

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ МЕТОДОЛОГІЇ ПОСТІЙНОГО ПОЛІПШЕННЯ ПРОЦЕСІВ

©2025 ЛИПОВИЙ Д. В.

УДК [658:63]:005.35:005.6
JEL: M11; M14; Q13

Липовий Д. В. Управління соціальною відповідальністю підприємств аграрного бізнесу на засадах методології постійного поліпшення процесів

У статті досліджено потенціал використання методології постійного поліпшення процесів (PDCA) як основи для управління соціальною відповідальністю бізнесу (СВБ) в аграрному секторі. Обґрунтовано необхідність формалізації СВБ як циклічного управлінського процесу, що охоплює планування, реалізацію, моніторинг і вдосконалення соціальних ініціатив відповідно до стратегічних цілей підприємства. Особливу увагу приділено специфіці аграрного виробництва, яка зумовлює потребу в адаптивних та інституційно узгоджених підходах до реалізації СВБ-програм з урахуванням інтересів локальних громад, екологічних чинників та регіонального розвитку. Запропоновано авторську структурно-функціональну модель управління СВБ агропідприємств, побудовану на засадах циклу PDCA. На кожному етапі моделі передбачено використання конкретних інструментів: соціального картографування, «матриці соціального резонансу», цифрової аналітики KPI, а також формалізованих механізмів соціального зворотного зв'язку. Модель інтегрує принципи управління якістю з гуманітарною логікою соціального менеджменту, забезпечуючи перехід від декларативних до процесно орієнтованих практик СВБ. Розроблено систему ключових показників ефективності (KPI), згруповану за економічним, соціальним, екологічним і організаційно-репутаційним напрямками. Обґрунтовано методологічні принципи їх формування, зокрема SMART-орієнтацію, релевантність, відкритість до валідації та адаптивність. Така система дає змогу оцінювати як кількісні, так і нематеріальні результати СВБ (довіру, соціальну згуртованість, рівень залучення), формуючи підґрунтя для прозорого управління. Науково-практична цінність роботи полягає в розробленні структурно-функціональної моделі PDCA-СВБ, яка трансформує підходи до соціальної відповідальності бізнесу від декларативного рівня до процесно-орієнтованого управління. Запропонована модель інтегрує класичні механізми управління якістю із сучасними інструментами соціального менеджменту, такими як матриця соціального резонансу, соціальні панелі, цифрова аналітика KPI, що дає змогу формалізувати процес СВБ як управлінський цикл, підвищити його ефективність і підзвітність. Таким чином, впровадження моделі PDCA-СВБ дозволяє агропідприємствам підвищити результативність соціальних проєктів, оптимізувати витрати, посилити партнерські зв'язки зі стейкхолдерами та зміцнити інституційну сталість бізнесу.

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу, аграрні підприємства, цикл PDCA, управління якістю, стейкхолдери, ключові показники ефективності (KPI), соціальне партнерство, цифрові інструменти, сталий розвиток, соціальний вплив.

Рис.: 2. Бібл.: 18.

Липовий Дмитро Валерійович – кандидат економічних наук, докторант Інституту тваринництва НААН України (вул. Тваринників, 1а, Харків, 61026, Україна)

E-mail: red.edit.10@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5560-9864>

UDC [658:63]:005.35:005.6
JEL: M11; M14; Q13

Lypovyi D. V. Social Responsibility Management of Agrarian Business Enterprises Based on the Methodology of Continuous Process Improvement

The article explores the potential of using the methodology of continuous process improvement (PDCA) as a basis for managing corporate social responsibility (CSR) in the agrarian sector. The author substantiates the need to formalize CSR as a cyclical management process that encompasses planning, implementation, monitoring, and enhancement of social initiatives in accordance with the strategic goals of the enterprise. Special attention is given to the specifics of agrarian production, which necessitates adaptive and institutionally coordinated approaches to implementing CSR programs, taking into account the interests of local communities, environmental factors, and regional development. An original structural-functional model for managing CSR in agricultural enterprises is proposed, based on the principles of the PDCA cycle. At each stage of the model, specific tools are outlined: social mapping, the «social resonance matrix», digital analytics of KPIs, and formalized mechanisms for social feedback. The model integrates quality management principles with the humanitarian logic of social management, ensuring the transition from declarative to process-oriented practices of corporate social responsibility (CSR). A system of key performance indicators (KPIs) has been developed, grouped by economic, social, ecological, and organizational-reputational areas. The methodological principles of their formation are substantiated, including SMART orientation, relevance, openness to validation, and adaptability. This system enables the evaluation of both quantitative and intangible CSR results (trust, social cohesion, level of engagement), forming a foundation for transparent management. The scientific and practical value of the work lies in the development of a structural-functional model of PDCA-CSR, which transforms approaches to business social responsibility from a declarative level to process-oriented management. The proposed model integrates classical quality management mechanisms with modern social management tools, such as the social resonance matrix, social panels, and digital KPI analytics, which allows the formalization of CSR as a management cycle, enhancing its effectiveness and accountability. Thus, the implementation of the PDCA-CSR model enables agricultural enterprises to improve the effectiveness of social projects, optimize costs, strengthen partnerships with stakeholders, and enhance the institutional sustainability of the business.

Keywords: corporate social responsibility, agrarian enterprises, PDCA cycle, quality management, stakeholders, key performance indicators (KPI), social partnership, digital tools, sustainable development, social impact.

Fig.: 2. Bibl.: 18.

Зростаючі вимоги суспільства щодо екологічності, прозорості та соціальної відповідальності змушують сучасні агропідприємства інтегрувати відповідні підходи у свою діяльність. Особливе значення в цьому контексті набуває застосування дієвих методологій управління, серед яких особливу роль відіграє концепція постійного поліпшення процесів PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Незважаючи на значну кількість наукових праць, що присвячено впровадженню соціальної відповідальності бізнесу (СВБ), актуальним залишається питання адаптації та використання PDCA для системного управління СВБ саме в аграрному секторі України. Це обумовлено необхідністю посилення конкурентоспроможності агропідприємств в умовах глобалізації та забезпечення сталого розвитку сільських територій.

Проблематика формування ефективної системи управління соціальною відповідальністю бізнесу аграрного сектора залишається предметом наукової дискусії протягом останніх десятиліть. Серед провідних іноземних науковців, що досліджували сутність, структуру та механізми реалізації СВБ, слід виокремити таких: А. Керролл [1], Ф. Котлер, Л. Ненсі [2], М. Портер, М. Крамер [3], а також вітчизняних вчених: А. Колот [4], О. Грішнова [4], О. Охріменко, Т. Іванова [5], які наголошували на важливості інтеграції СВБ у загальну систему стратегічного управління підприємством.

Актуальним напрямом сучасних досліджень є адаптація системних моделей управління до реалізації СВБ, зокрема таких, що базуються на засадах безперервного поліпшення. Вагомий внесок у розвиток цієї методології зробили В. Шухарт [6], В. Демінг [7], які розглядали цикл PDCA як ефективний інструмент менеджменту якості. Сучасні дослідники, такі як Р. Макадам [8], Д. Леонард [8], здійснюють спроби інтерпретувати PDCA не лише як інструмент управління виробничими процесами, а й як метод для реалізації соціально відповідальних стратегій. Питання ефективного управління агропідприємствами, зокрема з урахуванням принципів соціальної відповідальності, розглядаються в працях таких українських вчених, як А. Гребеннікова, Д. Чепчак [9], В. Кужель [10] та інших.

Незважаючи на численні дослідження, що присвячені питанням соціальної відповідальності бізнесу та застосуванню циклічних моделей управ-

ління якістю, недостатньо висвітленим залишається механізм адаптації методології PDCA до реалізації заходів соціальної відповідальності саме в аграрному секторі з урахуванням специфіки їх діяльності.

Метою статті є розроблення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо впровадження й управління соціальною відповідальністю підприємств аграрного бізнесу на основі методології постійного поліпшення процесів (PDCA).

Методологічні основи концепції PDCA-циклу (*Plan-Do-Check-Act*) були закладені американським вченим Уолтером А. Шухартом, який уперше обґрунтував застосування статистичних підходів до контролю виробничих процесів [6]. Значного подальшого розвитку ця концепція набула завдяки науковій діяльності американського вченого, статистика та консультанта з теорії управління якістю Вільяма Е. Демінга [7], який адаптував її до управлінської практики, сформулювавши принципи безперервного вдосконалення якості. У сучасному менеджменті PDCA вважається базовою методологією систем управління якістю (ISO 9001:2015) [11], Lean-production [12] і Six Sigma [13; 14], оскільки забезпечує структуровану послідовність дій, що орієнтовані на циклічне підвищення результативності та ефективності процесів.

В основі методології PDCA лежить циклічне проходження чотирьох фаз: планування (формування цілей і способів їх досягнення), виконання (реалізація запланованих дій), перевірка (вимірювання результатів та їх порівняння з очікуваннями) і коригування (внесення змін із подальшим стартом нового циклу). Таким чином, PDCA поєднує процесний і системний підходи, забезпечуючи механізм постійного вдосконалення через зворотний зв'язок (рис. 1).

Аналіз структурних елементів циклу PDCA дозволяє зробити висновок, що кожна його фаза виконує чітко визначену управлінську функцію, забезпечуючи системність, послідовність і гнучкість у процесі прийняття рішень. Етапи Plan, Do, Check та Act формують замкнений контур управління, який поєднує стратегічне планування з операційною діяльністю, моніторингом результатів та механізмами вдосконалення. Така логіка забезпечує не лише наукову обґрунтованість управлінських рішень, але й сприяє підвищенню їх ефективності та



Рис. 1. Структурні елементи циклу PDCA

Джерело: систематизовано автором на основі [6; 7; 11–14].

створює умови для розвитку організаційної культури постійного поліпшення. Особливо важливим є те, що PDCA орієнтує підприємство на фактичні дані, залучення персоналу та адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що робить його універсальним інструментом у різних галузях, зокрема в аграрному секторі та в управлінні соціальною відповідальністю бізнесу.

У межах дослідження було сформовано авторську модель управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств на засадах методології PDCA (PDCA-СВБ). Структурно вона складається з чотирьох взаємопов'язаних етапів, які мають забезпечити повний цикл управління СВБ – від планування до вдосконалення реалізованих практик, а також розширюється додатковими інструментами та логічними зв'язками, які забезпечують її адаптивність до умов конкретного підприємства.

Фаза 1: Plan – стратегічне соціальне планування.

Ця фаза передбачає:

- ✦ картографування стейкхолдерів (*stakeholder mapping*): побудова карти соціального середовища підприємства з фокусом на локальні громади, органи влади, екологічні організації, фермерські об'єднання;
- ✦ ідентифікацію очікувань та проблем через фокус-групи, соціальні опитування, аналіз скарг і запитів;

- ✦ побудову «матриці соціального резонансу», тобто інструменту, що дозволяє порівняти очікування громади з реальним соціальним впливом підприємства за категоріями (економіка, освіта, довкілля, культура). Він дозволяє розставити пріоритети соціальних інвестицій;
- ✦ побудову матриці пріоритетності потреб, що дозволяє структуровано оцінити, ранжувати та впорядкувати потреби стейкхолдерів (громад, працівників, партнерів тощо) за певними критеріями важливості;
- ✦ побудову матриці соціального впливу, що використовується для оцінювання ступеня впливу соціальних проектів або рішень підприємства на різні групи стейкхолдерів, а також для виявлення потенційних наслідків реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності;
- ✦ формулювання SMART-цілей СВБ і KPI на коротко- та середньострокову перспективу;
- ✦ оцінку ризиків.

Фаза 2: Do – реалізація соціальних програм.

Ця фаза передбачає:

- ✦ пілотне впровадження ініціатив у рамках мікропроектів;
- ✦ створення міжсекторальних партнерств із закладами освіти, неурядовими організаціями та територіальними громадами з метою реалізації соціально орієнтованих програм і проектів;

- ✦ інтеграцію цифрових рішень – мобільні застосунки для зворотного зв'язку, реєстрації учасників СВБ-програм, волонтерських проєктів;
- ✦ інституційне оформлення через створення відділу/координатора СВБ або ж впровадження стандарту ISO 26000 [15] (добровільно).

Фаза 3: Check – моніторинг, оцінювання та аналітика.

Цей етап є найслабше представленим у традиційній практиці СВБ в аграрному секторі, що й обґрунтовує потребу в його науковій деталізації:

- ✦ побудова багаторівневої системи KPI: економічні, соціальні, екологічні, репутаційні;
- ✦ застосування інструментів статистичного контролю (SPC), аналіз відхилень за Шухартом;
- ✦ використання діаграм Парето та Ішікави для виявлення причинних зв'язків невдач соціальних ініціатив;
- ✦ оцінка результативності за моделлю ефективності Кіркпатріка [16] (особливо для освітніх і комунікативних СВБ-проєктів);
- ✦ соціальні панелі як механізм адаптивного зворотного зв'язку: періодичне залучення представників громад до спільного аналізу результатів, фокус-групи, громадські слухання.

Фаза 4: Act – удосконалення та масштабування.

Ця фаза передбачає:

- ✦ стандартизацію ефективних практик через створення «банку кейсів» та інституційної документації;
- ✦ коригувальні дії – оновлення KPI, перегляд партнерств, зміну комунікаційної стратегії;
- ✦ масштабування успішних практик через платформу відкритого доступу (наприклад, агроспільноти на базі громадських об'єднань).

Впровадження запропонованої моделі в діяльність підприємств аграрного бізнесу дозволить їм системно організовувати, оцінювати та вдосконалювати соціальні ініціативи, перетворюючи СВБ на стратегічно керований і вимірюваний процес. Завдяки поєднанню механізмів управління якістю із соціально-гуманітарними підходами модель забезпечує адаптивність до різних умов господарювання, чіткість цілей, прозорість рішень та ефективність соціальних програм. Інструменти на кшталт «матриці соціального резонансу» та «соціальних панелей» дозволять сформувати обґрунтовану соціальну політику з урахуванням потреб громади, тоді як цифрові аналітичні засоби – своєчасно

виявляти проблеми та коригувати дії. Загалом практичне застосування цієї моделі сприятиме не лише підвищенню соціального іміджу підприємств агробізнесу, а й оптимізації витрат, мінімізації репутаційних ризиків, зміцненню партнерства з громадами та формуванню довіри до підприємства як сталого та відповідального суб'єкта сільського розвитку.

Реалізація моделі PDCA-СВБ вимагає не лише системного планування та послідовного виконання етапів, а й чіткої та об'єктивної оцінки їх результативності. Для цього пропонується використання релевантної системи ключових показників ефективності (KPI), що згрупована за чотирма напрямками оцінювання: економічний, соціальний, екологічний та організаційно-репутаційний, які дозволяють вимірювати вплив СВБ на зовнішнє середовище, стейкхолдерів та підприємство.

Економічна група KPI відображає фінансову складову соціальної відповідальності. Зокрема, до неї належить частка витрат на реалізацію СВБ-ініціатив у структурі загальних операційних витрат підприємства, що свідчить про ступінь пріоритетності соціальної складової у фінансовій політиці. Важливим індикатором є рентабельність соціальних інвестицій (SROI), що дозволяє кількісно оцінити співвідношення між обсягом вкладених ресурсів у соціальні програми та отриманою суспільною вигодою, визначаючи, яку соціальну віддачу забезпечить кожна гривня, інвестована у відповідні програми. Крім того, до цієї групи належить ефективність соціальних програм, що визначається як співвідношення витрат до кількості охоплених осіб або громад, а також обсяг залучених ззовні фінансових ресурсів (зокрема, грантів, партнерських внесків, бюджетного співфінансування), що демонструє здатність підприємства до кооперації та мобілізації позаприбуткових джерел підтримки.

Соціальні KPI спрямовані на оцінку впливу СВБ на людський і соціальний капітали. Вони включають рівень залучення місцевого населення до трудових процесів підприємства, тобто частку працівників, які є мешканцями прилеглих територій. Вагомим показником є кількість учасників освітніх програм, що реалізуються за ініціативою підприємства або у співпраці з партнерами. Оцінка рівня задоволеності громад проводиться на основі регулярних соціологічних опитувань і виступає інтегральним індикатором якості взаємодії. Додатково враховується рівень соціального партнерства, що характеризується кількістю спільних ініціатив з місцевими органами влади, освітніми установами, громадськими організаціями тощо.

Екологічна складова KPI оцінює вплив агропідприємства на довкілля. Серед ключових по-

казників – зниження викидів парникових газів, зокрема CO₂, порівняно з базовим рівнем, а також частка утилізованих або повторно використаних відходів у загальному обсязі. До цієї групи також включено площу земель, на яких здійснено заходи з відновлення біорізноманіття, і питому вагу органічних добрив або засобів захисту рослин у структурі загального агрохімічного навантаження.

Репутаційно-інституційні KPI фіксують якість позиціонування підприємства у сфері соціальної відповідальності бізнесу, його прозорість та організаційну сталість. До цієї категорії належить місце підприємства в національних і міжнародних рейтингах (профільних галузевих; КСВ-рейтингуваннях), кількість позитивних згадувань у традиційних та електронних медіа стосовно реалізації соціальних програм. Інституційна сталість оцінюється за наявністю формалізованих політик, процедур і періодичної звітності у сфері СВБ. Додатковим індикатором виступає наявність сертифікатів відповідності міжнародним стандартам, зокрема, ISO 26000 [15], GRI [17], SA8000 [18] тощо.

Для забезпечення ефективного вимірювання результативності заходів соціальної відповідальності аграрних підприємств система ключових показників ефективності (KPI) має ґрунтуватися на чітко визначених методологічних засадах. У межах даного дослідження запропоновано дотримання низки базових принципів, що забезпечують достовірність, релевантність і прикладну цінність показників.

Перш за все, важливою є *SMART-орієнтація*: кожен KPI має бути сформульований відповідно до критеріїв конкретності (*specific*), вимірюваності (*measurable*), досяжності (*achievable*), релевантності (*relevant*) і часової визначеності (*time-bound*). Такий підхід гарантує, що показники зможуть бути придатними для практичного використання, моніторингу та контролю.

Другим принципом є *врахування контексту функціонування підприємства*, що передбачає адаптацію показників до конкретних умов: масштабів виробництва, географічного розташування, типу продукції, сезонності, а також структури та очікувань зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Це забезпечує гнучкість системи KPI та дозволяє уникнути недоліків універсального підходу без урахування специфіки підприємства.

Також необхідним є *збалансоване поєднання кількісних і якісних індикаторів*. Поряд із фіксацією кількісних параметрів (наприклад, кількості учасників проектів чи витрат) слід передбачити механізми оцінки нематеріальних ефектів, таких як рівень задоволеності, ступінь довіри до підприємства або зміни поведінкових установок цільових груп.

Останнім принципом є *відкритість до валідації*, що означає наявність прозорої методики розрахунку кожного показника, доступність джерел первинних даних і можливість зовнішнього аудиту або громадської перевірки. Це сприяє підвищенню достовірності результатів, зміцненню репутації підприємства та формуванню довіри з боку стейкхолдерів.

Отже, дотримання зазначених принципів забезпечує формування обґрунтованої, гнучкої та функціонально надійної системи KPI, що сприяє підвищенню результативності управління соціальною відповідальністю підприємств аграрного бізнесу.

З урахуванням окреслених принципів побудови показників ефективності, а також специфіки функціонування аграрного сектора, представимо узагальнену структуру розробленої моделі PDCA-СВБ, в якій ключові управлінські дії на кожному етапі циклу узгоджено з відповідними показниками оцінювання (рис. 2).

Розроблена модель PDCA-СВБ характеризується системним підходом, що поєднує класичні підходи до управління якістю із соціально-орієнтованими інструментами менеджменту. Інноваційність моделі полягає в її структурній логіці, що відображає поетапну організацію СВБ як циклічного процесу: від стратегічного планування до системного вдосконалення. Кожен етап PDCA включає конкретні управлінські дії, методичні інструменти та відповідні показники ефективності (KPI), що робить модель логічно завершеною та придатною до практичного застосування в аграрному виробництві.

Модель інтегрує інструменти управління якістю з гуманітарно-соціальними підходами, такими як фокус-групи, соціологічні опитування, стейкхолдер-аналіз. Завдяки цьому СВБ розглядається не як окремий проект, а як системно керований процес, що включає як кількісні, так і якісні аспекти оцінювання. Застосування «матриці соціального резонансу» забезпечує стратегічну релевантність СВБ-цілей і підвищує точність соціальних інвестицій, а формалізація механізмів соціального зворотного зв'язку через створення соціальних панелей підвищує рівень прозорості та легітимності рішень.

Цифрова складова моделі передбачає використання сучасних інструментів аналітики (CRM-систем, платформ участі, цифрових панелей моніторингу), які дозволяють оперативно збирати, верифікувати та візуалізувати дані про ефективність реалізованих програм.

У цілому модель PDCA-СВБ має високу ступінь масштабованості та може бути адаптована до підприємств різного типу та розміру – від фермерських господарств до агрохолдингів. Завдяки сво-

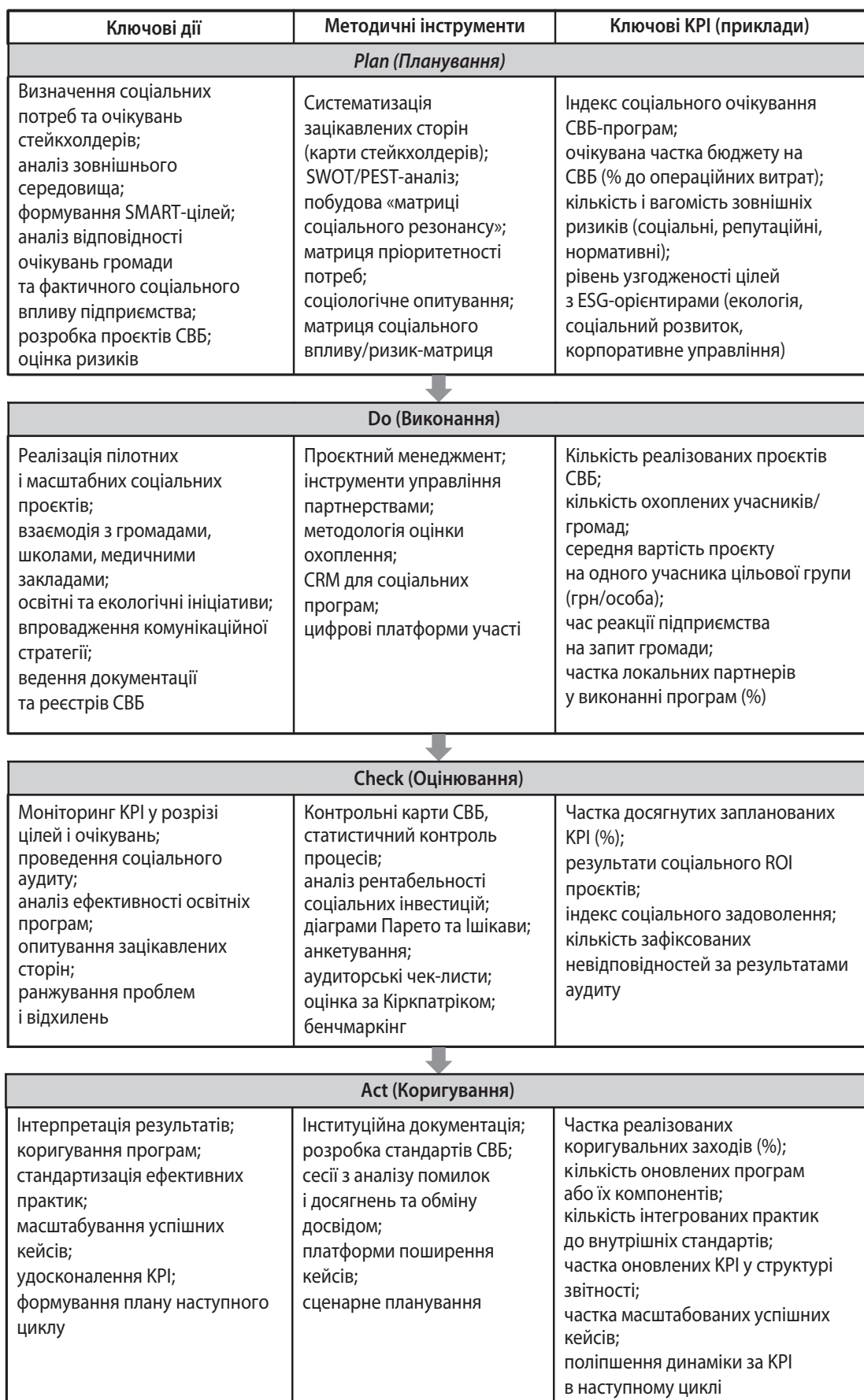


Рис. 2. Модель PDCA-СВБ для управління соціальною відповідальністю підприємств аграрного бізнесу на засадах постійного поліпшення процесів

Джерело: авторська розробка.

їй модульній структурі модель дозволяє обирати релевантні інструменти та КРІ відповідно до конкретного рівня ресурсного забезпечення й стратегічних пріоритетів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження засвідчило, що управління соціальною відповідальністю підприємств аграрного бізнесу потребує цілісного та системного підходу, який враховує галузеву специфіку, очікування стейкхолдерів, принципи сталого розвитку та необхідність постійного вдосконалення управлінських практик. У цьому контексті методологія PDCA виявляється ефективною основою для побудови гнучкої, прозорої й адаптивної моделі СВБ, що здатна поєднувати стратегічне бачення з операційною результативністю.

Науково-практична цінність роботи полягає в розробленні структурно-функціональної моделі PDCA-СВБ, яка трансформує підходи до соціальної відповідальності бізнесу від декларативного рівня до процесно-орієнтованого управління. Запропонована модель інтегрує класичні механізми управління якістю із сучасними інструментами соціального менеджменту, такими як матриця соціального резонансу, соціальні панелі, цифрова аналітика КРІ, що дає змогу формалізувати процес СВБ як управлінський цикл, підвищити його ефективність і підзвітність. Особливу увагу в моделі приділено системі оцінювання результативності, що охоплює чотири ключові напрями: економічний, соціальний, екологічний та репутаційно-інституційний. Такий підхід дозволяє здійснювати не лише кількісну оцінку ефектів, а й верифікацію нематеріальних результатів, включно з рівнем довіри, задоволенням очікувань громади, якістю партнерської взаємодії тощо.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричне тестування розробленої моделі в різних організаційних контекстах, удосконалення індикаторів результативності СВБ, а також інтеграцію технологій штучного інтелекту для прогнозування соціальних результатів і ризиків запланованих проєктів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34. Iss. 4. P. 39–48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
2. Котлер Ф., Ненсі Л. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.

3. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. No. 1/2. P. 62–77. URL: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
4. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.
5. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Київ : НТУ «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.
6. Shewhart W. A. Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. Washington, DC: Graduate School, U.S. Department of Agriculture, 1939. 155 p. URL: <https://archive.org/details/CAT10502416/mode/2up>
7. Deming W. E. Out of the Crisis. MIT Press. Reprint Edition. 2000. 507 p.
8. Mcadam R., Leonard D. Corporate Social Responsibility in a Total Quality Management Context: opportunities for sustainable growth. *Corporate Governance*. 2003. Vol. 3. Iss. 4. P. 36–45. DOI: <https://doi.org/10.1108/14720700310497104>
9. Гребеннікова А. А., Чепчак Д. Р. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності аграрних формувань. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.81>
10. Кужель В. В. Очікуваний результат соціальної відповідальності бізнесу та його вплив на стратегічний розвиток економіки агропродовольчої сфери. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3. С. 162–166. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No3/162-166.pdf>
11. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги». URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64013
12. Womack J., Jones D., Roos D. The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production, Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry. Free Press, New York, 1990. 352 p.
13. ДСТУ ISO 13053-1:2016 «Статистичний контроль. Кількісні методи покращення процесу. Шість Сигма. Частина 1. Методологія (ISO 13053-1:2011, IDT)». URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=65887
14. ДСТУ ISO 13053-2:2016 «Статистичний контроль. Кількісні методи покращення процесу. Шість Сигма. Частина 2. Інструменти і методи (ISO 13053-2:2011, IDT)». URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=65888
15. ДСТУ ISO 26000:2019 «Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT)». URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617
16. Pina I. Вивчення моделі Кіркпатрика. 2024. URL: <https://pg-group.online/vivchennya-modeli-kirkpatricka/>

17. The global standards for sustainability impacts. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/>
18. Міжнародний стандарт. Соціальна відповідальність (SA8000) від 01.10.2007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07#Text>

REFERENCES

- Carroll, A. B. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizons*, vol. 34, no. 4 (1991): 39-48.
DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- "DSTU ISO 13053-1:2016 «Statystychnyi kontrol. Kilkisni metody pokrashchennia protsesu. Shist Syhma. Chastyna 1. Metodolohiia (ISO 13053-1:2011, IDT)»" [DSTU ISO 13053-1:2016 "Statistical Control. Quantitative Methods for Process Improvement. Six Sigma. Part 1. Methodology (ISO 13053-1:2011, IDT)"]. https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=65887
- "DSTU ISO 13053-2:2016 «Statystychnyi kontrol. Kilkisni metody pokrashchennia protsesu. Shist Syhma. Chastyna 2. Instrumenty i metody (ISO 13053-2:2011, IDT)»" [DSTU ISO 13053-2:2016 "Statistical Control. Quantitative Methods for Process Improvement. Six Sigma. Part 2. Tools and Methods (ISO 13053-2:2011, IDT)"]. https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=65888
- "DSTU ISO 26000:2019 «Nastanovy shchodo sotsialnoi vidpovidalnosti (ISO 26000:2010, IDT)»" [DSTU ISO 26000:2019 "Guidelines on Social Responsibility (ISO 26000:2010, IDT)"]. https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617
- "DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy»" [DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) "Quality Management Systems. Requirements"]. https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64013
- Deming, W. E. *Out of the Crisis*. MIT Press. Reprint Edition, 2000.
- Hrebennikova, A. A., and Chepchak, D. R. "Rozvytok korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti ahrarnykh formuvan" [Development of Corporate Social Responsibility of Agrarian Formations]. *Efektivna ekonomika*, no. 5 (2021).
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.81>
- Kotler, F., and Nensi, L. *Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist. Yak zrobyty yakomoha bilshе dobra dlia vashoi kompanii ta suspilstva* [Corporate Social Responsibility. How to Do as Much Good as Possible for Your Company and Society]. Kyiv: Standart, 2005.
- Kuzhel, V. V. "Ochikuvanyi rezultat sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu ta yoho vplyv na stratehichni rozvytok ekonomiky ahroprodovolchoi sfery" [Expected Result of Social Responsibility of Business and Its Influence on Strategic Development of Economy of the Agrofood Sphere]. *Ekonomika: realii chasu*. 2014. <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No3/162-166.pdf>
- "Mizhnarodnyi standart. Sotsialna vidpovidalnist (SA8000) vid 01.10.2007" [International Standard: Social Responsibility (SA8000) dated October 01, 2007]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07#Text>
- Mcadam, R., and Leonard, D. "Corporate Social Responsibility in a Total Quality Management Context: opportunities for sustainable growth". *Corporate Governance*, vol. 3, no. 4 (2003): 36-45.
DOI: <https://doi.org/10.1108/14720700310497104>
- Okhrimenko, O. O., and Ivanova, T. V. *Sotsialna vidpovidalnist* [Social Responsibility]. Kyiv: NTU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut», 2015.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. "Creating Shared Value". *Harvard Business Review*, 2011. <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
- Ripa, I. "Vyvchennia modeli Kirkpatryka" [Studying the Kirkpatrick Model]. 2024. <https://pg-group.online/vivchennya-modeli-kirkpatryka/>
- Shewhart, W. A. "Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control". Washington, DC: Graduate School, U.S. Department of Agriculture, 1939. <https://archive.org/details/CAT10502416/mode/2up>
- Sotsialna vidpovidalnist: teoriia i praktyka rozvytku* [Social Responsibility: Theory and Practice of Development]. Kyiv: KNEU, 2012.
- "The global standards for sustainability impacts". <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Womack, J., Jones, D., and Roos, D. *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production, Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry*. New York: Free Press, 1990.