

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ СФЕРИ СПОЖИВЧИХ ПОСЛУГ

АВГУСТИН Руслан<sup>1</sup>, ДЕМКІВ Ірина<sup>2</sup>, ГАЛЮЛЬКО Юрій<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Західноукраїнський національний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-3101-7107>

e-mail: [avgustyn@ukr.net](mailto:avgustyn@ukr.net)

<sup>2</sup> Західноукраїнський національний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-6538-7988>

e-mail: [demkiv\\_irina@ukr.net](mailto:demkiv_irina@ukr.net)

<sup>3</sup> Західноукраїнський національний університет  
<https://orcid.org/0009-0004-0341-6041>

e-mail: [galulkourij@gmail.com](mailto:galulkourij@gmail.com)

У статті акцентовано увагу на дослідженні процесів формування та реалізації соціально відповідальної політики економічних агентів. Згадано про особливості та актуальність планування й імплементації соціально орієнтованих заходів підприємствами, що здійснюють діяльність у сфері споживчих послуг. Таким чином, метою дослідження стало узагальнення, формування та розвиток інструментарію активізації та підвищення ефективності соціальної відповідальності суб'єктів сфери споживчих послуг. У межах роботи проаналізовано трансформаційні зміни у пріоритетах і напрямках реалізації соціально відповідальної політики підприємств сфери споживчих послуг. Обґрунтовано вектори управління розвитком та реалізацією соціально відповідальної поведінки суб'єктів сфери споживчих послуг. Аргументовано на тому, що управління соціальною підсистемою є тісно взаємопов'язаним із управлінням операційною діяльністю та фінансами. Таким чином, показано, що ці компоненти, як частини загальної системи менеджменту, забезпечують організацію колективної праці та раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства, що є необхідною умовою досягнення високої ефективності господарської діяльності. Зроблено висновок, що запровадження механізму інвестування у соціальні програми дозволяє топ-менеджменту суб'єктів сфери споживчих послуг ефективно розподіляти та використовувати доступні ресурси для досягнення цілей у соціальній сфері. Запропоновано узагальнений перелік управлінських заходів із удосконалення діяльності суб'єктів сфери споживчих послуг, наведено відповідні показники результативності та визначено ключові фактори успіху, реалізація яких сприятиме підвищенню рівня соціальної відповідальності в діяльності суб'єктів сектора надання споживчих послуг населенню.

Ключові слова: соціальна відповідальність, соціально відповідальна політика, суб'єкти сфери споживчих послуг, особливості, пріоритети реалізації, споживчий ринок, соціальний менеджмент.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-8>

Стаття надійшла до редакції / Received 03.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 18.08.2025

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Прогрес суспільства визначається не лише макроекономічними показниками, а й комплексом соціальних чинників, серед яких провідне місце посідають рівень матеріального добробуту населення, доступність товарів і послуг, можливість отримання якісної освіти, медичного обслуговування, соціального забезпечення, а також наявність ресурсів для підтримки й розвитку соціальної інфраструктури.

У вказаному світлі особливо актуальною стає соціальна відповідальність суб'єктів сфери споживчих послуг, що в безпосередній мірі задовольняють споживчі потреби громадян України.

Підприємство функціонує як динамічна система, яка складається з низки взаємопов'язаних підсистем. Однією з ключових є соціальна підсистема, що являє собою інтегроване об'єднання індивідуумів, формальних і неформальних груп, об'єднаних спільними соціальними відносинами, ціннісними орієнтирами, мотиваційними установками та інтересами. Ця підсистема виступає автономним функціональним утворенням, управління яким має певну специфіку. В умовах вітчизняної господарської практики витрати на забезпечення її функціонування часто розглядаються як не обов'язкові, тоді як міжнародний досвід свідчить про їхню доцільність і ефективність у контексті соціального інвестування. Таке інвестування сприяє формуванню позитивного іміджу суб'єктів сфери споживчих послуг, нарощуванню соціального капіталу, що є стратегічною передумовою сталого розвитку та довгострокової конкурентоспроможності. Соціальна підсистема підприємств і організацій, які надають споживчі послуги населенню, характеризується галузевою специфікою, яка детермінує особливості управлінських підходів до її організації.

Таким чином, актуалізувалася проблематика визначення та застосування інструментарію активізації та підвищення ефективності соціальної відповідальності суб'єктів сфери споживчих послуг.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

У більшості наукових дослідженнях, які присвячені аналізу процесів формування та реалізації соціально відповідальної поведінки суб'єктів господарювання, основний акцент робиться на питаннях організації системи оплати праці та матеріального стимулювання персоналу, які належать до сфери внутрішньої соціальної відповідальності. Паралельно приділяється значна увага заходам, спрямованим на посилення позитивного соціального впливу підприємницької діяльності, розвитку інфраструктури та підтримки соціально незахищених груп населення, що відповідає зовнішньому виміру соціальної відповідальності. Ці аспекти розглядаються, зокрема, у роботах К. Брезницької [1, с. 30–31], І. Колобердянко та Ю. Рудька [7, с. 123–130], С. Матюха [10, с. 155–160], Д. Петраченка [11, с. 23–27] та інших авторів.

Останнім часом спостерігається зростання наукового інтересу до нематеріальних складових соціальної відповідальності, зокрема до питань управління персоналом та оцінювання позитивних ефектів, що супроводжують реалізацію соціально відповідальної стратегії суб'єктами господарювання. Ці питання висвітлюються у працях А. Козаченко [5], А. Колота [8, с. 3–11], Н. Качмара [9, с. 98–103], С. Рукасова [12, с. 93–96] тощо.

У низці наукових джерел соціально відповідальна поведінка підприємницьких структур розглядається як об'єкт міждисциплінарного аналізу, що охоплює економічний, соціальний та етичний компоненти. Такий підхід простежується у роботах Т. Васильціва, Р. Лупака, О. Рудковського [2, с. 4–8; 3, с. 132–136] та інших учених.

У межах корпоративної соціальної відповідальності особливого значення набувають питання формування, збереження та розвитку трудового капіталу й трудового потенціалу підприємств, які виступають стратегічними чинниками забезпечення їх сталого розвитку. Цим проблемам присвячені дослідження С. Гринкевич, Р. Лупака, Ю. Васильків [4, с. 67–72], Я. Качмарика [6, с. 105–110] тощо.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Водночас питання формування соціально відповідальної поведінки суб'єктів господарювання безпосередньо сфери споживчих послуг зберігають свою актуальність на постійній основі. Особливої значущості набуває необхідність розробки та урахування специфіки реалізації соціально відповідальної політики саме в контексті діяльності підприємств, що надають споживчі послуги населенню. Відтак, нові напрацювання щодо формування й застосування інструментарію активізації та підвищення ефективності соціальної відповідальності суб'єктів сфери споживчих послуг в цій сфері є актуальними на постійних засадах.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є узагальнення, формування та розвиток інструментарію активізації та підвищення ефективності соціальної відповідальності суб'єктів сфери споживчих послуг.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

У цілях формування і реалізації дієвого інструментарію посилення соціальної відповідальності суб'єктів сфери споживчих послуг слід передусім ідентифікувати 6 векторів діяльності, що безпосередньо дотичні до соціально відповідальної поведінки суб'єктів господарювання (рис. 1).

Як відображено на рис. 1, управління соціальною підсистемою є тісно взаємопов'язаним із управлінням операційною діяльністю та фінансами. Ці компоненти, як частини загальної системи менеджменту, забезпечують організацію колективної праці та раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства, що є необхідною умовою досягнення високої ефективності господарської діяльності.

Соціальна інфраструктура виступає об'єктивною основою та зовнішнім чинником, що визначає умови реалізації соціальної діяльності суб'єктів сфери споживчих послуг і значною мірою впливає на ефективність функціонування соціальної сфери загалом. Відповідно, соціальна діяльність підприємства охоплює комплекс заходів, спрямованих на поліпшення умов праці, рівня

життя та охорони здоров'я працівників, забезпечення обов'язкового медичного страхування як самих працівників, так і членів їхніх сімей. Крім того, вона включає інші напрями соціального розвитку, які вирішуються у межах трудового колективу за участю власника підприємства або уповноваженого ним органу відповідно до чинного законодавства, установчих документів та положень колективного договору.

Стабільність господарської діяльності суб'єктів сфери споживчих послуг визначається сталістю показників їх економічної активності з незначними варіаціями в межах допустимих коливань, тенденцією до зростання або стабільними можливостями щодо нарощування соціального капіталу. Одночасно з цим спостерігається або стабільний рівень, або тенденція до зниження ризиків втрат соціального капіталу. У разі виникнення кризової ситуації показники господарської діяльності набувають від'ємного значення, динаміка зростання соціального капіталу різко зменшується і наближається до нульового рівня, а потенціал до його зниження істотно зростає, що свідчить про системну дестабілізацію функціонування організації.

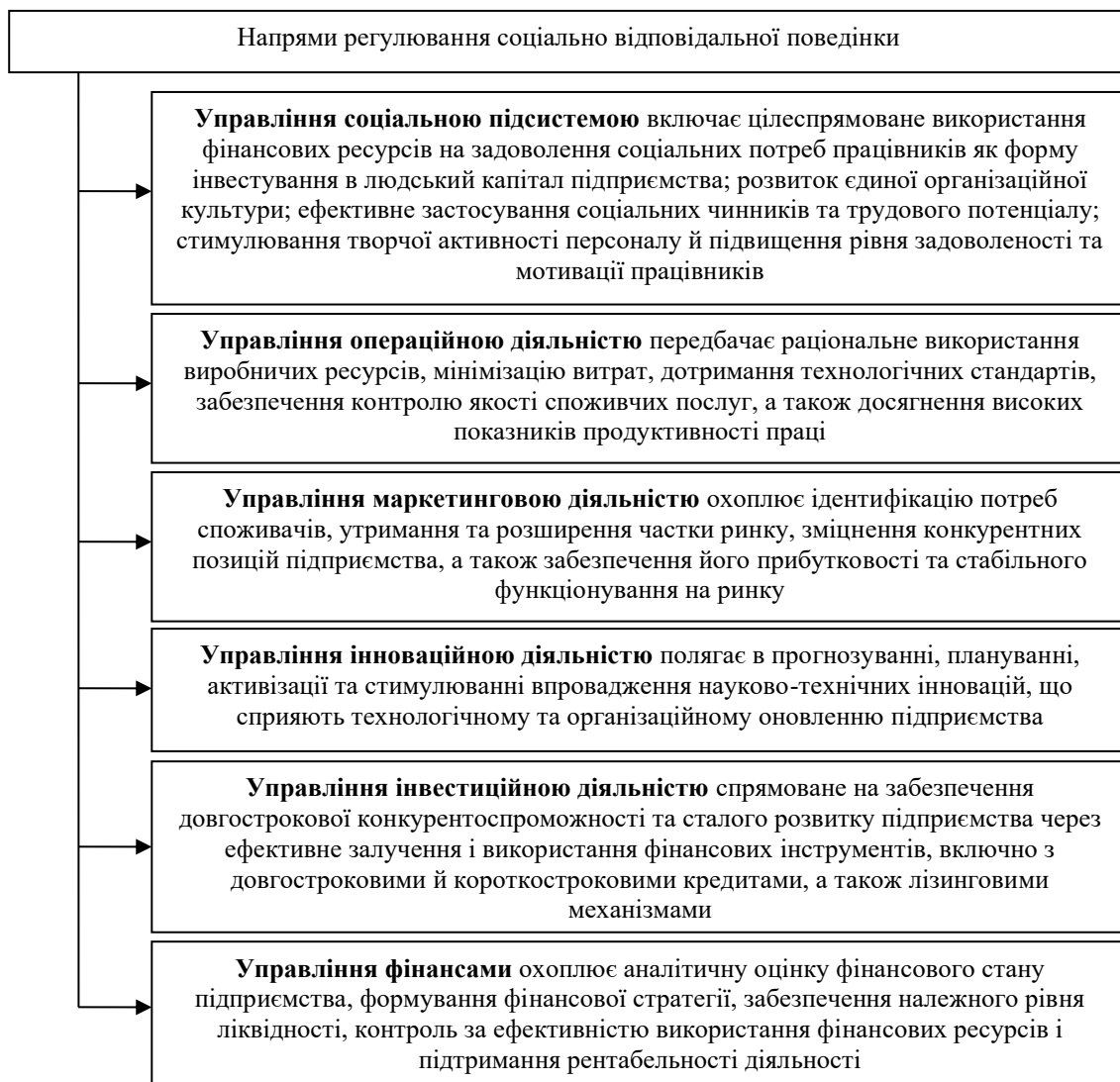


Рис. 1. Вектори управління розвитком та реалізацією соціально відповідальної поведінки суб'єктів сфери споживчих послуг

Джерело: авторська розробка.

З метою методичного обґрунтування доцільності застосування стимулювання персоналу шляхом формування сталих мотиваційних установок було проведено анкетне опитування працівників суб'єктів сфери споживчих послуг із використанням рейтингового методу для оцінки пріоритетності внутрішніх мотивів. На основі результатів опитування було сформовано рейтинг дев'яти внутрішніх спонукальних чинників, які отримали найвищі оцінки. До найбільших соціальних мотивів було віднесено: мотив спілкування, самоствердження, відчуття захищеності та

комфорту, а також прагнення до самореалізації та особистісного розвитку. Натомість менш важливими для респондентів виявилися такі чинники, як заздрість, задоволення від самого процесу праці та її результатів, інтегрованість у колектив, орієнтація на споживача, зняття втоми.

Аналіз оцінок свідчить, що для сукупності досліджуваних суб'єктів сфери споживчих послуг зазначені мотиви мають найбільше значення, що дозволяє охарактеризувати структуру соціального мотивування як однофакторну – із переважанням мотиваційного чинника спілкування, який виступає як самодостатня детермінанта трудової активності. Інші мотиви виконують допоміжні функції. Водночас не слід виключати, що низькі оцінки деяких мотивів можуть бути зумовлені їхнім глибоким інтегруванням у професійну свідомість респондентів, що знижує їхню усвідомлену вагомість у процесі оцінювання.

У ході дослідження було обґрунтовано доцільність аналізу особливостей соціального мотивування, зокрема взаємодії зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів як основи ефективної системи управління персоналом. Зростанню соціального капіталу сприятиме вдосконалення системи соціального мотивування персоналу суб'єктів сфери споживчих послуг шляхом впровадження програми соціального розвитку. Незважаючи на можливі фінансові обмеження щодо її повної реалізації на сучасному етапі, працівники повинні мати гарантовані соціальні пільги не лише з боку держави, а й з боку роботодавця. Такі гарантії здатні формувати конкурентні переваги підприємства на ринку праці. У цьому контексті слід реалізувати комплекс рекомендацій щодо впровадження матеріальних і нематеріальних засобів мотивування, які можуть стати основою програми соціального розвитку.

Важливою складовою успішної реалізації зазначеної програми є гармонізація інтересів працівників і роботодавця через формування ефективної системи оплати праці, нормування та охорони праці. Ці напрями є предметом соціальної політики підприємства, яка, у свою чергу, відображає рівень його соціальної відповідальності.

Основним аргументом при формуванні якісного соціального пакета є усталене уявлення про підприємства, що надають соціальні пільги, як про стабільні та надійні. Соціальний пакет нині розглядається як невід'ємний інструмент управління персоналом. Він може включати безкоштовне чи пільгове харчування, медичне страхування, оплату професійного навчання, транспортні витрати, користування службовим мобільним зв'язком тощо. Надаючи соціальний пакет, роботодавець може підвищити мотивацію працівників навіть без істотного зростання заробітної плати. Його конкретний зміст зазвичай формується індивідуально – залежно від посади або структурного підрозділу.

Важливо також усвідомлювати критерії визначення суб'єктів сфери споживчих послуг як соціально відповідальних суб'єктів господарювання. У рамках проекту плану підвищення соціальної відповідальності підприємства визначено ключові чинники успіху, запропоновано перелік заходів і конкретних дій щодо удосконалення функціонування підприємства та наведено релевантні показники результативності.

Крім того, здійснено ідентифікацію факторів зміни соціального капіталу з використанням відповідних методичних підходів, що враховують галузеву специфіку об'єкта дослідження. Частиною цього аналізу є розрахунок коефіцієнтів вагомості впливу різноспрямованих факторів за допомогою методу експертних оцінок

Результати відповідних розрахунків можуть бути візуалізовані у вигляді тривимірної системи координат, що дозволяє наочно відображати динаміку ефективності діяльності суб'єктів сфери споживчих послуг в різні часові періоди. Такий підхід сприяє спрощенню аналітичного процесу та полегшує інтерпретацію отриманої інформації.

Модифіковані аналітичні методи дозволяють не лише систематизувати фактороутворюючі елементи соціального капіталу, але й визначити потенціал його зростання, а також виявити та нейтралізувати ризики формування несприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі суб'єктів сфери споживчих послуг. Зазначене має значну практичну цінність для адміністрацій підприємств сфери споживчих послуг, які надаються населенню, оскільки сприяє формуванню ефективної стратегії управління персоналом.

## **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

### **І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

У цілях активізації та підвищення ефективності соціально відповідальної поведінки суб'єктів сфери споживчих послуг слід сформувати цілісну систему заходів, спрямовану на підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу із виокремленням трьох рівнів, на яких

доцільно реалізовувати відповідні ініціативи: державного, місцевого та безпосередньо підприємницького. Окрім цього, розуміємо й критерії, за якими можливо ідентифікувати підприємство як соціально відповідальне, а також переваги, які отримують як працівники, так і саме підприємство в результаті зростання соціальної відповідальності.

Відтак на суб'єктах сфери споживчих послуг важливо реалізувати механізм якісного оцінювання повноти та комплексності інвестицій у соціальні програми, що дозволяє адміністрації суб'єктів сфери споживчих послуг ефективно розподіляти наявні ресурси для досягнення цілей у соціальній сфері. Запропоновано узагальнений перелік управлінських заходів із удосконалення діяльності підприємств, наведено відповідні показники результативності та визначено ключові фактори успіху, реалізація яких сприятиме підвищенню рівня соціальної відповідальності в діяльності суб'єктів сектора споживчих послуг, які надаються населенню.

Важливо приділяти й достатню увагу впливу факторів, що впливають на зміну соціального капіталу суб'єктів сфери споживчих послуг, із застосуванням методичних підходів, що включають розрахунок коефіцієнтів вагомості впливу різноспрямованих факторів на основі експертних оцінок. Метою застосування цих підходів є не лише систематичний моніторинг кількісних та якісних характеристик соціального капіталу, але й своєчасне виявлення актуальних та потенційних загроз формування негативного соціально-психологічного клімату в колективі, а також оперативна оцінка ризику його зниження, що має безпосереднє прикладне значення для менеджменту суб'єктів сфери споживчих послуг.

Подальші дослідження важливо спрямувати на розробку організаційно-економічного механізму активізації та розвитку соціально відповідальної поведінки вітчизняних суб'єктів сфери надання споживчих послуг населенню.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Брезницька К. Ф. Аналіз сучасних систем соціальної відповідальності в зарубіжних країнах. *Управління розвитком*. 2011. № 8 (105). С. 30-31.
2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. [Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні](#). *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 4-8.
3. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.
4. Гринкевич С. С., Лупак Р. Л., Васильків Ю. В. Формування системи та структурування інституційного забезпечення реалізації державної політики розвитку і використання трудового потенціалу України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 67-72.
5. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL : [http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj\\_opyt\\_motivacii\\_truda.html](http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj_opyt_motivacii_truda.html).
6. Качмарик Я. Д., Лупак Р. Л. Система рішень процесу відтворення трудового потенціалу корпоративних систем. *Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні*. 2005. Спец. вип. 15 (Ч. 1). С. 105-110.
7. Колобердянко І. І., Редька Ю. А. Сучасні системи та організація оплати праці в зарубіжних країнах. *Вісник Запорізького національного університету*. № 2 (26), 2015. С. 123-130.
8. Колот А. М. Асиметрії розвитку соціально-трудової сфери: зарубіжний досвід і вітчизняні реалії. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 1. С. 3-11.
9. Лупак Р. Л., Качмар Н. М. [Соціальна відповідальність як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства](#). *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 98-103.
10. Матюх С. А. Західноєвропейський досвід організації корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2003. Ч. 2. № 6. С. 155-160.
11. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2009. № 9. С. 23-27.
12. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93-96.

#### REFERENCES:

1. Brezytska, K. F. (2011). Analysis of modern remuneration systems in foreign countries. *Development management*. Vol. 8 (105), pp. 30-31.
2. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Rudkovskiy, O. V. (2019). Directions and means of stimulating social responsibility of

entrepreneurship in Ukraine. *Economy and the state*. no. 5. pp. 4-8.

3. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2018). Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132-136.

4. Hrynkevych, S. S., Lupak, R. L., Vasylykiv, Yu. V. (2015). Formation of the system and structuring of institutional support for the implementation of state policy of development and use of labor potential of Ukraine. *Business Inform.* no 7. pp. 67-72.

5. Kozachenko, A. V. (2015). Foreign experience of work motivation, available at: [http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyjj\\_opyt\\_motivacii\\_truda.html](http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyjj_opyt_motivacii_truda.html).

6. Kachmaryk, Ya. D., Lupak, R. L. (2005). System of decisions of the process of reproduction of labor potential of corporate systems. *Accounting and analytical systems of economic entities in Ukraine*. Vol. 15 (1). pp. 105-110.

7. Koloberdianko, I. I. and Redka, Yu. A. (2015). Modern systems and organization of wages in foreign countries. *Bulletin of Zaporizhia National University*. Vol. 2 (26), pp. 123-130.

8. Kolot, A. M. (2011). Asymmetries of development of social and labor sphere: foreign experience and domestic realities. *Ukraine: aspects of work*. Vol. 1, pp. 3-11.

9. Lupak, R.L., Kachmar, N.M. (2016). Social responsibility as a component of ensuring the competitiveness of the enterprise. *Social and labor relations: theory and practice*. no. 2. pp. 98-103.

10. Matiukh, S. A. (2003). Western European experience in the organization of wages. *Bulletin of Kyiv National University*. P. 2, Vol. 6, pp. 155-160.

11. Petrachenko, D. (2009). Motivation and stimulation of staff as a tool to improve the enterprise. *East*. Vol. 9, pp. 23-27.

## TOOLKIT FOR DEVELOPING SOCIAL RESPONSIBILITY OF CONSUMER SERVICES ENTITIES

AVHUSTYN Ruslan, DEMKIV Iryna, GALIULKO Yurii  
West Ukrainian National University

*The article focuses on the study of the processes of forming and implementing a socially responsible policy of economic agents. The peculiarities and relevance of planning and implementing socially oriented measures by enterprises operating in the field of consumer services are mentioned. Thus, the purpose of the study was to generalize, form and develop a toolkit for activating and increasing the effectiveness of social responsibility of consumer services entities. The work analyzed transformational changes in the priorities and directions of implementing a socially responsible policy of consumer services enterprises. The vectors of management of development and implementation of socially responsible behavior of subjects of the sphere of consumer services are substantiated. It is argued that management of the social subsystem is closely interconnected with management of operational activities and finances. Thus, it is shown that these components, as parts of the overall management system, ensure the organization of collective labor and the rational use of the resource potential of the enterprise, which is a necessary condition for achieving high efficiency of economic activity. It is concluded that the introduction of a mechanism for investing in social programs allows top management of consumer services entities to effectively distribute and use available resources to achieve goals in the social sphere. A generalized list of management measures to improve the activities of consumer services entities is proposed, relevant performance indicators are provided, and key success factors are identified, the implementation of which will contribute to increasing the level of social responsibility in the activities of entities in the sector of providing consumer services to the population.*

*Keywords: social responsibility, socially responsible policy, entities in the sphere of consumer services, features, implementation priorities, consumer market, social management.*