

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри УП і ЕП  
д.е.н., проф. І. В. Познанська  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
**зі спеціальності 051 «Економіка»**  
за освітньою програмою професійного спрямування «Економіка»  
на тему: **Соціальне планування та його ефективність (на прикладі**  
**ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»)**

**Виконавець:**  
Студент 6 курсу факультету ФЕУП  
Сербін Владислав В'ячеславович

**Науковий керівник:**  
к.п.н., доцент  
Петровська Оксана Михайлівна

Одеса – 2024

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
1.1. Визначення соціального планування та його основні принципи.....	6
1.2. Роль соціального планування в управлінні персоналом та корпоративній відповідальності .....	17
1.3. Системи корпоративної соціальної відповідальності (CSR) .....	25
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»</b> .....	32
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».....	32
2.2. Аналіз ефективності соціального планування на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» .....	41
2.3. Оцінка результативності соціальних програм та заходів на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» .....	58
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»</b> .....	67
3.1. Соціальні програми для персоналу ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».....	67
3.2. Визначення ефективності соціального планування на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» .....	75
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	84
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	92
<b>ДОДАТКИ</b> .....	97

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання визначають необхідність вдосконалення стратегій підприємств, спрямованих на досягнення не тільки економічного, а й соціального успіху. Ключовий аспект соціального планування полягає в інтеграції соціальних цілей та стратегій у бізнес-процесах підприємства. Соціальне планування дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в соціальному середовищі та адаптувати свою діяльність.

*Актуальність дослідження* даної роботи обумовлена тим, що соціальне планування дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в соціальному середовищі та адаптувати свою діяльність. Програми соціальної відповідальності можуть включати в себе заходи з покращення умов праці, навчання та розвитку працівників. Заходи з соціального планування сприяють збалансованому розвитку підприємства, зменшуючи ризики та підвищуючи його стійкість. Ефективне соціальне планування покликане підвищити рівень задоволеності працівників, що в свою чергу позитивно впливає на продуктивність та ефективність господарської діяльності підприємства.

*Аналіз досліджень* на тему соціального планування включає ряд авторів, які внесли значний внесок у розбудову соціального планування сучасних корпорацій: Дж. Дюксберрі: відомий своєю роботою у галузі корпоративної соціальної відповідальності та соціального планування на підприємствах; Дж. Фрідман; А. Каррол; Д. Матарасо. Серед українських дослідників соціального планування можна виділити: Т. Онопрієнко: дослідження в галузі корпоративної соціальної відповідальності та взаємодії підприємств із громадою. В. Захаренко: роботи про роль підприємств у соціально-економічному розвитку та їх вплив на місцеві спільноти. І. Петренко: дослідження з ефективності соціального планування на різних рівнях управління. М. Лисенко: роботи, присвячені питанням соціальної політики підприємств в Україні.

*Предметом дослідження* є концепції соціальної відповідальності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», інструментів соціального планування та вимірювання соціальних програм, їх вплив на персонал підприємства.

*Об'єктом дослідження* виступає діюча система соціального планування ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» впливає на соціальну відповідальність підприємства, та його взаємодію з працівниками.

*Основні завдання дипломної роботи:* аналіз теоретичних засад соціального планування на підприємстві; вивчення практичного досвіду реалізації соціальних програм на підприємствах; розкриття концепції соціального планування та його ключових аспектів на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»; оцінка ефективності впровадження соціальних програм у ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»; визначення факторів, що впливають на ефективність соціального планування у ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» та розробка пропозицій щодо покращення соціального планування на підприємстві.

*Методи дослідження* включають літературний огляд: аналіз наукових та практичних робіт, щодо визначення теоретичних підходів; кейс-стаді: вивчення конкретних успішних або невдалих проектів впровадження соціального планування; анкетування; аналіз фінансових показників діяльності. Комбінування цих методів дозволило надати комплексне розуміння соціального планування та його ефективності на підприємстві.

*Інформаційною базою дослідження* виступають звіти, прес-релізи та корпоративні документи підприємства стосовно їх соціальної відповідальності та соціального планування за попередні три роки.

*Структура та обсяг роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та бібліографічного списку 44 джерел. Загальний обсяг роботи 98 сторінок, 1 додаток, а також 16 таблиць та 22 ілюстрації.

## ВИСНОВКИ

У сучасному бізнес-середовищі не існує єдиного підходу до трактування сутності терміну «корпоративна соціальна відповідальність», оскільки йдеться про системний підхід до комплексної проблеми. Незважаючи на багатозначність тлумачень та визначень, більшість дослідників КСВ дотримуються думки, що, відповідно до Міжнародного стандарту ISO 26000 «Керівництво із соціальної відповідальності», корпоративну соціальну відповідальність слід розглядати як відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, що включає здоров'я та добробут суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки.

Ми розглядаємо корпоративну соціальну відповідальність як довгострокову стратегію діяльності організації, що базується на гуманістичних цінностях, визначається принципами сталого розвитку, підзвітності та прозорості і характеризується високими стандартами операційної та виробничої діяльності.

Наше дослідження було проведено на основі товариства з обмеженою відповідальністю «Великодолинський завод ЗБК» – підприємство, що динамічно розвивається та має півстолітню історію, що входить до числа визнаних лідерів будівельного комплексу України. Профіль їхньої діяльності – виробництво товарного бетону, залізобетонних і бетонних виробів для житлового та промислового будівництва.

Основний напрямок діяльності – виробництво товарного бетону, залізобетонних і бетонних виробів для житлового та промислового будівництва. ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» має український ринок збуту. Експорт продукції не здійснюється. У той самий час підприємство виготовляє продукцію для іноземних фірм, які ведуть будівництво в Україні.

Після початку пандемії компанії вдалося зберегти і навіть трохи підвищити виробництво у 2021 році порівняно з 2020 роком. Однак до 2022 року виробництво вже впало майже на 10% порівняно з 2021 роком. Цей спад, безсумнівно, пов'язаний зі змінами, які відбулися в нашої нації протягом року внаслідок початку повномасштабного вторгнення. Відповідно, знизилися й інші суттєві показники діяльності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», а саме:

- показники виручки від реалізації продукції знизився на 11,73% у 2022 році порівняно з 2021 роком і зменшився на 7,47% порівняно з 2020 роком;

- собівартість реалізованої продукції у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшилася на 9,6%, а порівняно з 2020 роком – на 4,29%; це відбувається не через економію коштів, а тому, що більше немає потреби виробляти велику кількість продукту;

- чистий прибуток у 2022 році зменшився на 24,74% порівняно з 2021 роком та зменшився на 15,37% порівняно з 2020 роком.

У 2021 році ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» намагався активно розширювати свої можливості і, відповідно, збільшувати свій персонал, проте у 2022 році цей показник різко знизився на 40 осіб, що становить на 14,46% менше, ніж у 2020 році. Ми припускаємо, що основною причиною таких раптових змін є виїзд закордон значної частини населення України через розпочате повномасштабне вторгнення та приєднання певної групи населення до лав Збройних Сил України, що також зачепило працівників досліджуваного підприємства.

Однак, ми не можемо не зазначити, що продуктивність праці одного працівника у 2022 році має позитивну тенденцію. Показник продуктивності праці на одного працівника в 2021 році порівняно з 2020 роком показав від'ємну тенденцію, зменшившись на 99 тис.грн./особу, або 8,09%. Це може свідчити про неефективну стратегію управління персоналом на досліджуваному підприємстві, неефективний процес підбору кваліфікованих працівників та

можливі порушення трудової дисципліни і зниження корпоративного духу через вплив пандемії у 2021 році.

Проте вже в 2022 році, незважаючи на розпочате повномасштабне вторгнення і значний відтік персоналу, продуктивність праці на одного працівника зросла до 1305 тис.грн./особу, що становить збільшення на 16% порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про те, що відділ управління персоналом підприємства знайшов різні методи для підтримки свого персоналу та підвищення їхньої мотивації працювати в такий важкий період.

Незважаючи на усі зазначені обставини, стратегія управління персоналом ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» ґрунтується на корпоративних принципах і цінностях, а також місії підприємства – стати одним із лідерів у своїй галузі, досягаючи високих результатів. Це є ключовим чинником, який сприяє досягненню стратегічної мети підприємства. Саме тому ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» активно працює над забезпеченням умов для оптимального використання людських ресурсів та підвищення своєї привабливості для потенційних працівників. Стратегія управління персоналом підприємства спрямована на формування високоефективного колективу співробітників, оскільки саме працівники є ключовим ресурсом для подальшого розвитку компанії.

Структура соціального пакету, який діє на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» передбачає три напрямки захисту: оплата праці, охорона здоров'я, навчання та розвиток персоналу. Умовно діючий соціальний пакет можна розділити на три складові частини.

Базова частина соціального пакету складається з посадового оклада працівника плюс премії за результатами роботи, а також оплачувана відпустка у розмірі 24 календарних днів, що є важливим елементом соціальних гарантій працівників і сприяє підвищенню їхньої продуктивності, мотивації та загального благополуччя.

Компенсаційна складова соціального пакету складається з наступних елементів:

Оплата мобільного зв'язку. Досліджуване підприємство встановлює певні правила щодо оплати мобільного зв'язку для працівників, зокрема обмеження витрат, обрані пакети послуг та встановлення умов щодо використання зв'язку виключно в робочих цілях.

Добровільне медичне страхування на основі співпраці зі страховою компанією ARX, що є значною перевагою для якості життя працівників і одночасно позитивно впливає на бізнесові перспективи самого підприємства.

Безкоштовне харчування, яке на підприємстві здійснюється за допомогою їдальні, яка діє на території підприємства.

Категорія соціального пакету, яка відповідає за початок та підвищення кваліфікацій працівників передбачає дві складові: 100% відшкодування навчання у разі впровадження нового обладнання на підприємстві, тобто повне покриття витрат на навчання для працівників у зв'язку з впровадженням нових технологій, обладнання чи програм на робочому місці; часткова оплата навчання у розмірі 50% для підвищення кваліфікації (курси, тренінги, семінари).

Отже, узагальнюючи аналіз структури соціального пакету ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», ми можемо зробити висновок, що досліджуване підприємство передусім веде політику, яка передбачає інвестиції в людський капітал, надаючи можливість працівникам розвиватись і реалізовуватися як професіоналі, і як особистості.

4. Створення позитивного іміджу компанії: Компанії, які надають широкий та корисний соціальний пакет, мають схильність привертати більше уваги, викликають довіру серед клієнтів та потенційних працівників та викликають позитивний імідж.

Добре складений соціальний пакет є незамінною частиною корпоративної культури та іміджу будь-якого підприємства. Він поліпшує ставлення до роботодавця і певною мірою, допомагає створити колектив, який здатен ефективно виконувати поставлені перед ним цілі та завдання.



Враховуючи нестабільність вітчизняних підприємств та кризову ситуацію, спричинену спочатку пандемією Covid-19, а потім повномасштабним вторгненням, ми вважаємо за необхідне удосконалити діючий соціальний пакет з урахуванням тих реалій, в яких живе наше сучасне суспільство.

Перш за все, ми пропонуємо підприємству відновити систему премій, адже матеріальна мотивація є однією з головних рушійних сил у питанні підвищення продуктивності працівників. Звісно, це може бути досить велике фінансове навантаження на підприємство, тому ми пропонуємо робити цей процес поступово. Наприклад, для початку зробити їх виплату раз на пів року і встановити чіткі умови отримання премій на основі системи КРІ для кожної категорії працівників.

Друга наша рекомендація – це додати опцію психологічної підтримки працівників на підприємстві. Тобто, ввести програму «Wellbeing», адже «турбота про ментальне здоров'я працівників – це складова безпеки і здоров'я на роботі, що сприяє сталості бізнесу.

Реалізувати дану ідею можна двома способами:

3. Найняти кваліфікованого психотерапевта в штат підприємства, який зможе надавати допомогу працівникам.

4. Звернутись до підрядників, наприклад, Wellbeing Company надає сервіс психологічної підтримки співробітників (EAP) – це корпоративна програма, покликана надавати співробітникам індивідуальну психологічну допомогу для відповіді на будь які життєві виклики. Наприклад: складні психологічні наслідки війни, розгубленість, міжособисті відносини, ПТСР, тривога чи депресія та інші.

Також, для зниження рівня стресу та підтримки добробуту працівників, можна ввести додаткові дні відпустку до тієї, що вже діє на підприємстві. Тобто, кожний працівник зможе взяти, наприклад, додаткові 4 дні оплачуваної відпустки, якщо його основний баланс був вже використаний. Додатковий час для відпочинку може допомогти працівникам відновити сили,

знизити рівень стресу та втоми, що в свою чергу сприяє загальному покращенню їхнього фізичного та психічного здоров'я.

Наступна наша рекомендація – створити власний пенсійний фонд підприємства. Його загальний принцип полягає в тому, щоб забезпечити можливість працівникам підприємства мати фінансову підтримку після виходу на пенсію та створити додатковий ресурс для покращення їхньої фінансової безпеки. Наприклад, кожен місяць підприємство буде відраховувати на рахунок кожного працівника 5% його місячної заробітної плати. При виході працівника із компанії на пенсію або при відпрацюванні ним на підприємстві 20 років, він зможе забирати частково або одразу усю суму накопичених виплат за відпрацьований стаж роботи на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК». Дану опцію працівник зможе активізувати після відпрацювання п'яти років на підприємстві.

Таким чином, наше підприємство забезпечить упевненість у своєму майбутньому працівникам підприємства, і у той самий час підвищить зацікавленість працівників у роботі на підприємстві та знизить плинність кадрів.

Також, з урахуванням реальності, в якій живе наше суспільство, ми вважаємо за доцільне розширити опцію добровільного медичного страхування додатковою опцією страхування від нещасних випадків. Компані ARX, з якою ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» співпрацює в розрізі добровільного медичного страхування своїх працівників, надає послуги і в напрямку страхування від нещасних випадків. Тому за бажанням, підприємство може просто переглянути умови їх співпраці.

Наступна наша рекомендація – це запровадження додаткових компенсаційних виплат для працівників, які постраждали в ході війни. Це може бути однією з соціальних програм підтримки персоналу, яка дозволяє надавати додаткові фінансові чи інші види допомоги тим співробітникам, які постраждали через військові дії.

Забезпечення додаткових компенсаційних виплат може дати співробітникам відчуття підтримки та безпеки з боку підприємства в непередбачуваних ситуаціях. Це дасть змогу працівникам відчувати себе більш захищеними, а також може мати декілька позитивних наслідків для підприємства, включаючи підвищення рівня лояльності та довіри працівників.

І остання наша рекомендація буде направлена на підвищення загального рівня соціальної відповідальності підприємства, а саме шляхом розробка процесу адаптації для військових, які повернулися з фронту, до професійного життя, є ключовою для їхнього успішного відновлення та інтеграції в цивільне життя, а також для підтримки їхнього фізичного та емоційного благополуччя з одного боку, та має позитивний вплив на рівень соціальної відповідальності самого підприємства.

Річний економічний ефект у перший рік впровадження заходів, направлених на удосконалення соціального планування на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» шляхом розширення існуючого на підприємстві соціального пакету складає 1760,3 тис. грн..

Коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень складає 1,053, що перевищує розмір нормативного коефіцієнта капітальних вкладень. Термін окупності запропонованих заходів – 11,4 місяців.

Всі три критерії відповідають поставленим умовам –  $E_u > 0$ ,  $E_u > E_n$ ,  $T < 1$  року – отже, розробка і впровадження запропонованих заходів, направлених на удосконалення соціального планування на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» шляхом розширення існуючого на підприємстві соціального пакету.

Переваги, які отримає ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» від впровадження заходів, направлених на удосконалення соціального планування:

– залучення та утримання талановитого персоналу: пропозиція соціальних пільг, таких як медичне страхування, відпустки, пенсійні плани та інші вигоди, може бути значним мотиватором для працівників при виборі місця роботи та залишання на ній;

– підвищення задоволеності праці: соціальні пакети можуть покращити ставлення працівників до роботи та роботодавця в цілому, що сприяє підвищенню рівня задоволеності праці та зниженню текучості кадрів;

– підвищення ефективності роботи: забезпечення працівників соціальними пакетами може збільшити їхню мотивацію та зосередженість на роботі, що може позитивно вплинути на продуктивність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Залізький А. А., Сочинська-Сибірцева І. М. Напрями соціального розвитку працівників в організації. Кіровоградський національний технічний університет. І наукова конференція студентів і магістрантів. 2016. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/55297035.pdf>
2. Albdour A. A., Altarawneh I. I. Employee responsibility and authoritative duty; proof from Jordan. General Journal Of Business. 2014. № 19. P. 192-212., с. 201.
3. Сиченко В. В., Сиченко О. О. Інструментарій державного регулювання соціальної сфери країн Європейського Союзу. Наукові праці. 2015. Вип. 252. Т. 263. Державне управління. С. 122–128., 125.
4. Соціальне планування як складова соціального управління. Osvita.ua: веб-сайт. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/sociology/29618/>.
5. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Технології та дизайн: економіка, фінанси, менеджмент. 2013. №1(6). URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/td/2013\\_1/13baasug.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/ejournals/td/2013_1/13baasug.pdf)
6. Рядинська І. А. Корпоративні соціальні програми як мотивація працівників підприємств та спосіб утримання персоналу. Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди «Економіка», 2021. Вип. 19. С. 120-131.
7. Sethi S. P. Dimensions of corporate social performance: An analytical. California: Management Review, 1975. P. 571–610.
8. Сиченко В. В., Сиченко О. О. Принципи та методи соціального планування в державній соціальній політиці. Публічне управління та митне адміністрування. 2016. № 2. С. 77–80.
9. Sychenko V. V. Mechanisms of reforming the education system in Ukraine. Innovations in science and education: challenges of our time: collection of

scientific papers. Edited by Maryna Dei, Olga Rudenko. London: IASHE, 2016. P. 41–42., с. 42.

10. Євдокимова І. А. Ефективність соціальних програм як інструментів соціального захисту населення. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. 2009. № 881. С. 190–194.

11. Гуменюк К. Б., Хачатрян В. В. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності бізнесу. Вінницький торговельно- економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету Економічні науки. Економіка підприємництва. 2013. № 4. URL: [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics/10\\_133224.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133224.doc.htm).

12. Павленчик А. О. Структура управління організацією. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. 16 с.

13. Азарова А. О., Ковальчук О. А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. Економічний простір. 2010. № 5. С. 53-58.

14. Корпоративна соціальна відповідальність: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітньопрофесійної програми «Промисловий маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладач: М.О. Чупріна. – Електронні текстові дані (1 файл: 1,8 МБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. 138 с.

15. Міжнародний стандарт ISO/FDIS 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності»: веб-сайт. URL: [http://www.ksovok.com/doc/iso\\_fdis\\_26000\\_rus.pdf](http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf)

16. Бобко Л. О. Сучасний стан та перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні / Л. О. Бобко // Ефективність державного управління. – 2016. – № 1 (2). – С. 41-47.

17. Зінченко А. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018 / А. Зінченко, М. Саприкіна // Київ: Юстон, 2017. – 52 с. [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: [http://csr-ua.info/csr-ukraine/wpcontent/uploads/2018/10/CSR\\_2017\\_research-1.pdf](http://csr-ua.info/csr-ukraine/wpcontent/uploads/2018/10/CSR_2017_research-1.pdf)

18. Центр «Розвиток КСВ» нагородив кращі кейси з корпоративної відповідальності: веб-сайт. URL: <http://sdg.org.ua/ua/novyny/329-2018-04-27-16-09-45>

19. Грішнова О. А. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні / О. А. Грішнова, Г. Ю. Міщук // Демографія та соціальна економіка. – 2013. – № 2 (20). – С. 167-178.

20. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність і проблеми її сприймання суспільством / А.М. Колот // Соціально-трудова відносина : теорія та практика. – 2013. – № 2 (6). – С. 6-16.

21. Ахновська І.О. Механізм впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України / І.О Ахновська, О.Ю Лепіхова // Економіка і організація управління. – 2016. – № 1 (21). – С. 36-44.

22. Бобко Л.О., Мазяр А.В. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» // Проблеми корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні. 2019. № 5. С. 1-6.

23. Офіційний сайт ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»: вебсайт. URL: <https://velgbk.od.ua/>

24. Офіційний сайт Державної податкової служби України»: вебсайт. URL: <https://tax.gov.ua/>.

25. Чміль А.Д. Професійний відбір кадрів та шляхи його удосконалення (на прикладі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК») // Одеський національний економічний університет. 2023.

26. Соціальний пакет як інструмент мотивації та підвищення продуктивності праці персоналу підприємства: вебсайт. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/021.pdf>

27. Вербицька Н.В. Студенський вісник національного університету водного господарства та природокористування // Аналіз кількісного руху персоналу: формальні джерела інформації. 2015. № 3 (5). С. 95-97.

28. Stud.com.ua // Аналіз руху робочої сили: вебсайт. URL: [https://stud.com.ua/89606/ekonomika/analiz\\_ruhu\\_robochoyi\\_sili](https://stud.com.ua/89606/ekonomika/analiz_ruhu_robochoyi_sili)
29. Костюк В.О. Дослідження впливу продуктивності праці і зарплатомісткості продукції на зміну фонду оплати праці // Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
30. Офіційний сайт Міністерства фінансів: вебсайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/average/>.
31. 22. Головне управління статистики у Харківській області: вебсайт. URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/serednia-nominalna-zarobitna-plata-zavydamy-ekonomichnoi-diialnosti>.
32. Ebib.pp.ua // Аналіз соціальної структури колективу підприємства: вебсайт. URL: <http://ebib.pp.ua/analiz-sotsialnoy-strukturyi-kollektiva-7228.html>.
33. ManagerHelp. Управління і менеджмент // Склад і структура персоналу підприємства: вебсайт. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-896-3.html>
34. Мохаммад К. Управління персоналом і економіка праці (на прикладі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК») // Одеський національний економічний університет. 2022.
35. Юридична газета online // Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи: вебсайт. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html>
36. Офіційний сайт страхової компанії ARX: вебсайт. URL: <https://arx.com.ua/>
37. Формування соціального пакету на підприємстві: вебсайт. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/84.Svitoglyad.pdf>
38. Бурлаєнко О.Д.А., Постоєва О.Г. Науковий вісник УМО // Система преміювання, як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємства. 2019. № 6. С. 1-11.



39. Психосоціальна підтримка на робочому місці у воєнний і післявоєнний час: вебсайт. URL: <https://pratsia.in.ua/ilo/informatsiynyy-material-dlya-lideriv-pidpruyemstv-profspilok.html>

40. Офіційний сайт Wellbeing Company: вебсайт. URL: <https://wellbeing.vision/>

41. Мініна В.А. Удосконалення системи соціальної відповідальності на підприємстві // Одеський національний економічний університет. 2018.

42. Страхування від нещасних випадків. Навчально-інформаційний портал ВП НУБІП «Ніжинський агротехнічний інститут»: вебсайт. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=10052&chapterid=3394>

43. Адаптація ветеранів в організацію після повернення з війни: посібник для керівників: вебсайт. URL: [https://acmpukraine.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_%D0%B4%D0%BB%D1%8F\\_%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0\\_%D0%90%D0%B4%D0%B0%D0%BF%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F\\_%D0%B2%D0%B5%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B2\\_03\\_10\\_2023.pdf](https://acmpukraine.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%B4%D0%BB%D1%8F_%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%90%D0%B4%D0%B0%D0%BF%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%B2%D0%B5%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B2_03_10_2023.pdf)

44. Бібліотека економіста // Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління: вебсайт. URL: <https://library.if.ua/book/3/459.html>.