність підприємств їхнього регіону через те, що немає необхідності його формувати. Хоча всі 12 ОДА, що прийняли участь в опитуванні, володіють інформацією про найбільш соціально орієнтовані підприємства регіону, але дати відповідь щодо напрямку їхньої соціальної відповідальності готові відповідати лише 10.

У таблиці 1 наведено топ-5 найбільш соціально орієнтованих підприємств на думку менеджменту органів виконавчої влади.

**Таблиця 1. Результати опитування обласних державних адміністрацій щодо поінформованості регіональних органів виконавчої влади у питаннях соціально орієнтованого бізнесу**

| Область       | Назва 5-ти найбільших соціально орієнтованих підприємств  |
|---------------|---|
| Вінницька     | ПрАТ МХП, Вінницька кондитерська фабрика РОШЕН, Вінницький олійно жировий комбінат, ТОВ Люстдорф, Українсько-польська компанія Барлінек»  |
| Волинська     | ПрАТ Луцький домобудівельний комбінат, Будівельна компанія «Інвестор», ПрАТ Володимир-Волинська птахофабрика, ТОВ Луцька картоно-паперова фабрика, ПрАТ Луцьксаньехмонтаж № 536 |
| Донецька      | ПрАТ Екопрод, ТОВ Маріупольська птахофабрика, ПрАТ Новотроїцьке рудоуправління, АФ ТОВ Октябрь, СФГ Мечта   |
| Закарпатська  | ПрАТ Єврокар, ТОВ Фішер-Мукачево, ТОВ Гроклін-Карпати, Джейбіл Сьоркіт Юкрейн Лімітед, ТОВ ВГСМ   |
| Запорізька    | ПрАТ Запоріжсталь, ПрАТ Запоріжжокс, АТ Мотор Січ, ПрАТ Запорізький залізнорудний комбінат, ПрАТ Дніпроспецсталь  |
| Луганська     | ТОВ ЛИСПИ, ТОВ Рубіжанська панчішна мануфактура, ПП Агро-бізнес КПП, ТОВ НВП Зоря, ПОГ Рубіжанське учбово-виробниче підприємство № 1  |
| Миколаївська  | ТОВ Сандора, ТОВ Миколаївський глиноземний завод, Тов Морський спеціалізований порт Ніка-Тера, ТОВ СП Нібулон, ФГ Органік Системс   |
| Одеська       | ТДВ Інтерхім, ТОВ Трансінвестсервіс, ТОВ Дельта Вілмар Україна, ПрАТ «ВО»Стальканат Сілур», ПрАТ Одеський кабельний завод «Одесакабель»   |
| Сумська       | АТ Насосенергомаш, ПрАТ Суміхімпром, ТОВ Таланпром, ТОВ Монделіч Україна, Гуалапак Україна  |
| Тернопільська | ПСП АФ Горинь, ПСГП ім. Шевенка, ФГ «Березовського», ПАТ Агропродсервіс, СЕ Борднетце-Україна   |
| Херсонська    | АТ Каргілл, ТОВ Данон-Дніпро, ПрАт Арселор Міттал Берислав, ТОВ Сивашенергопром, ТОВ СП Нібулон,  |
| Черкаська     | ТОВ Науково-виробнича фірма Урожай, СТОВ Придніпровський край, СТОВ Зернова компанія Хорс, ПрАт Звенигородський сирний комбінат, ТОВ Завод теплоізоляційних матеріалів Техно    |

*Примітка: сформовано автором на основі власного дослідження.*

З метою визначення впливу заходів спрямованих за певним напрямом експертам було запропоновано оцінити вагу кожного вектору менеджменту соціальної відповідальності на окремі фактори успіху їхнього підприємства, використовуйте оцінки 0; 1; 2.

Якщо експерт вважав (ла), що вектор менеджменту соціальної відповідальності немає впливу на фактор успіху – 0.

Вектор менеджменту соціальної відповідальності має не значний вплив на фактор успіху – 1.

Вектор менеджменту соціальної відповідальності є вирішальним для створення фактора успіху – 2.

З шістдесяти підприємств нам відповіли 34 суб'єктів господарської діяльності. В цілому ми мали можливість узагальнити 54 анкети експертів.

З загальної кількості осіб, що прийняли участь в

експертному опитуванні 11 % – власники підприємств, 41 % керівництво підприємств чи структурних підрозділів, 46 % менеджери окремих структурних підрозділів, 2 % опитаних не вказали свої посади. Систематизувавши відповіді та визначивши середнє значення експертних оцінок за кожним фактором успіху ми отримали матрицю доцільності впровадження зовнішніх векторів соціальної відповідальності (див. табл. 2. 6). Ми врахували, що загальна оцінка експерта могла бути в інтервалі 0–80 балів. З кроком 28 одиниць загальної експертної оцінки, ми виділили такі три проміжки: 0–28 – відсутній вплив вектора менеджменту соціальної відповідальності на фактор успіху; 29–57 – не значний вплив вектора менеджменту соціальної відповідальності на фактор успіху; 58–80 – вектор менеджменту соціальної відповідальності має визначальний вплив на фактор успіху.

**Таблиця 2. Матриця доцільності впровадження менеджменту соціальної відповідальності за зовнішніми векторами**

|   |   | Зовнішні вектори менеджменту соціальної відповідальності |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|---|--|
|   |   | Відповідальність перед громадою                          | Відповідальність за збереження навколишнього середовища та ресурсів | Відповідальність перед державними фіскальними органами та державою | Відповідальність перед покупцями та замовниками | Відповідальність перед постачальниками та партнерами |
| Фактори успіху підприємства   | Зростання доходів                           | 1  | 2   | 3  | 4   | 5  |
|   | Зменшення витрат                            | 6  | 7   | 8  | 9   | 10   |
|   | Зростання продуктивності підприємства       | 11   | 12  | 13   | 14  | 15   |
|   | Можливість диверсифікації ринків збуту      | 16   | 17  | 18   | 19  | 20   |
|   | Доступ до капіталу                          | 21   | 22  | 23   | 24  | 25   |
|   | Підвищення ефективності управління ризиками | 26   | 27  | 28   | 29  | 30   |
|   | Інтелектуальний капітал                     | 31   | 32  | 33   | 34  | 35   |
|   | Імідж підприємства                          | 36   | 37  | 38   | 39  | 40   |
| Відсутній вплив вектора менеджменту соціальної відповідальності на фактор успіху.       |   |  |   |  |   |  |
| Не значний вплив вектора менеджменту соціальної відповідальності на фактор успіху.      |   |  |   |  |   |  |
| Вектор менеджменту соціальної відповідальності має визначальний вплив на фактор успіху. |   |  |   |  |   |  |

*Примітка: побудовано автором на основі експертного оцінювання використовуючи принцип матриці компанії Sustain Ability.*

З отриманої матриці ми бачимо, що більшість експертів схиляються до думки про необхідність менеджменту соціальної відповідальності на підприємстві. Про це свідчить 70 % заповнених комірок матриці.

З іншого боку, експерти не вважають, що впровадження проектів націлених на розвиток громади має вплив на зменшення витрат чи зростання продуктивності підприємства. Відповідальність за збереження навколишнього середовища та ресурсів не сприятиме диверсифікації ринків збуту, як і повнота та своєчасність сплати податків та платежів. Відповідальність перед покупцями та замовниками не зменшуватиме витрати підприємства, а діяльність спрямована за відповідальні відносини перед контрагентами та партнерами не сприятиме зростанню доходів.

Більшість опитаних не вважають за доцільне вести відповідальний бізнес перед контрагентами з метою отримання доступу до капіталу чи розвитку інтелектуального капіталу. Хоча, це хибна думка, оскільки партнери можуть стати інвесторами бізнесу, а відповідальність, що проявляється до партнерів може спонукати професіоналів з інших підприємств змінювати місце роботи на їхню користь. Особи, що стали експертами, вважають, що відповідальність перед державними фіскальними органами та державою не сприяє підвищенню іміджу підприємства, але це швидше національний менталітет, а не реальний вплив зазначеного вектора на фактор успіху.

Експерти майже одногосно схвально оцінюють вплив відповідальності перед громадою на можливість диверсифікації ринків збуту та поліпшення умов доступу до капіталу. Крім того цей вектор на рівні з відповідальністю перед покупцями та замовниками мають визначальний вплив на імідж підприємства. Відповідальність за збереження навколишнього середовища та ресурсів значно сприятимуть зменшенню витрат та зростанню продуктивності. Ну й відповідальність перед державними фіскальними органами та державою кардинально зменшує витрати, а відповідальність перед покупцями та замовниками – має стимулювати збільшення доходів. Такий вектор як відповідальність перед постачальниками та партнерами не має визначального впливу на жоден з факторів успіху. Але таке ставлення, на нашу думку – буквально і не стратегічне. Згідно експертного опитування лише 20 % вважають, що певні вектори менеджменту соціальної відповідальності мають визначальний характер на успіх підприємства.

Якщо порівняти отримані результати з підсумками опитування європейських підприємств згідно методики компанії Sustain Ability, то там 38 %

експертів схильні до думки, що певні напрямки соціальної відповідальності мають визначальний вплив на окремі фактори успіху бізнесу. З одного боку це на 18 % більше, а з іншого – зважаючи на те, що розуміння доцільності соціальної відповідальності підприємствами в межах національної економіки виникло доволі недавно, можна вважати отримані результати задовільними.

Для менеджменту підприємств, що починають впроваджувати систему соціальної відповідальності можна брати наведену матрицю за основу, з метою обрання пріоритетних напрямків здійснення соціально орієнтованих заходів задля досягнення стратегічних цілей.

Задля мотивування підприємств здійснювати управління соціально відповідально необхідно довести, що це сприятиме успіху та розвитку самого підприємства. Виявлення пріоритетних факторів успіху як результату впровадження менеджменту корпоративної соціальної відповідальності. Для виконання цього завдання скористаємось методикою аналізу ієрархій, а саме методом парних порівнянь [8, с. 225]. Порівняння будемо здійснювати на основі результатів другої частини анкетування. Експертами у цьому випадку 10 осіб із загальної кількості опитаних. Експертів обирали випадковим чином. Для формування вибірки бралась до уваги кожна шоста анкета. Оцінювалась вже не вага вектора, а фактора успіху. Оскільки вага об'єкта дослідження визначається як суб'єктивна думка конкретного експерта – вона потребує оцінювання узгодженості думок експертів всієї групи.

Тобто ми маємо здійснити оцінку впливу факторів успіху розвитку підприємства на досягнення мети: «Підвищення зацікавленості менеджменту вітчизняних підприємств до запровадження заходів соціальної відповідальності та зростання їх ефективності». Позначимо цю мету як  $U$ . Фактори успіху позначимо, як  $X_i$  відповідно. Розрахунки з використанням методу аналізу ієрархій дозволять отримати оцінку впливу факторів успіху  $X_i$  (критеріїв) на показник  $U$ -ступеня досягнення мети. Це дасть змогу зробити висновок про впровадження заходів відповідного вектора, спрямованого на підвищення відповідного фактору, в короткому періоді.

В якості критеріїв зацікавленості менеджменту підприємств у запровадженні заходів соціальної відповідальності обрано фактори успіху згідно матриці компанії Sustain Ability (див. табл. 3), а саме:  $X_1$  – зростання доходів;  $X_2$  – зменшення витрат;  $X_3$  – зростання продуктивності підприємства;  $X_4$  – можливість диверсифікації ринків збуту;  $X_5$  – доступ до капіталу;  $X_6$  – підвищення ефективності управління ризиками;  $X_7$

– інтелектуальний капітал;  $X_8$  – імідж підприємства. обраної мети наведено у табл. 3.  
Значимість цих показників для досягнення

**Таблиця 3. Значимість впливу критеріїв  $X_1$ - $X_8$  на досягнення мети У**

| Критерій | Значимість |
|----------|------------|
| $X_1$    | 0,1        |
| $X_2$    | 0,22       |
| $X_3$    | 0,29       |
| $X_4$    | 0,17       |
| $X_5$    | 0,03       |
| $X_6$    | 0,06       |
| $X_7$    | 0,03       |
| $X_8$    | 0,1        |
| Разом    | 1          |

*Примітка: розраховано автором.*

Відповідно фактори успіху, що мають найбільший вплив на досягнення мети мають вищі оцінки. Вага кожного критерія на думку експертів наведено у табл. 4. Експерти виставляли вагу

кожного критерія оцінюючи від 0 до 10. Відповідно більш вагомі фактори успіху, на думку експертів, отримували вищу оцінку.

**Таблиця 4. Результати експертного оцінювання значимості критеріїв**

| Критерії | 1 | 2  | 3  | 4 | 5 | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |
|----------|---|----|----|---|---|----|----|----|----|----|
| $X_1$    | 3 | 4  | 4  | 3 | 4 | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  |
| $X_2$    | 9 | 9  | 9  | 9 | 9 | 10 | 9  | 9  | 9  | 9  |
| $X_3$    | 9 | 10 | 10 | 9 | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| $X_4$    | 8 | 8  | 9  | 9 | 8 | 9  | 8  | 8  | 8  | 8  |
| $X_5$    | 1 | 1  | 2  | 1 | 1 | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  |
| $X_6$    | 2 | 3  | 2  | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  |
| $X_7$    | 1 | 2  | 2  | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  |
| $X_8$    | 7 | 8  | 7  | 8 | 8 | 8  | 7  | 7  | 7  | 7  |

*Примітка: розраховано автором.*

Далі визначаємо попарні порівняння результатів оцінювання експертного оцінювання значимості

критеріїв (табл. 5).

**Таблиця 5. Попарні порівняння (усередині)**

|                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| $X_1$<br>/ $X_2$ | $X_1$<br>/ $X_3$ | $X_1$<br>/ $X_4$ | $X_1$<br>/ $X_5$ | $X_1$<br>/ $X_6$ | $X_1$<br>/ $X_7$ | $X_1$<br>/ $X_8$ | $X_2$<br>/ $X_3$ | $X_2$<br>/ $X_4$ | $X_2$<br>/ $X_5$ | $X_2$<br>/ $X_6$ | $X_2$<br>/ $X_7$ | $X_2$<br>/ $X_8$ | $X_3$<br>/ $X_4$ |
| 0,46             | 0,34             | 0,59             | 3,33             | 1,67             | 3,33             | 1                | 0,76             | 0,04             | 7,33             | 3,67             | 7,33             | 2,2              | 1,7              |
| $X_3$<br>/ $X_5$ | $X_3$<br>/ $X_6$ | $X_3$<br>/ $X_7$ | $X_3$<br>/ $X_8$ | $X_4$<br>/ $X_5$ | $X_4$<br>/ $X_6$ | $X_4$<br>/ $X_7$ | $X_4$<br>/ $X_8$ | $X_5$<br>/ $X_6$ | $X_5$<br>/ $X_7$ | $X_5$<br>/ $X_8$ | $X_6$<br>/ $X_7$ | $X_6$<br>/ $X_8$ | $X_7$<br>/ $X_8$ |
| 9,67             | 4,83             | 9,67             | 2,9              | 5,67             | 2,83             | 5,67             | 1,7              | 0,5              | 1                | 0,3              | 2                | 0,6              | 0,3              |

*Примітка: розраховано автором.*

З метою контролю правильності порівняння критеріїв визначається показник узгодженості, як суми добутків значень оцінки чинника в рядку і в стовпчику по кожному чиннику. А далі визначаємо індекс узгодженості, як частка від ділення різниці показника узгодженості на та кількості фактора і одиниці. Індекс узгодженості в нашому випадку

$0,02 < 10$  %. Звідси можна зробити висновок, що думки експертів щодо значущості впливу критеріїв на У – узгоджені.

Отже згідно експертного оцінювання найвагомішими результатами впровадження заходів соціальної відповідальності для менеджменту вітчизняних підприємств є такі

фактори успіху як: зростання продуктивності підприємства; зменшення витрат; можливість диверсифікації ринків збуту. Ваговими також можна вважати – зростання доходів та формування позитивного іміджу підприємства. Для більш ефективного визначення пріоритетів варто було б визначити значимість факторів успіху для підприємств у розрізі їхньої величини, тобто – велике, мале, середнє. Це дозволило б визначити пріоритетність результатів впровадження заходів менеджменту соціальної відповідальності залежно від можливостей підприємства.

### Висновки та перспективи подальших розвідок

у цьому напрямку. Усвідомлення необхідності соціальної відповідальності суб'єктами господарювання є невідворотним та обов'язковим явищем. Результати експертного оцінювання підтверджують, що зростає відсоток управлінського персоналу визнають доцільність такого роду заходів не вбачаючи економічного та соціального ефекту, що може бути досягнутий у результаті такої діяльності. Для більш глибокої оцінки менеджменту соціальної відповідальності варто досліджувати це питання окремо в групах підприємств за величиною.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The Responsible Business Map. Business in the community. The Prince's Responsible Business Network. URL: <https://www.bitc.org.uk/the-responsible-business-map>.
2. Воробей В., Журовська І. Нефінансова звітність: інструмент соціальної відповідальності бізнесу. Київ: Представництво ООН в Україні / Ініціатива Глобального договору в Україні, 2010. 84 с.
3. Буян О. А. Підходи до оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємств в Україні. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2012. Випуск 6 (2). С. 159-165.
4. Березина О. Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій. *Вісник Української академії банківської справи*. 2012. № 1(32). С. 97-101.
5. Баюра Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 1. С. 21-25.
6. Мазурик О. В. Соціальний аудит: потенційні можливості та перспективи застосування в українському суспільстві. *Український соціум*. 2010. № 1. С. 137-144.
7. Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. *Вісник НТУ «ХПІ»*, 2013. № 46 (1019). С. 53-63. URL: [file:///C:/Users/Asus/Downloads/Vc pitp\\_2013\\_46\\_8.pdf](file:///C:/Users/Asus/Downloads/Vc pitp_2013_46_8.pdf).
8. Олексюк О. С. Системи підтримки прийняття фінансових рішень на мікрорівні: монографія. Київ: Наукова думка, 1998. 508 с.

### REFERENCES

1. The Responsible Business Map. Business in the community. The Prince's Responsible Business Network. Retrieved from: <https://www.bitc.org.uk/the-responsible-business-map/> [in English].
1. Vorobey, V. & Zhurovska, I. (2010). *Nefinansova zvitnist': instrument sotsial'no vidpovidal'noho biznesu* [Non-financial reporting: a tool for socially responsible business]. Kyiv: Predstavnytstvo OON v Ukrayini / Initsiatywa Hlobal'noho dohovoru v Ukrayini [in Ukrainian].
2. Buyan, O. A. (2012). Pidkhydy do otsinky efektyvnosti korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti pidpryyemstv v Ukrayini [Approaches to assessing the effectiveness of corporate social responsibility of enterprises in Ukraine]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriya «Ekonomika» – Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series «Economics»*, 6 (2), 159-165 [in Ukrainian].
3. Berezina, O. Yu. (2012). Kil'kisna otsinka sotsial'noyi vidpovidal'nosti korporatsiy [Quantitative assessment of social responsibility of corporations]. *Visnyk Ukrayins'koyi akademiyi bankiv's'koyi spravy – Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking*, 1(32), 97-101 [in Ukrainian].
4. Bayura, D. (2009). Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist' u systemi korporatyvnoho upravlinnya [Corporate social responsibility in the system of corporate governance]. *Ukrayina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of work*, 1, 21-25 [in Ukrainian].
5. Mazuryk, O. V. (2010). Sotsial'nyy audyt: potentsiyni mozhlyvosti ta perspektyvy zastosuvannya v ukrayins'komu suspil'stvi [Social audit: potential opportunities and prospects for application in Ukrainian society]. *Ukrayins'kyy sotsium – Ukrainian society*, 1, 137-144 [in Ukrainian].
6. Yevtushenko, V. A. (2013). Otsinka korporatyvnoyi sotsial'noyi vidpovidal'nosti: metody, ob'yekty, pokaznyky [Assessment of corporate social responsibility: methods, objects, indicators]. *Visnyk NTU «KhPI» – Bulletin of NTU «KhPI»*. 46 (1019). 53-63. Retrieved from: [file:///C:/Users/Asus/Downloads/Vc pitp\\_2013\\_46\\_8.pdf](file:///C:/Users/Asus/Downloads/Vc pitp_2013_46_8.pdf) [in Ukrainian].
7. Oleksyuk, O. S. (1998). *Systemy pidtrymky pryynyattya finansovykh rishen' na mikrorivni* [Micro decision support systems at the micro level]. Kyiv: Naukova dumka [in Ukrainian].