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., с.н.с. Познанська І. В. _____
«_____» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності **051 «Економіка»**
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
на тему: **«Формування ефективної системи корпоративної соціальної відповідальності**
(на прикладі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»)

Виконавець:
Студент 4 курсу ФЕУП групи 3
Бабенко Сергій Юрійович
_____

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

ОНЕУ – 2024

АНОТАЦІЯ

Бабенко С. Ю. «Формування ефективної системи корпоративної соціальної відповідальності
(на прикладі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»)
кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, 2024 рік

Випускна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Робота має 77 стор., табл.- 17, рис. – 20, 1 додаток, 36 літ.джерел.

Об'єктом дослідження є система корпоративноъ соціальноъ відповідальності на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».

У роботі розглядаються теоретичні засади формування КСВ задля підвищення ефективності управління персоналом.

Наведено аналіз ефективності КСВ на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Розглянуто перспективи розвитку та впровадження КСВ на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», розраховано економічно–соціальну ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, соціальні стандарти, соціальне планування, соціальний пакет, базовий соціальний пакет, компенсаційний соціальний пакет, мотиваційни соціальний пакет, мотивація працівників.

ANNOTATION

Babenko S. Y. «Formation of an effective system of corporate social responsibility (on the example of LLC «Velykodolynskyi ZBK»)
qualification work for obtaining a bachelor's degree
in the speciality 051 «Economics»
under the educational programme of professional orientation
«Economics and management in the HR industry»
Odesa National University of Economics
м. Odesa, 2024

A bachelor's thesis consists of an introduction, three sections, and conclusions. The work consists of 77 pages, tables – 17, figures – 20, 1 appendix, 36 references.

The object of research is the system of corporate social responsibility at Velykodolynskyi ZBK Plant.

The paper considers the theoretical foundations of CSR formation to improve the efficiency of personnel management.

An analysis of the effectiveness of CSR at the 'Velykodolynskyi ZBK Plant' is provided.

The prospects of development and implementation of CSR at 'Velykodolynskyi ZBK Plant' are considered, economic and social efficiency of the proposed measures is calculated.

Key words: corporate social responsibility, social standards, social planning, social package, basic social package, compensatory social package, motivational social package, employee motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП ……3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ (КСВ) ……4

1.1 Визначення та переваги корпоративної соціальної відповідальності.....4

1.2 Основні принципи та напрями реалізації КСВ ……10

1.3 Моделі та принципи корпоративної соціальної політики ……..17

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКИВНОСТІ СИСТЕМИ КСВ У ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»……..22

2.1 Характеристика поточного стану господарчої діяльності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» ……22

2.2 Аналіз ставлення співробітників до КСВ у ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» ……..31

2.3 Виявлення основних проблем впровадження та реалізації КСВ у ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» ……45

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КСВ У ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»……...51

3.1 Визначення стратегічних цілей та пріоритетів у сфері КСВ ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» ……51

3.2 Розробка конкретних заходів для підвищення ефективності КСВ …..53

ВИСНОВКИ ……64

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……67

ДОДАТКИ ……..70

ВСТУП

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

Актуальність дослідження даної роботи обумовлена тим, що корпоративна соціальна відповідальність дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в соціальному середовищі та адаптувати свою діяльність. Програми корпоративної відповідальності можуть включати в себе заходи з покращення умов праці, навчання та розвитку працівників. Заходи та принципи реалізації КСВ 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 корпоративної відповідальності включає ряд авторів, які внесли значний внесок у розбудову соціальної відповідальності 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 КСВ на різних рівнях управління. М. Лисенко: роботи, присвячені питанням соціальної політики підприємств в Україні.

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

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

Основні завдання дипломної роботи: аналіз теоретичних засад КСВ на підприємстві; вивчення практичного досвіду впровадження КСВ та міжнародних стандартів ISO на підприємствах; розкриття концепції соціального планування та його ключових аспектів на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»; оцінка ефективності впровадження КСВ у ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»; визначення факторів, що впливають на ефективну КСВ ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» та розробка пропозицій щодо покращення КСВ 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 36 джерел. Загальний обсяг роботи 77 сторінок, 1 додаток, а також 17 таблиць та 20 ілюстрації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ (КСВ)

1.1 Визначення та переваги корпоративної соціальної відповідальності

Стрімкі зміни в характері та сутності праці, її зростаюча складність та інтелектуалізація, підвищена мобільність працівників та інші сучасні тенденції підкреслюють зростаюче значення людського фактора у виробництві, що є ключовим для ефективності та конкурентоспроможності економічної діяльності будь-якого підприємства. Висококваліфікована робоча сила є визначальним фактором перспективи розвитку вітчизняних підприємств, що створює потребу в постійному підвищенні кваліфікації персоналу через безперервний розвиток працівників. Інвестування в розвиток персоналу є одним з ключових факторів підвищення продуктивності, подолання криз та забезпечення високих темпів економічного зростання. Водночас, розвиток персоналу (разом з іншими складовими соціальної відповідальності бізнесу) є основою довгострокової стійкості підприємства [1].

Розвиток соціально орієнтованої ринкової економіки в Україні вимагає вдосконалення соціально-трудових відносин та соціальної сфери. Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, широкі соціальні гарантії, стабільна зайнятість, розвинена соціальна інфраструктура, можливості для кар'єрного та професійного зростання, наявність згуртованої команди, яка поділяє корпоративні цілі та культуру, безпосередньо впливають на прибутковість підприємства.

У колективах із сприятливим психологічним кліматом, завдяки досягненням у професійній діяльності, тісним міжособистісним контактам та відсутності конфліктів, у співробітників переважає почуття задоволеності своїм статусом та позитивне ставлення до себе, що в свою чергу, сприяє активності та творчості колективу підприємства. З іншого боку, вимогливі стосунки та конструктивна критика сприяють формуванню адекватної самооцінки, саморегуляції та самоконтролю [2].

У колективах з несприятливим психологічним кліматом у багатьох співробітників може виникнути негативне самосприйняття та комплекс неповноцінності. Небажання допомагати один одному, байдуже формальне ставлення до роботи колег часто викликає неадекватну самооцінку: завищену чи занижену, а також відсутність саморегуляції та самоконтролю. У таких колективах часто відсутня орієнтація на професійний та особистісний розвиток, або така орієнтація властива лише окремим співробітникам, оскільки загальна творча атмосфера там досить слабка [2].

Корпоративна соціальна відповідальність є складовою соціального управління, яка виникла з соціалістичної ідеології. Витоки можна простежити у працях утопічних соціалістів, таких як Анрі Сен-Сімон, Шарль Фур'є, а Роберт Оуен намагався втілити соціалістичні ідеї на практиці.

Термін *«корпоративна соціальна відповідальність»* (КСВ) був введений американським економістом Говардом Боуеном (Howard R. Bowen) у своїй книзі «Social Responsibilities of the Businessman» 1953 . Говард Боуен є одним із перших дослідників, які систематично розглядали роль бізнесу в суспільстві та відповідальність компаній за їх вплив на соціальні та екологічні аспекти. Його робота заклала основу для подальшого розвитку концепції КСВ у США. Пізніше американські вчені стали використовувати термін КСВ для опису форм і методів реалізації соціальної політики у корпораціях, зокрема забезпечення соціального захисту працівників [3].

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ, або CSR) - концепція, яка передбачає, що компанії несуть відповідальність перед суспільством і навколишнім середовищем, в яких вони функціонують. Підприємства повинні враховувати не лише економічні вигоди та чистий прибуток, але й вплив своїх дій на людей, спільноти та екологію. КСВ охоплює різні аспекти, такі як етичне ведення бізнесу, управління відносинами зі співробітниками, захист прав споживачів, екологічна стійкість, участь у розвитку громад та інші соціальні й екологічні ініціативи. Корпоративна соціальна відповідальність стає все більш значущою для бізнесу в умовах зростаючого усвідомлення

суспільством його ролі в розвитку сталого, етичного та відповідального бізнесу [4].

Будь-який бізнес, який зосереджено на досягнення розвитку та стабільності на ринку, не може ігнорувати потреби суспільства. Сьогодні корпоративна сфера вважає «хорошим тоном» вносити вклад у покращення суспільства та екології, тобто зовнішнього оточення, оскільки сучасний споживач обирає товари та послуги, керуючись цінностями бренду, а не лише якістю продукції або сервісу.

КСВ саморегульована бізнес-модель, яка допомагає компанії бути соціально підзвітною перед собою, своїми партнерами та громадськістю. Імплементуючи КСВ, також відому як корпоративне громадянство, компанії усвідомлюють свій вплив на всі аспекти суспільства, включаючи економічну, соціальну та екологічну сфери, і тим самим зміцнюють свій імідж як відповідального бренду («бізнес з людським обличчям»).

КСВ дає можливість показати «людське обличчя» корпоративного світу. Бізнес завжди взаємодіє з людьми, безпосередньо або через посередників, тому демонстрація людяності і зрозумілої комунікації з клієнтами сприяє зближенню бізнесу та споживачів.

Корпоративна соціальна відповідальність може набувати різних форматів, зокрема рис.1.1:

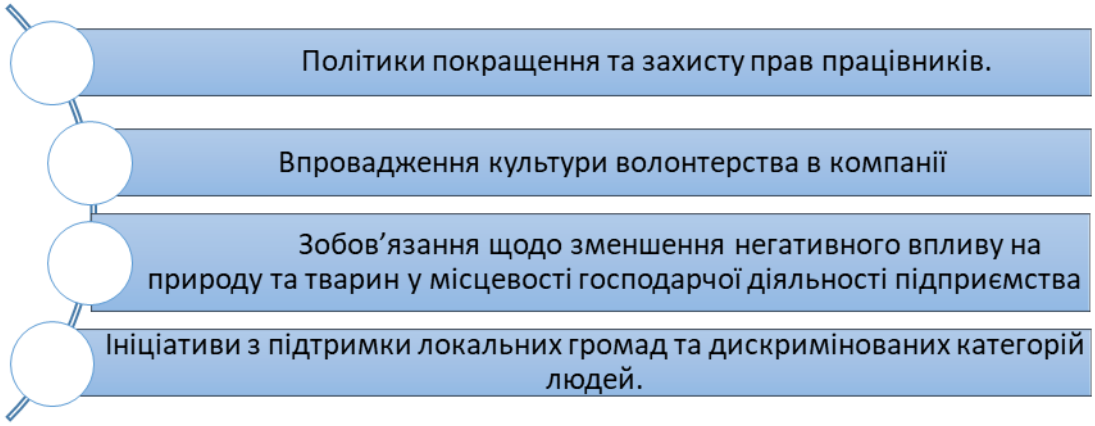


Рис. 1.1. Формати впровадження КСВ

Джерело: [5]

Очевидно, що корпоративна соціальна відповідальність сприяє позитивним змінам у суспільстві. Однак, важливо також зрозуміти, як така стратегія вигідна для самого бізнесу. Розглянуто, чому КСВ є корисною не лише для суспільства, але й для підприємств [5].

Перед тим як запроваджувати концепцію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), важливо визначити, з якою метою компанія реалізує та яких результатів прагнете досягти. Навіть якщо компанія вже впровадила певні заходи в рамках КСВ, корисно ще раз переглянути мотивацію, що стоїть за діями, і оцінити свою відданість принципам КСВ. Такий підхід дозволить вам краще сфокусуватися та класифікувати свої зусилля, а також оцінити поточний стан впровадження заходів та способи їх реалізації.

Для визначення суттєвих проблем і груп зацікавлених сторін з їхніми вимогами доцільно використовувати аналіз суттєвості. Такий підхід допоможе виявити ключові аспекти, що потребують уваги, та сформувати відповідні стратегії для їх вирішення.

Нижче представлена таблиця 1.1, яка допоможе переглянути переваги та недоліки концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки впровадження КСВ

Переваги	***Недоліки***
Підвищення репутації та іміджу компанії	Можливі додаткові витрати
Залучення та утримання талановитих працівників	Необхідність змін у внутрішніх процесах
Покращення взаємовідносин із зацікавленими сторонами	Ризик недостатньої підтримки з боку керівництва
Збільшення лояльності клієнтів	Складність вимірювання результатів КСВ
Довгострокова стійкість бізнесу	Вимоги до прозорості та звітності

Джерело: [5].

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є стратегічним підходом до

ведення бізнесу, який може приносити позитивні результати як для компаній, так і для суспільства. Проте важливо розуміти обмеження та ризики, пов'язані з впровадженням КСВ, і підходити до реалізації соціально відповідальних ініціатив збалансовано.

Недоцільно переслідувати лише економічні інтереси, отримання прибутку при впровадженні КСВ. Останніми роками такі підходи привертають значну увагу громадськості та часто сприймаються критично, через що компанії можуть бути звинувачені у *грінвошингу* (імітації екологічної відповідальності).

Якщо компанія або її топ-менеджмент щиро вірять у важливість соціальних чи екологічних зобов'язань, впровадження КСВ буде проходити легше та ефективніше. Проте не слід ігнорувати економічні аспекти. Важливо зберігати баланс між економічними, екологічними та соціальними питаннями, що складають основу сталого розвитку бізнесу.

Для успішного впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) необхідно зосередитися на кількох важливих фактори:

- стратегічному плануванні - визначення мети та цілей КСВ, розробку конкретних стратегій із залученням всіх рівнів управління компанії. Стратегічне планування КСВ допомагає визначити пріоритетні напрямки діяльності, гармонізувати цілі та ініціатив КСВ з основними цілями та стратегіями бізнесу.
- оперативному впровадженні - реалізацію конкретних ініціатив та проектів, що спрямовані на відповідь на внутрішні та зовнішні виклики. Ефективне управління процесами, ресурсами та технологіями грає ключову роль у забезпеченні успішного впровадження КСВ.
- ефективній комунікації зобов'язань КСВ - включає в себе як внутрішню комунікацію з працівниками компанії, так і зовнішню комунікацію з клієнтами, партнерами, інвесторами та громадськістю. Чітка та правдива комунікація дозволяє підтримувати довіру та позитивний імідж компанії, що впливає на її успішність впровадження КСВ.

Крім того, важливо бути відкритими до діалогу, мати здатність до адаптації та готовність до навчання. Особливу увагу слід приділити таким аспектам наведеним у таблиці 1.2:

Таблиця 1.2

Ключові аспекти успіху при впровадженні корпоративної соціальної відповідальності

Аспекти	***Опис результату***
Живі цінності	✓ Компанії з керівництвом, орієнтованим на цінності, є більш успішними з точки зору корпоративної соціальної відповідальності. Особистий контакт між керівництвом і співробітниками створює базові умови для реалізації власних цінностей компанії.
Справжнє спілкування	✓ Комунікації повинні бути ефективними, не перетворюючись на маркетинговий кляп. Зобов'язання не повинні замовчуватися. Використання класичного PR та соціальних мереж може забезпечити поширення правильного повідомлення.
КСВ як частина стратегії	✓ Корпоративна соціальна відповідальність неможлива без підтримки вищого керівництва. У компаніях середнього розміру керівники є рушійними силами проблеми. Вони є прикладом цінностей, які відрізняють організацію.
Вимірювання успішності КСВ	✓ Щоб гарантувати успішність КСВ у довгостроковій перспективі, важливо говорити про заходи та мати огляд діяльності. Екологічні показники тепер легко збирати, а опитування ключових фігур під час управління та планування допомагає зробити успіх КСВ видимим.

Джерело: [5].

Компанії, які вирішили впровадити політику КСВ, спостерігають збільшення прибутку та відмінну оцінку клієнтів при менших ризиках. Переваги набувають більшого значення, коли компанія вже має розвинену лінійку продуктів, адже міцна КСВ допомагає її підсилити. Крім того, компанії з ефективно впровадженою КСВ мають стабільніший дохід від своїх активів, навіть у періоди економічних коливань. Ризик для таких компаній систематично та економічно знижується.

Згідно з звітами Project ROI 2018, стратегії корпоративної соціальної відповідальності можуть призвести до збільшення ціни акцій на 6% та до 20% зростання обсягів продажів [5].

Крім того, впровадження КСВ у стратегію бізнесу має потенціал для сталого розвитку компанії та формування унікального іміджу бренду, який відрізнятиметься від інших підприємств така політика може бути ексклюзивною та адаптованою до особливостей компанії.

1.2 Основні принципи та напрями реалізації КСВ

Організація процесу соціальної відповідальності на підприємстві має ключове значення. Важливо визначити весь процес планування, включаючи розподіл робіт у просторі та часі. Графічне зображення процесу може сприяти кращому розумінню та організації завдань. Розділення стратегічного та тактичного планування в часі також є важливим для уникнення переваги невідкладних операційних рішень над стратегічними питаннями та забезпечення чітких орієнтирів для соціального проекту.

Зв’язок між соціальною відповідальністю та соціальним розвитком на підприємстві має величезне значення та взаємозалежність. Саме два аспекти спільно сприяють створенню сприятливого середовища для працівників та забезпеченню успішної діяльності підприємства. Ключовими є визначення мети та цілей соціального розвитку, а також виявлення необхідних ресурсів для досягнення. Керівництво має усвідомлювати, що підприємство

функціонує в постійно мінливому середовищі, і соціальні процеси всередині нього також є динамічними. Тому важливо враховувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників для раціонального планування та підвищення ефективності діяльності (табл. 1.3) [6].

Таблиця 1.3

Фактори впливу на соціальне забезпечення та розвиток підприємства

Зовнішні	**Внутрішні**
Рівень соціально-економічного розвитку країни, регіону	Система мотивації та стимулювання праці (умови надання соціальних благ і послуг робітникам підприємства та членам їх сімей)
Демографічна ситуація в країні та стан ринку праці	Організація праці та її оплата
Соціальна політика держави та законодавча і нормативна бази, які регламентують рівень соціальних норм і стандартів у суспільстві	Рівень розвитку соціальної інфраструктури
Духовно-моральний стан суспільства та рівень суспільної культури	Умови набору, відбору, навчання та перенавчання персоналу
Рівень розвитку науки і техніки	Можливості професійного зростання та ротації
Галузева приналежність підприємства, форма власності та обсяги виробництва	Соціально-психологічний клімат на підприємстві
Рівень соціального розвитку підприємств-конкурентів	Умови праці та охорона праці
	Організаційна культура на підприємстві
	Організація дозвілля та відпочинку працівників

Джерело: складено за даними [7]

Система управління соціальним розвитком підприємства - комплекс заходів, стратегій і політик, які спрямовані на забезпечення сталого соціального розвитку організації, підвищення її соціальної відповідальності та покращення умов праці та життя її працівників. Ця система враховує взаємодію підприємства з працівниками, місцевими громадами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Відповідно, фактори, які формують вимоги, яким має відповідати система управління соціальним розвитком підприємства, головними з яких є (рис. 1.4) [8].

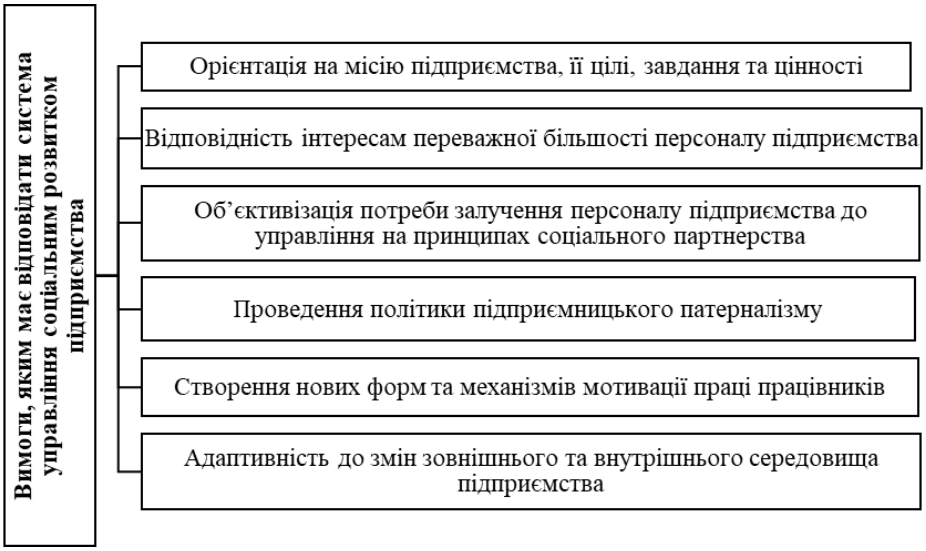


Рис. 1.2. Вимоги відповідності системи управління соціальним розвитком підприємства

Джерело: складено за даними [8]

Основні аспекти, які враховуються при соціальному плануванні на підприємстві, включають такі аспекти (рис. 1.3) [8].

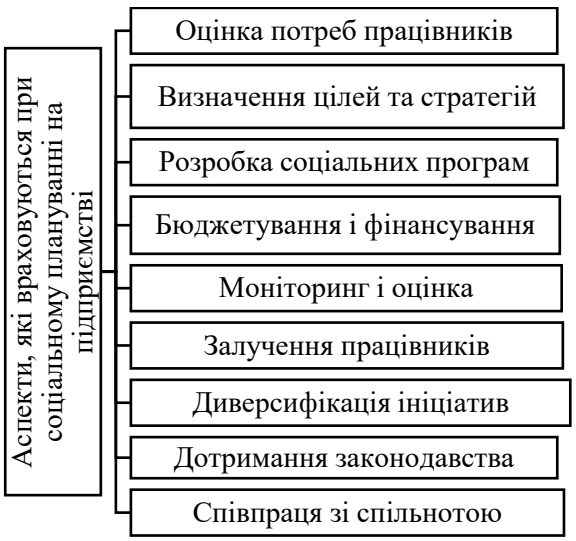


Рис. 1.5. Головні принципи соціального планування на підприємстві

Джерело: складено за даними [8]

Наведені принципи допомагають підприємствам створити ефективні соціальні програми, які сприяють задоволенню потреб і очікувань працівників, підвищенню продуктивності праці та формуванню позитивної репутації підприємства [8].

КСВ на підприємствах відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління та досягненні стратегічних цілей, як для самого підприємства, так і для його працівників та громади загалом [6]. Основні ролі соціального планування включають такі аспекти наведені у табл. 1.4

Таблиця 1.4

Складові аспекти КСВ на підприємствах

Аспект	Сутність
Забезпечення задоволеності працівників	Соціальне планування допомагає підприємству створити сприятливе робоче середовище, яке враховує потреби та бажання працівників
Зниження плинності кадрів	Забезпечення соціальних програм може зменшити плинність кадрів, оскільки це може робити підприємство більш привабливим для працівників і покращувати їхню лояльність
Підвищення продуктивності	Задоволені працівники, які мають доступ до соціальних програм та пільг, часто більш продуктивні та мотивовані. Соціальне планування може сприяти покращенню робочої ефективності
Створення позитивної репутації	Підприємства, які демонструють соціальну відповідальність і забезпечують добробут своїм співробітникам, мають зазвичай позитивну репутацію в очах споживачів, інвесторів і громадськості загалом
Дотримання законодавства	Соціальне планування також може допомагати підприємствам дотримуватися законодавства щодо прав працівників і соціальних норм
Відповідність корпоративним цінностям	Соціальне планування може допомагати підприємству відповідати своїм корпоративним цінностям і місії
Співпраця з громадами	Підприємства, які активно займаються соціальним плануванням, можуть бути активними учасниками своїх місцевих спільнот і сприяти соціальному розвитку регіону, де вони діють

Джерело: складено за даними [9]

Загалом, соціальне планування допомагає підприємствам покращити корпоративну культуру, взаємовідносини з працівниками та результативність, що сприяє сталому розвитку, створенню позитивного впливу на оточуюче середовище.

Соціальна програма, в контексті дослідження її сутності, визначається як *інструмент реалізації корпоративної соціальної* відповідальності підприємства. Вона активно включена у систему управління соціальними процесами, у стратегію й тактику сталого розвитку бізнесу. Соціальна програма виступає як зміст та план соціальної діяльності, включаючи визначені цілі та завдання, конкретні заходи з чітко визначеними термінами виконання, розподіленими ресурсами на етапах робіт та встановленим бюджетом.

Останнім часом соціальні програми стали невід'ємною складовою компенсаційного пакета. Вони є не стільки оцінкою праці співробітника, скільки способом вирішення його конкретних життєвих проблем [5].

Згідно з сучасними тенденціями, у більшості компаній соціальний пакет має усереднений, стандартизований характер. Однак надання додаткових гарантій та пільг може стати дієвим інструментом для утримання персоналу. Індивідуальний підхід до потреб кожного працівника сприяє оптимальному наповненню соціального пакету. Тому важливим є внутрішній моніторинг ситуації та регулярний зворотний зв'язок з співробітниками.

Реалізація різноманітних внутрішніх і зовнішніх соціальних програм тісно пов'язана з рівнем усвідомлення організацією потреб своїх співробітників. Програми характеризуються добровільністю проведення, відповідністю місії та стратегії розвитку компанії, а також системним підходом. Серед внутрішніх соціальних програм можна виділити:

- *Професійний розвиток персоналу*: програми підвищення кваліфікації, навчання та розвитку працівників у їхній професійній сфері.

➢ *Безпечні умови праці та охорона здоров'я*: створення безпечного робочого середовища, забезпечення засобами захисту, профілактичні заходи та підтримка здоров'я працівників [10].

Корпоративні соціальні програми зосереджуються на розвитку персоналу через такі заходи рис.1.6:

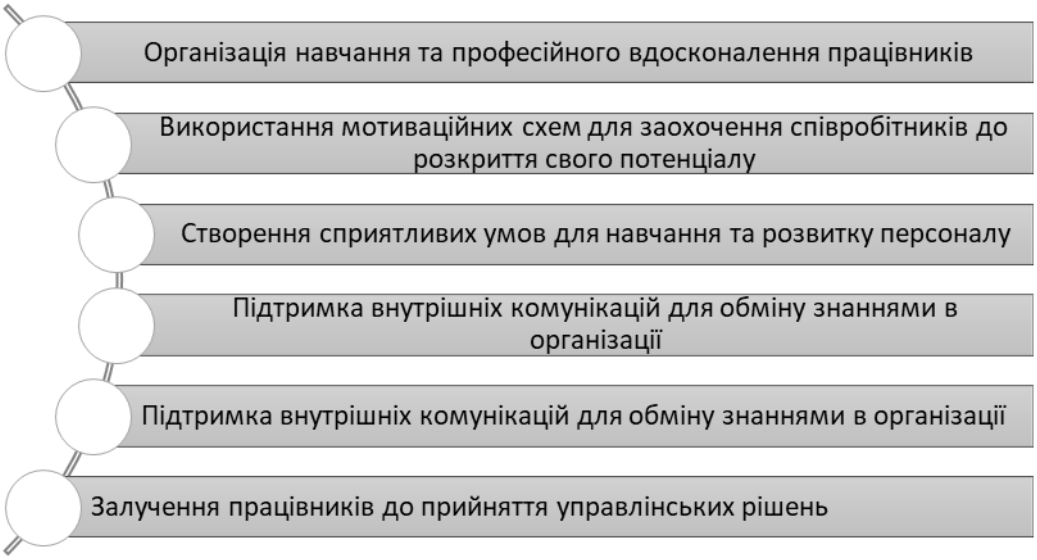


Рис. 1.6. Заходи реалізації КСВ розвитку персоналу

Джерело: складено за даними [10]

Можна зробити висновок, що одним з головних стратегічних напрямків соціально відповідального бізнесу є розвиток персоналу. Тобто соціальна відповідальність підприємств є потужним інструментом впливу на розвиток працівників, а розвиток персоналу має велике значення для ведення соціально відповідального бізнесу [11].

Зараз між компаніями точиться конкуренція за фахівців - нестача робочої сили всіх категорій, тому багато підприємств активно намагаються утримати цінних працівників і працівників взагалі, причини всім відомі.

Соціальні корпоративні програми з охорони здоров'я та створення безпечних умов праці відповідають законодавству, і спрямовані на підвищення якості трудової діяльності шляхом зменшення травматизму на виробництві. Такі заходи створюють додаткові механізми для забезпечення

безпеки та підтримки здоров’я працівників, сприяючи зростанню їх продуктивності та загального благополуччя колективу [6].

Сфера охоплює низку додаткове медичне обслуговування, медогляд працівників підприємства, профілактика професійних захворювань, створення ергономічних робочих місць згідно санітарних норм, а також підтримка материнства й дитинства.

На великих промислових підприємствах медобслуговування часто надається безпосередньо на робочих місцях. Але в середніх і малих організаціях часто бракує ресурсів для таких послуг. Тоді укладання договору зі спеціалізованим медзакладом може бути ефективнішим, ніж утримання власного медпідрозділу.

Однак, створення ергономічних робочих місць, профілактика професійних хвороб та підтримка материнства й дитинства часто не вважаються пріоритетами сучасних підприємств. Багато з них встановлюють знижені ставки оплати праці для жінок у декретній відпустці. Жінки також можуть зазнавати дискримінації при працевлаштуванні через наявність чи перспективу появи неповнолітніх дітей [12]. Державна політика у цій сфері в Україні останніми роками виявилася неефективною, не заохочуючи підприємства належно піклуватися про ці питання.

Отже, впровадження корпоративних програм соціальної відповідальності для утримання працівників надзвичайно важливе за сучасних умов. Збільшення лояльності та ефективна система мотивації сприяють утриманню працівників, забезпечуючи розвиток і виживання, хоч який рівень конкурентоспроможності компанії.

Стратегічне використання КСВ має стати пріоритетом кожної компанії, а на державу покладається забезпечення соціальної відповідальності бізнесу та створення всебічних сприятливих умов. Такий підхід забезпечить конкурентоспроможність, інноваційний розвиток, стійкість, сформує позитивний імідж та соціальну роль компанії, а працівникам гарантуватиме стабільність та забезпечення благополуччя.

1.3 Моделі та принципи корпоративної соціальної політики.

Ефективне впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) забезпечує належні трудові практики, відповідальне використання ресурсів і справедливі умови в ланцюжку постачання. Однак, стандарт ISO 26000 не є стандартом системи менеджменту і не може бути порівняний з іншими стандартами менеджменту, такими як ISO 14001.

Настанова була опублікована під назвою ISO 26000:2010 у листопаді 2010 року і доступна на веб-сайті ISO. Цей стандарт не призначений для сертифікації або юридичних застосувань. Будь-які претензії щодо сертифікації за ISO 26000 суперечать його наміру та меті. Для яких компаній актуальні рекомендації ISO 26000?

ISO 26000 призначений не тільки для комерційних підприємств, але й для організацій усіх типів і розмірів. Відповідальність за сталий розвиток покладена на всі компанії та організації: навіть малі та середні підприємства можуть впливати на різні групи зацікавлених сторін, зокрема працівників та клієнтів. Спосіб, у який їх сприймають, може безпосередньо впливати на успіх компанії.

Отже, не зважаючи на розмір компанії, навіть малі компанії повинні виконувати свої соціальні зобов’язання, дотримуючись рекомендацій ISO 26000. Важливо стратегічно інтегрувати соціальну відповідальність у свою діяльність. Стандарти КСВ можуть і мають бути корисними також у державному або некомерційному секторі. Великі комерційні підприємства все частіше декларують у своїх стратегіях розвитку та місії, виступає, як запорука сталого розвитку компанії.

Принципи корпоративної та організаційної соціальної відповідальності згідно з ISO 26000, яких рівно сім, наведено у табл. 1.5:

Таблиця 1.5

Принципи корпоративної та організаційної соціальної відповідальності згідно з ISO 26000

Принципи	***Сутність***
Підзвітність	Організації повинні брати на себе відповідальність за свої впливи на суспільство, економіку та довкілля.
Прозорість	Організації повинні бути відкритими у своїх рішеннях та діяльності, які впливають на суспільство та довкілля, включає розкриття інформації про політику, рішення та дії, стосовно КСВ компанії.
Етична поведінка	Організації повинні діяти етично, ґрунтуючись на чесності, справедливості та доброчесності, включає запобігання корупції та підтримку дотримання етичних норм.
Повага до зацікавлених сторін	Організації повинні поважати, враховувати та реагувати на інтереси всіх зацікавлених сторін. Важливо ідентифікувати та взаємодіяти з тими, хто зазнає впливу від діяльності організації.
Дотримання законодавства	Організації повинні дотримуватись всіх чинних законів і нормативних актів - є базовим обов'язком і мінімальним рівнем поведінки.
Міжнародні норми поведінки	Організації повинні дотримуватися міжнародних норм поведінки, навіть якщо місцеве законодавство слабше або його дотримання є недостатнім.
Повага до прав людини	Організації повинні визнавати та поважати права людини, включає запобігання порушенням прав людини і вирішення будь-яких негативних наслідків, пов'язаних з діяльністю організації.

Джерело: складено за [13]

Система соціальної відповідальності охоплює різноманітні моделі, які виділяються в основному на рівні окремих компаній (мікроекономічний

рівень). У світовій практиці існує кілька моделей корпоративної соціальної відповідальності, кожна з яких відображає суспільно-економічний контекст відповідних держав. Кожна країна має свої власні особливості в застосуванні принципів і моделей соціальної відповідальності бізнесу [14].

Теорія і практика корпоративної соціальної відповідальності почали розвиватися у США наприкінці минулого століття, тому американська модель цієї відповідальності була сформована однією з перших. Основні світові моделі КСВ:

- ✓ ***Американська.*** Саморегулювання багатьох сфер життя суспільства. Максимальна свобода господарюючих суб'єктів. Соціально-трудові відносини регулюються двосторонніми угодами. Добровільне медичне страхування. Державне регулювання обмежене фундаментальними правами членів суспільства. Ініціативи в області соціальної відповідальності бізнесу носять добровільний характер. Різні механізми участі бізнесу в соціальній підтримці суспільства. Корпоративні фонди для вирішення соціальних проблем. Державна підтримка бізнесу у вигляді добровільних внесків у освіту, пенсійне забезпечення та інше.
- ✓ ***Європейська***. Регламентація соціальних питань законами та нормами країн ЄС. Соціальні питання розглядаються як етична відповідальність бізнесу. Обов'язкове медичне страхування та охорона здоров'я працівників. Закріплення законом пенсійного забезпечення та інших соціально важливих питань. Розширення соціальної відповідальності бізнесу як частина економічних і соціальних реформ. Створення додаткових робочих місць та підвищення конкурентоспроможності компаній. Підвищення якості продукції.
- ✓ ***Британська*** модель поєднує елементи американської та континентальної. Відмінністю цієї моделі є активна участь бізнесу у розробці та реалізації проектів в сфері соціальної відповідальності на засадах добровільності. Однією з ключових особливостей цієї моделі є державна підтримка бізнесу та ретельно розроблена система соціального забезпечення

та охорони здоров'я. У Великобританії Державні установи зазвичай покладають соціальну відповідальність на бізнес-структури. Координація зусиль по впровадженню соціальної відповідальності в практику здійснюється від імені останніх. Участь уряду в розвитку соціальної відповідальності бізнесу проявляється у встановленні партнерських відносин з власниками бізнесу, які вносять свій внесок у фінансування проектів, заохочуючи учасників і просуваючи ініціативи, спрямовані на відповідність національним і міжнародним стандартам.

✓ ***Канадська*** модель інтегрує сильні сторони попередніх моделей та визначається співпрацею організацій із Національним інститутом якості, який впроваджує відповідний стандарт під назвою «Модель удосконалення якості і здорового робочого місця». Вона поєднує в собі сильні сторони як американської, так і європейської моделей, використовуючи досягнення провідних компаній країни.

✓ ***Японська*** КСВ має глибоке коріння в культурних традиціях. Модель корпоративної соціальної відповідальності в Японії заснована на соціальній згуртованості всередині підприємства і згуртованості бізнесу на рівні промислових груп. Головним елементом є активна роль держави, яка вже давно бере участь у стратегічному плануванні. Японський менеджмент заснований не тільки на отриманні прибутку, але і на правильному розумінні буття, суспільства і природного середовища, почутті відповідальності за суспільство і прагненні домогтися прогресу цивілізації в цілому. Японські корпорації розглядають себе як «виробничі родини», турбуючись про працівників протягом життя, що означає розширення обов'язків і прав поряд з традиційними трудовими функціями. Корпорація також надає підтримку протягом усього життя співробітників, від отримання житла, освіти дітей до виходу на пенсію та покращення інших умов життя [14].

Таким чином, створення системи соціальної відповідальності в Україні є важливим завданням. Успішна модель соціальної відповідальності має враховувати не лише найкращі міжнародні практики, а й унікальні особливості

та потреби українського суспільства. Вона може стати моделлю, заснованою на взаємному почутті відповідальності та співпраці всіх учасників суспільства, включаючи державні органи, підприємства, громадські установи та громадян.

Взаємодія держави, підприємства та громадськості важлива для спільної розробки та реалізації стратегій та проектів, спрямованих на покращення якості життя громадян та підвищення рівня освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення та охорони навколишнього середовища.

Розбудова моделі КСВ в Україні має включає в себе впровадження системи звітності про соціальну відповідальність, розвиток етичних стандартів для бізнесу та співпрацю між урядом, бізнесом і громадськістю.

Створення національних стандартів: уряд України може сприяти розробці та впровадженню національних стандартів КСВ, які б враховували специфіку українського бізнесу та суспільства, особливо у період військового стану.

Залучення до співпраці бізнесу та громадських організацій: Уряд може стимулювати взаємодію між бізнесом та громадськими організаціями для спільної розробки та реалізації проектів зі спільної відповідальності.

Фінансова підтримка: Уряд може надавати фінансову підтримку для ініціатив у сфері КСВ через різноманітні фонди та програми.

Стимулювання участі бізнесу: Уряд може встановити податкові пільги або інші стимули для компаній, які активно займаються соціальною відповідальністю.

Залучення до міжнародних ініціатив: Україна може приєднатися до міжнародних ініціатив та обмінюватися досвідом з іншими країнами щодо реалізації КСВ.

Така модель має сприяти створенню стабільного соціального середовища та сприяти розвитку країни в цілому, беручи до уваги конкретні потреби та особливості українського суспільства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКИВНОСТІ СИСТЕМИ КСВ У ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

2.1 Характеристика поточного стану господарчої діяльності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» - підприємство з півстолітньою історією, динамічно розвивається і є одним з визнаних лідерів будівельного комплексу Одеської області. Профіль діяльності - виробництво товарного бетону, залізобетону та залізобетонних виробів для житлового та промислового будівництва. Завод був заснований в 1959 році як Одеське відділення БМУ «Укрсільелектробуд». Причиною стала масштабна електрифікація селища, основним видом діяльності було виробництво опор ЛЕП і переробка в креозот. Основні переваги, пріоритети і принципи роботи підприємства показані на рис. 2.1 [15].

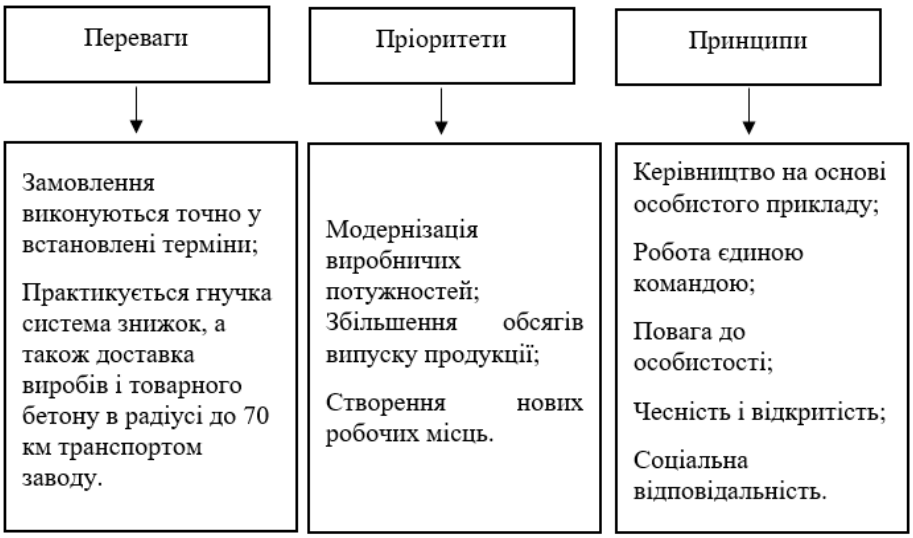


Рис. 2.1. Переваги, пріоритети та принципи діяльності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Джерело: складено за даними [15]

ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за період своєї діяльністі має значну базу постійних клієнтів і партнерів, зокрема серед яких є такі (рис. 2.2).

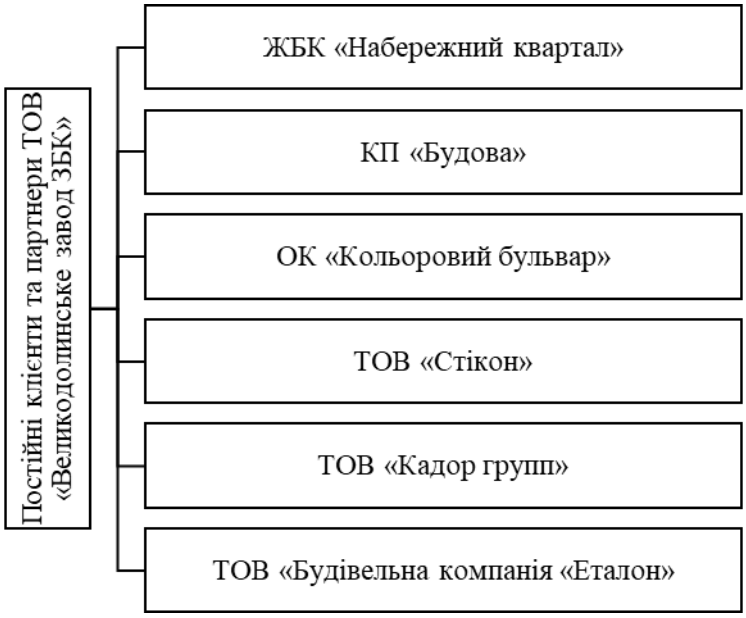


Рис. 2.2. Портфель клієнтів та партнерів
ТОВ «Великодолинське завод ЗБК»

Джерело: складено за даними [15]

Колектив ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» - досвідчені фахівці підприємства, які постійно консультують, комплектують і, при необхідності, допомагають забезпечити приміщення обраним продуктом.

Основним напрямком діяльності є виробництво готового бетону, залізобетону та залізобетонних виробів для будівництва житлових і промислових об'єктів. ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» активно працює на українському ринку, але не експортує свою продукцію. У той же час компанія виробляє товари для іноземних компаній, що займаються будівництвом в Україні.

Загальну інформацію про компанію можна знайти в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Повне найменування:	Товариство з обмеженою відповідальністю «Великодолинський завод залізобетонних конструкцій»
Зареєстрований:	Державний реєстратор – Биков О. В., 27.06.2008
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ:	00132012
Діяльність:	Виробництво будівельних виробів з бетону
Місцезнаходження:	67832, Одеська обл., Овідіопольский район, смт Великодолинське, вул. Залізнична, буд. 113
Міжміський код, телефон та факс:	(048) 740-04-06, (048) 740-04-56
Електронна поштова адреса:	sbyt.velgbk@ukr.net
Сайт:	http://velgbk.od.ua/

Джерело: складено за даними [15]

Проведемо фінансовий аналіз ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за період з 2022 по 2023 рік. Фінансовий аналіз проводився на основі корпоративних звітів, опублікованих Державною податковою службою України на порталі відкритих даних.

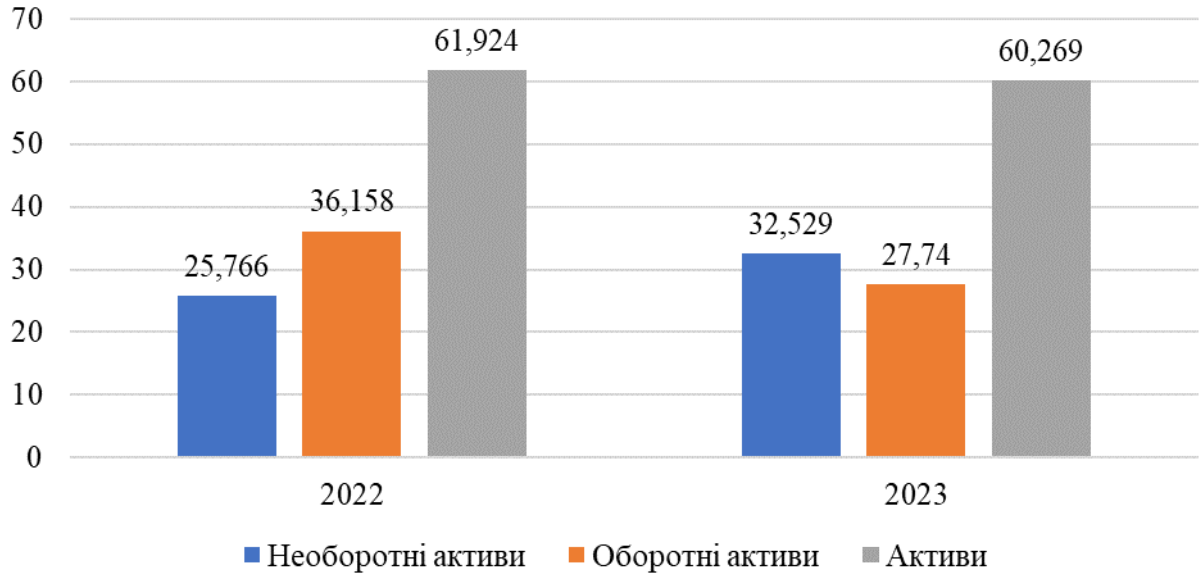


Рис. 2.3. Динаміка активів ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у 2022-2023 рр., млн. грн.

Джерело: та складено за даними [16]

Аналізуючи динаміку показників з рис.2.3., економічний потенціал досліджуваного підприємства слабшає, про що свідчить зниження вартості активів на 2,67%. Тобто доступні активи компанії скорочуються. Той факт, що наявні активи скорочуються швидше, ніж доходи від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів для оптимізації поточної структури активів. Проведемо горизонтальний аналіз активів у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у 2022 - 2023 рр., тис. грн.

Показник	2022	2023	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Незавершені капітальні інвестиції	3	5750	5747	191566,67
Основні засоби	25763	26779	1016	3,94
Необоротні активи	25766	32529	6763	26,25
Запаси	10573	20856	10283	97,26
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	14285	6347	-7938	-55,57
Інша поточна дебіторська заборгованість	9677	189	-9488	-98,05
Оборотні активи	36158	27740	-8418	-23,28
Активи	61924	60269	-1655	-2,67

Джерело: та складено за даними [16]

Зменшення суми балансу пов’язане зі скороченням оборотних активів, а саме на 23,28% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком.

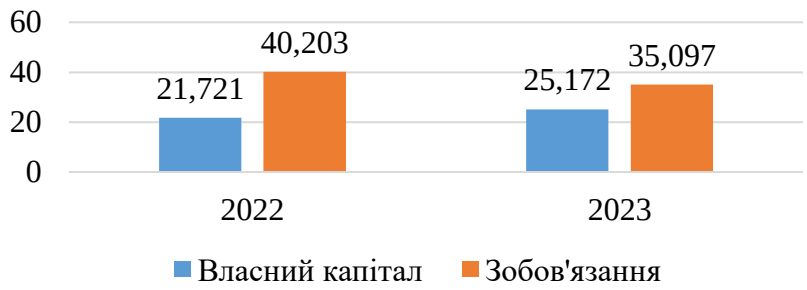


Рис. 2.4. Динаміка джерел фінансування ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у 2022 - 2023 рр., млн. грн.

Джерело: та складено за даними [16]

Скорочення короткострокової заборгованості на 12,7% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком призвело до скорочення обсягу фінансування, доступного для залучення активів.

У таблиці 2.4 представлено горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за останні два роки.

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у 2022 - 2023 рр., тис. грн**.**

Показник	**2022**	**2023**	**Абс. приріст, +,-**	**Відн. приріст, %**
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток	19439	22890	3451	17,75
Власний капітал	21721	25172	3451	15,89
Довгострокові зобов’язання	0	0	0	-
за одержаними авансами	12570	10246	-2324	-18,49
Інші поточні зобов’язання	22854	16588	-6266	-27,42
Короткострокові зобов’язання	40203	35097	-5106	-12,7
Баланс	61924	60269	-1655	-2,67

Джерело: та складено за даними [16]

Той факт, що розмір капіталу збільшився, свідчить про те, що рівень добробуту власника ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» підвищився. Скорочення загальної суми боргу призведе до підвищення незалежності від зовнішніх джерел фінансових ресурсів, але не завадить більш повному розкриттю існуючих можливостей компанії. На основі таблиці 2.5 проаналізуємо як змінились показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Великодолиньский завод ЗБК» за останні два роки.

Таблиця 2.5

Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у 2022 - 2023 рр., частка одиниці

Показник	**2022**	**2023**	**Абс. приріст, +,-**	**Відн. приріст, %**
Фінансова автономія	0,35	0,42	0,07	19,07
Поточна ліквідність	0,64	0,93	0,29	44,62

Джерело: складено за даними [16].

Таблиця 2.5 свідчить зростання фінансової незалежності досліджуваного підприємства ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», про що свідчить динаміка підвищення коефіцієнта фінансової автономії. До кінця 2022 року компанія зможе самостійно профінансувати 41,77% своїх активів. Однак поточне значення показника ліквідності нижче нормативу (1,5), що може вказувати на можливу втрату платоспроможності в найближчому майбутньому.

Проаналізуємо фінансово-економічний стан підприємства за останні три роки, щоб оцінити його ефективність. Більш детально основні показники представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Загальні техніко–економічні показники діяльності

ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у 2022 – 2022 роках

Показники	**2021**	**2022**	**2023**	**Динаміка показників,%**		
				2022р/ 2021р	**2023р /2022р**	**2023р /2022р**
1. Об’єм виробництва продукції, тис.грн.	203185	204782	185312	100.79	90.49	91.20
2. Виручка від реалізації, тис.грн.	166513	174562	154078	104.83	88.27	92.53
3. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	187462	198461	179415	105.87	90.40	95.71
4. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	20949	23899	25337	114.08	106.02	120.95
5.Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	18356	20641	15534	112.45	75.26	84.63
6. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	225890	215241	198724	95.29	92.33	87.97
7. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	166	182	142	109.64	78.02	85.54
8. Фондоозброєність, тис.грн./особа	1361	1183	1399	86.92	118.30	102.83
9. Річна продуктивність праці одного працівника, тис.грн./особу	1224	1125	1305	91.91	116.00	106.62

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
10.Середньомісячна продуктивність праці, тис.грн./особа	102	94	109	92.16	115.69	106.62
11. Фонд заробітної плати штатних працівників, тис.грн.	26062	27341	20076	104.91	73.43	77.03
12. Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особа	157	180	141	114.65	78.33	89.81
13. Середньомісячна заробітна плата, грн./особа	13083	15023	11750	114.83	78.21	89.81
14. Рентабельність виробництва, %	11,18	12,04	9,1	-	-	-

Джерело: розраховано та складено за даними [16].

Основні показники, наведені в таблиці 2.6 та на рисунку 2.5, переважно демонструють негативну динаміку. Після незначного підвищення виробництва у 2022 році порівняно з 2021 роком, у 2023 році воно впало майже на 10% у зв'язку з подіями повномасштабного вторгнення в Україну. Відповідно знизилися інші ключові показники діяльності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»:

- ✓ Виручка від реалізації продукції у 2023 році зменшилася на 11,73% порівняно з 2022 роком та на 7,47% порівняно з 2021 роком.
- ✓ Собівартість реалізованої продукції у 2023 році порівняно з 2022 роком знизилася на 9,6%, а з 2021 роком - на 4,29%, що пов’язано не з економією, а з меншою потребою у виробництві.
- ✓ Чистий прибуток у 2023 році скоротився на 24,74% порівняно з 2022 роком і на 15,37% порівняно з 202 роком.

Вищезазначені тенденції підтверджуються даними, представленими на рисунку 2.5.

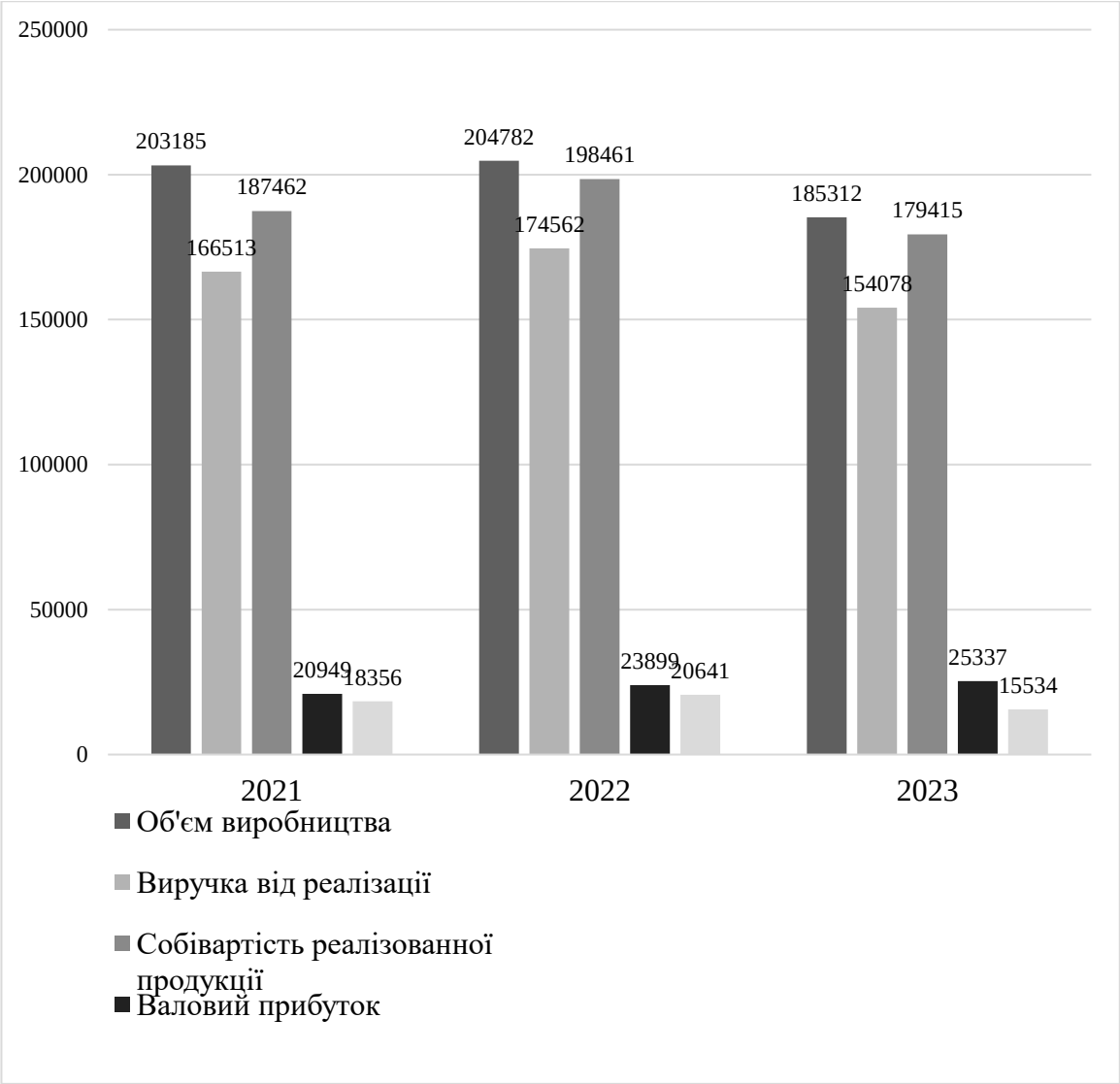


Рис. 2.5. Загальні техніко–економічні показники діяльності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у 2022 – 2023 роках, тис. грн.

Джерело: розраховано та складено за даними [16]

У 2023 році середня чисельність персоналу на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» скоротилася на 40 осіб у порівнянні з 2022 роком, а за останні три роки загалом зменшилася на 14,46%. Це вплинуло на показник фондоозброєності, який за цей період зріс на 2,83%, що пов'язано зі скороченням штату підприємства та не є позитивним явищем.

Проте, варто відзначити позитивну тенденцію щодо продуктивності праці одного працівника у 2023 році, що видно з рисунку 2.6.



Рис. 2.6. Динаміка продуктивності праці одного працівника на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2021–2023 роки

Джерело: розраховано та складено за даними [16]

На рисунку показано, що в 2022 році порівняно з 2021 роком продуктивність праці на одного працівника знизилася на 99 тис. грн/особу або на 8,09%. Це може свідчити про неефективну кадрову стратегію, проблеми з підбором кваліфікованих кадрів, порушення трудової дисципліни та зниження корпоративного духу через вплив пандемії у 2021 році.

Однак, у 2023 році, незважаючи на початок повномасштабного вторгнення та значний відтік персоналу, продуктивність праці на одного працівника зросла до 1305 тис. грн/особу, що на 16% більше, ніж у 2022 році. Це може вказувати на те, що відділ управління персоналом знайшов ефективні методи підтримки та мотивації працівників в складний для країни період.

Внаслідок цього, цікаво дослідити, які саме зміни відбулися в трудових ресурсах підприємства протягом останніх трьох років.

2.2 Аналіз ставлення співробітників до КСВ у ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Людські ресурси є найскладнішим об’єктом управління на підприємстві порівняно з іншими чинниками виробництва. Проте сучасні компанії самі відбирають, розвивають та вимагають від працівників здатності самостійно приймати рішення, швидко діяти, критично мислити, планувати кар'єрний розвиток і реалізовувати власні інтереси та цілі у взаємозв'язку з цінностями організації. Відповідно, керівництво має розуміти ключову роль людського капіталу, який забезпечує діяльність підприємства в усіх напрямках, поряд з увагою до фінансових, виробничих та інших питань [17].

Проаналізуємо соціальний розвиток персоналу ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за останні три роки.

З рисунку 2.7 можна спостерігати, що тенденція зміни середньої кількості

працівників на досліджуваному підприємстві є неоднозначною.

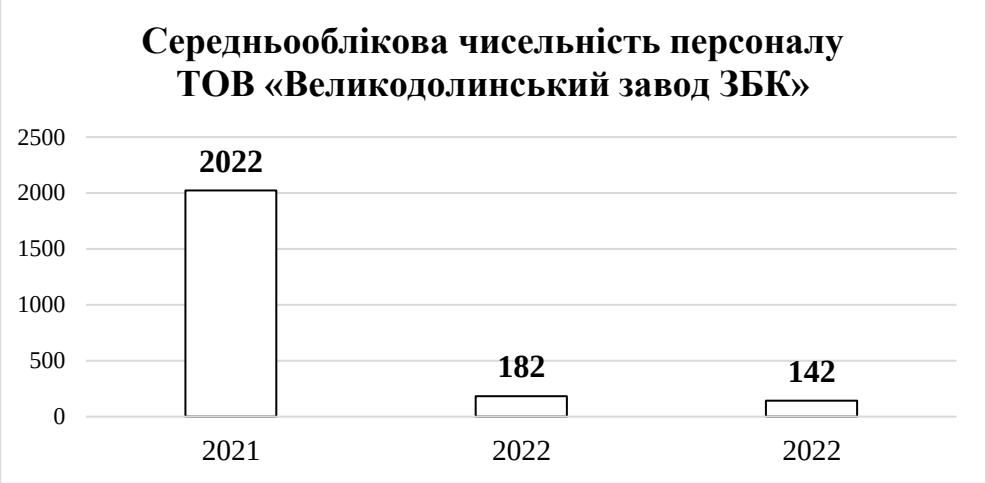


Рис. 2.7. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2021–2023 роки

Джерело: розраховано та складено за даними [16]

У 2023 році підприємство намагалося розширювати можливості та наймати більше персоналу. Однак у 2024 році цей показник різко впав на 40 осіб або 14,46% порівняно з 2021 роком. Припускається, що головною причиною стали виїзд частини населення України за кордон та призов до лав ЗСУ через повномасштабне вторгнення, що також торкнулося працівників заводу.

Незважаючи на ці обставини, стратегія управління персоналом ТОВ "Великодолинський завод ЗБК" ґрунтується на корпоративних принципах, цінностях та місії стати лідером галузі, досягаючи високих результатів. Це є ключовим чинником досягнення стратегічної мети. Тому підприємство активно працює над створенням умов для оптимального використання людських ресурсів та підвищення привабливості для майбутніх працівників. Стратегія спрямована на формування високопродуктивного колективу як ключового ресурсу розвитку компанії.

Дослідимо детальніше динаміку руху робочої сили досліджуваного підприємства за останні три роки. Результати дослідження представлено у таблиці 2.7.

Згідно з таблицею 2.7, найбільша кількість нових працівників була прийнята у 2021 році - 17 осіб. У 2023 році цей показник зменшився на 88,24% порівняно з попереднім роком та на 71,43% за останні 3 роки. Така тенденція може бути пов’язана зі зменшенням попиту на робочу силу та скороченням робочих місць на підприємствах протягом 2023 року через початок повномасштабного вторгнення.

Таблиця 2.7

Динаміка руху робочої сили на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2022–2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Динаміка показників,%		
				2022р/ 2021р	2023р/ 2022р	2023р/ 2021р
Прийнято, осіб	7	17	2	242.86	11.76	28.57
з них на новостворені робочі місця	0	0	0	–	–	–
Вибуло осіб, усього	13	9	34	69.23	377.78	261.54
у тому числі з причин: – власне бажання	2	4	29	200	725	1450
– за порушення трудової дисципліни	3	2	1	66.67	50	33.33
– закінчення трудового договору	5	2	2	40	100	40
– вихід на пенсію	3	1	2	33.33	200	66.67
– за станом здоров’я	0	0	0	–	–	–
– за прогул	0	0	0	–	–	–
Середньооблікова чисельність, осіб	166	182	142	109.64	78.02	85.54
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	147	172	137	117.01	79.65	93.20
Коефіцієнт обороту з прийому	0.042	0.093	0.014	221.43	15.05	33.33
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0.078	0.049	0.239	62.82	487.76	306.41
Загальний коефіцієнт обороту	0.12	0.143	0.253	119.17	176.92	210.83
Коефіцієнт плинності кадрів	0.03	0.033	0.211	110	639.39	703.33
Коефіцієнт стабільності персоналу	0.886	0.945	0.964	106.66	102.01	108.80

Джерело: складено за даними [16].

Схожу тенденцію можна відзначити стосовно кількості звільнених працівників. Мінімальне число звільнень було зафіксоване на підприємстві у 2022 році – лише 9 осіб. Проте у 2023 році цей показник зріс до 34 осіб, що майже в три рази більше, ніж у попередньому році, та в цілому у 2,5 рази за останні три роки. Ця тенденція, перш за все, пов'язана з великою кількістю

людей, які покинули роботу внаслідок початку повномасштабного вторгнення та через призов до Збройних Сил України. Це також підтверджується тим, що основна причина звільнення у 2023 році була «за власним бажанням», а саме 29 осіб з 34.

Для сучасних підприємств, включно з ТОВ "Великодолинський завод ЗБК", типовими є постійні процеси управління персоналом: прийом, переміщення, переведення, звільнення, навчання та перепідготовка. Це становить безперервний рух кадрів, що означає підвищення кваліфікації, професійний розвиток і кар'єрний ріст працівників. Дослідження цього руху є важливою складовою успішного управління організацією, тому потрібен постійний аналіз динаміки кількісних та якісних параметрів руху персоналу за відповідними показниками.

Насамперед, буде проведено аналіз коефіцієнтів обороту з прийому, вибуття, плинності кадрів та стабільності складу персоналу ТОВ "Великодолинський завод ЗБК" за 3 роки на основі таблиці 2.7.

Коефіцієнт обороту з прийому представляє собою відношення загальної кількості новоприйнятих працівників за певний період до середньої чисельності персоналу за цей же період. Цей показник вказує на відсоткове збільшення складу персоналу за рахунок нових працівників у звітному періоді [28].



Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнта обороту прийому кадрів на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2021–2023 роки

Джерело: розраховано та складено за даними [16]

На малюнку 2.8 видно, що коефіцієнт обороту прийому кадрів на підприємстві був найвищим у 2022 році на рівні 0,093. Однак у 2023 році він різко знизився до 0,014, що на 66,67% менше в порівнянні з попереднім періодом і є найнижчим показником за останні три роки.

Коефіцієнт обороту з вибуття відображає частку працівників, які залишили компанію протягом звітного періоду. Високе значення цього коефіцієнта може вказувати на проблеми, пов'язані з неефективною організацією праці, відсутністю належної мотивації та соціального захисту.

Аналіз даних по коефіцієнту обороту з вибуття на досліджуваному підприємстві показує, що у 2023 році він сягнув максимального рівня 0,239. Це майже в 5 разів вище, ніж у 2022 році (0,049). Загалом спостерігається тричі більше зростання цього показника протягом останніх трьох років.

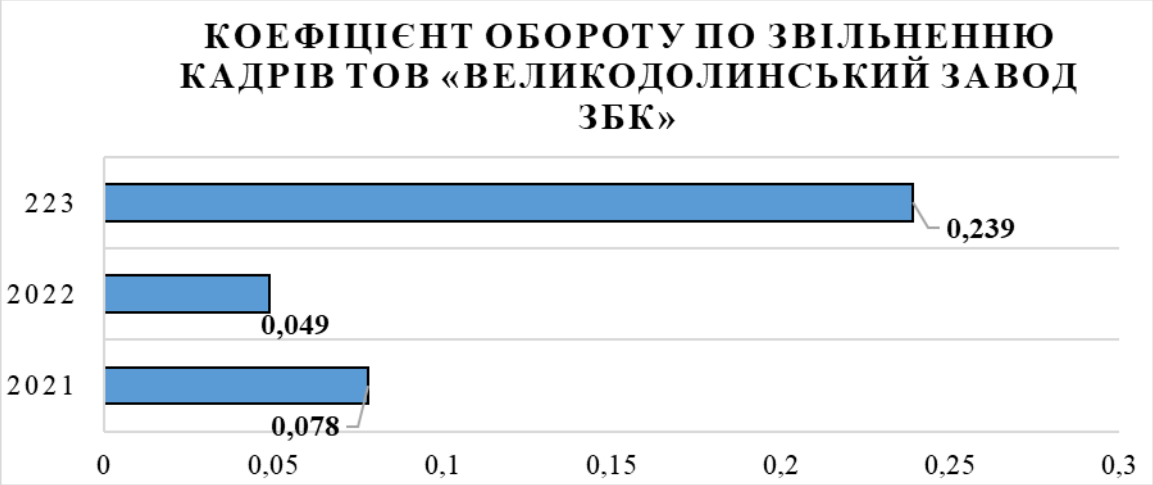


Рис. 2.9. Динаміка коефіцієнта обороту по звільненню кадрів на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2021 – 2023 роки

Джерело: розраховано та складено за даними [16]

Коефіцієнт плинності кадрів розкриває характер виходу співробітників, в порівнянні з коефіцієнтом плинності при виході на пенсію: високе значення коефіцієнта плинності свідчить про низьку зацікавленість керівництва компанії в підтримці стабільної і нерухомої структури персоналу і підвищенні

рівня організованості та трудової дисципліни. Якщо коефіцієнт плинності кадрів перевищує цей показник, це вказує на об'єктивну причину відходу персоналу на пенсію. Наприклад, вихід на пенсію у зв'язку з хворобою, інвалідністю або іншими факторами.

Більш детальний аналіз динаміки даного показника наведено на малюнку 2.10. Видно, що він демонструє стійку тенденцію до зростання, що в цілому негативно позначається на розвитку підприємства. У 2022 році спостерігається незначне збільшення, порівняно з 2021 роком, тобто на 10%. Однак у 2023 році спостерігається значне зростання, і цей показник становить 0,211, що в 7 разів вище, ніж у 202 році.

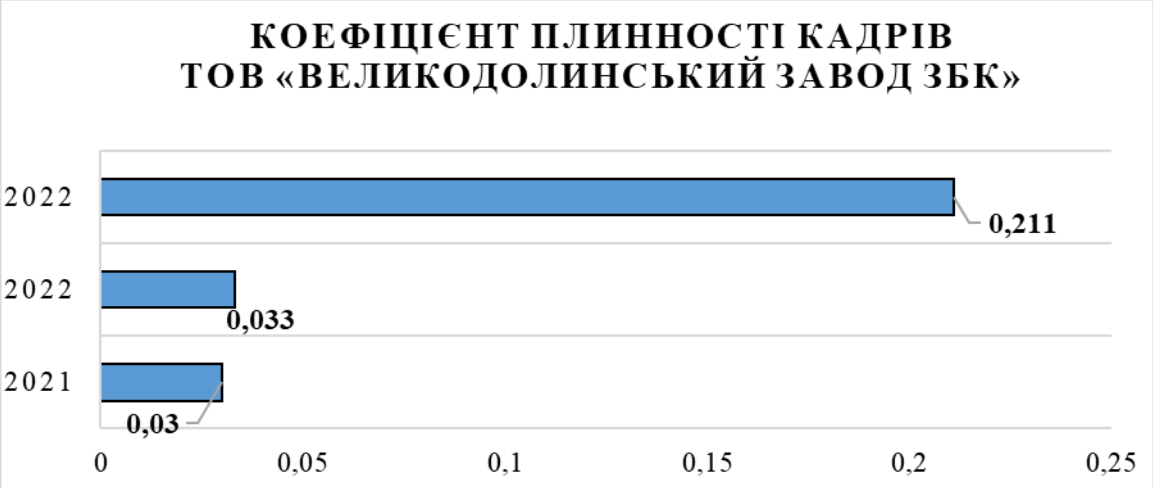


Рис. 2.10. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів
на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2021–2023 роки

Джерело: розраховано та складено за даними [16]

«Коефіцієнт стабільності кадрового складу відображає сталість та надійність трудового потенціалу працівників компанії, особливо при оцінці протягом тривалого періоду. Незначні коливання цього показника з часом свідчать про привабливість компанії для персоналу, правильне формування матеріальної та нематеріальної мотивації, а також ефективність системи стимулювання в цілому» [28].

На рисунку 2.11 видно, що незважаючи на негативні тенденції інших кадрових показників, коефіцієнт стабільності персоналу ТОВ "Великодолинський завод ЗБК" демонструє позитивну динаміку протягом останніх трьох років. У 2021 році цей коефіцієнт становив 0,945, що на 6,66% вище, ніж у 2020 році. А в 2022 році він зріс до 0,964, що відображає зростання на 8,8% за весь досліджуваний період.

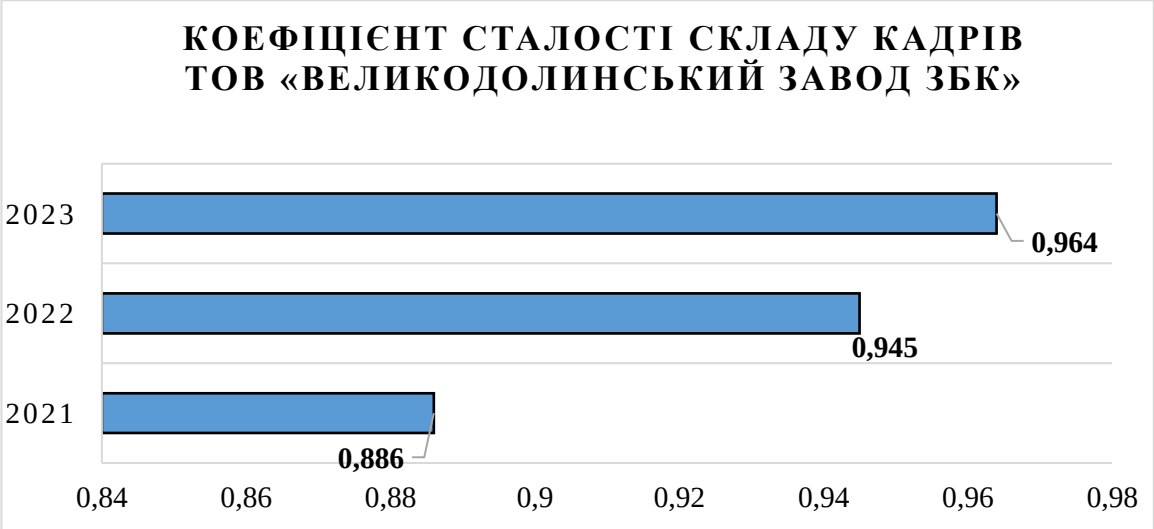


Рис. 2.11. Динаміка коефіцієнта сталості складу кадрів на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2021–2023 роки

Джерело: розраховано та складено за даними [16]

Провадження господарської діяльності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» передбачає ефективне використання організаційних, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів для отримання відповідних економічних результатів. Результат вимірюється шляхом порівняння досягнутого ефекту та витрат, понесених для його досягнення. У відносних цифрах економічний результат-це організація виробництва і використання передових технологій, система управління на зовнішньому і внутрішньому рівні підприємства, форма оплати праці і т. д.

На основі таблиці 2.8 ми проведемо аналіз розподілу працівників у ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за розмірами заробітної плати, дозволить

визначити, наскільки привабливими є умови праці на підприємстві в порівнянні з ринком.

Таблиця 2.8

Співробітники за розміром заробітної плати на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у 2021–2023 роках

Показники	**Фактично працівників, осіб**			**Питома вага, %**		
	2021	**2022**	**2023**	**2021**	**2022**	**2023**
Кількість працівників, осіб	166	182	142	100	100	100
До 4000,00 грн.	0	0	0	0	0	0
Від 4000,01 до 5000,00 грн.	2	2	2	1,02	0,98	1.15
Від 5000,01 до 5500,00 грн.	2	2	2	1,37	1,03	1.52
Від 5500,01 до 6000,00 грн.	4	2	1	2,25	1,14	1.01
Від 6000,01 до 7000,00 грн.	23	19	16	14,01	10,17	11.12
Від 7000,01 до 8000,00 грн.	33	31	26	20,04	17,26	18.65
Від 8000,01 до 10000,00 грн.	45	48	40	26,96	26,45	28.32
Від 10000,01 до 15000,00 грн.	47	57	41	28,21	31,18	28.98
Від 15000,01 до 20000,00	7	16	10	4,15	8,86	7.24
Понад 20000,00 грн.	3	5	3	1,99	2,93	2.01
Облікова кількість працівників, яким на кінець місяця встановлено тарифну ставку (оклад/посадовий оклад), нижчий за ПМ для працездатної особи, осіб	–	–	–	–	–	–
Законодавчо встановлена мінімальна заробітна плата у 2021–2023 роках, грн.	**2021**		**2022**		**2023**	
	4723		6000		6700	
Середня заробітна плата в Україні у 2021–2023 роках, грн. – за усіма видами економічної діяльності, грн. – у промисловості, грн. – на підприємстві, грн.	 10364 10454 13083		 14843 13581 15023		 12510 12357 12412	

Джерело: складено за даними [14], [15] та [16].

Аналіз таблиці 2.8 вказує на різноманіття категорій працівників на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за розмірами заробітної плати. Розглянемо більш детально:

- ✓ У компанії є співробітники із зарплатою від 4000 до 6000 гривень, що менше встановленого законом мінімуму. Їх частка невелика, і в 2023 році вона складе всього 3,68%. З метою поліпшення іміджу підприємства на ринку праці від таких категорій працівників слід відмовитися, тобто підвищити їх заробітну плату хоча б до мінімального рівня, передбаченого законом.
- ✓ Кількість працівників із законодавчо встановленим мінімальним рівнем заробітної плати у 2023 році становить 16 осіб (11,12% від загальної кількості працівників).
- ✓ А співробітники з зарплатою трохи вище мінімального рівня (7000-8000 грн.) становлять 18,65%.
- ✓ Значний відсоток становлять співробітники із зарплатою від 8000 до 10000 гривень, тобто у 2023 році - 28,32%.
- ✓ Стабільно високий відсоток займають співробітники з зарплатою від 10 000 до 15 000 гривень – 28,98 відсотка.
- ✓ Невелика кількість співробітників отримують зарплату від 15 000 до 20 000 гривень, всього 7,24 відсотка.
- ✓ А представники вищого керівництва (понад 20 000 гривень) у 2023 році становлять 2,01% співробітників.

Середня заробітна плата на ТОВ" Великодолинський завод ЗБК " у 2023 році досягла 12 412 гривень порівняно з 2022 роком, що на 2 611 гривень менше, ніж у 2021 році, на 5,13% менше. Але вона залишається вище середньої заробітної плати по Україні в галузі в цілому.

Соціальна структура колективу ТОВ" Великодолинський завод ЗБК " є важливим аспектом його соціального розвитку. Це визначається різними факторами: організаційно-правовою формою підприємства, структурою управління, рівнем професійної кваліфікації, заробітною платою

співробітників, гендерним і віковим складом. Крім того, морально-психологічний клімат колективу, що формується на основі відмінностей в темпераменті, характері, цілях і мотивах кожної людини, робить істотний вплив на соціальну структуру [18]. На основі таблиці 2.9 почнемо з аналізу гендерної та вікової структури досліджуваних компаній.

Таблиця 2.1

Статево–вікова структура персоналу

ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2021–2023 роки

Показники	**2021**		**2022**		**2023**		**Динаміка показників,%**		
	Осіб	**Питома вага, %**	**Осіб**	**Питома вага, %**	**Осіб**	**Питома вага, %**	**2022р/ 2021р**	**2023р/ 2022р**	**2023р/ 2021р**
Середньооблікова чисельність, осіб	166	100.00	182	100.00	142	100.00	109.64	78.02	85.54
СТАТЕВА СТРУКТУРА									
Чоловіки, осіб	109	65.66	121	66.48	93	65.49	111.01	76.86	85.32
Жінки, осіб	57	34.34	61	33.52	49	34.51	107.02	80.33	85.96
ВІКОВА СТРУКТУРА									
Чисельність працюючих у віці 15–35 років, осіб	104	62.65	115	63.15	65	45.93	110.51	56.75	62.71
Чисельність працюючих передпенсійного віку, осіб	60	36.14	66	35.99	71	49.86	109.18	108.09	118.02
Чисельність працюючих пенсіонерів, осіб	2	1.21	2	0.86	6	4.21	77.92	381.94	297.63

Джерело: складено за даними [16].

Проаналізувавши таблицю 2.9, ми виявили, що в період проведення опитування, більшість співробітників досліджуваних компаній становили чоловіки - 93 особи у2023 році, у порівнянні з жінками (49). Головним чином це пояснюється тим, що галузь, в якій ми працюємо, зазвичай називають "чоловічою", саме тому серед наших співробітників високий відсоток чоловіків, а жінки займають переважно керівні та організаційні посади.

Більш детально динаміку змін в гендерній структурі персоналу можна побачити на рисунку 2.12.

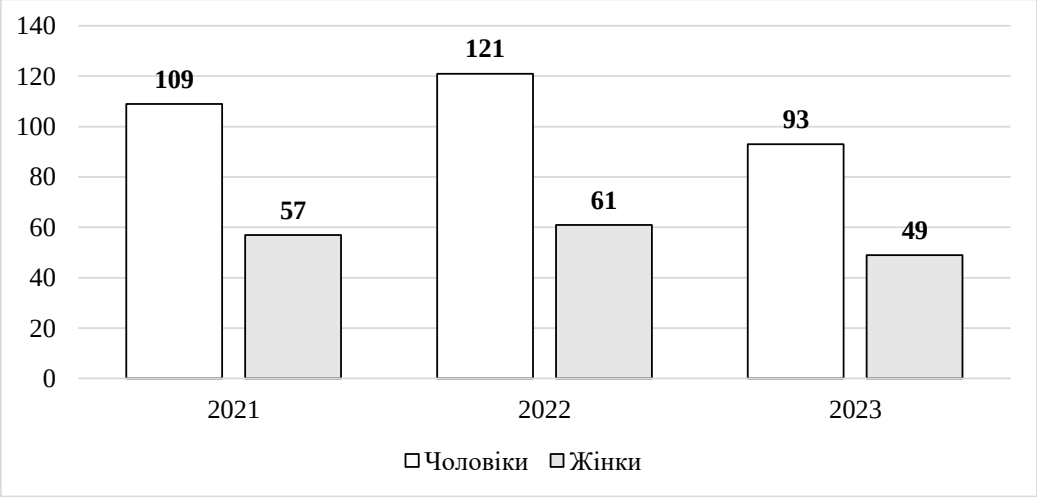


Рис. 2.12. Статева структура персоналу

ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2021 –2023 роки

Джерело: складено за даними [16].

Згідно з даними рис. 2.12, у 2023 році питома вага чоловіків у складі персоналу зменшилася на 23,14% порівняно з 2022 роком, що становить 60 осіб менше за останні три роки. Основною причиною такого скорочення стало вступ чоловіків до лав Збройних Сил України після початку повномасштабного вторгнення.

Щодо жінок, їх частка в 2023 році також зменшилася на 19,67% в порівнянні з 2021 роком і на 8 осіб за три роки.

На основі таблиці 2.7 розроблено наглядну динаміку розподілу працівників за віком (рис. 2.13). Аналіз вікової структури персоналу надає важливу інформацію про організацію. Збалансована вікова структура, відповідна розподілу активного економічного населення, свідчить про врахування підприємством різних потреб вікових груп: можливості кар'єрного зросту для молоді, професійного розвитку для середнього віку, соціальних гарантій для старшого покоління. Питання гідної оплати праці актуальне для всіх [19].

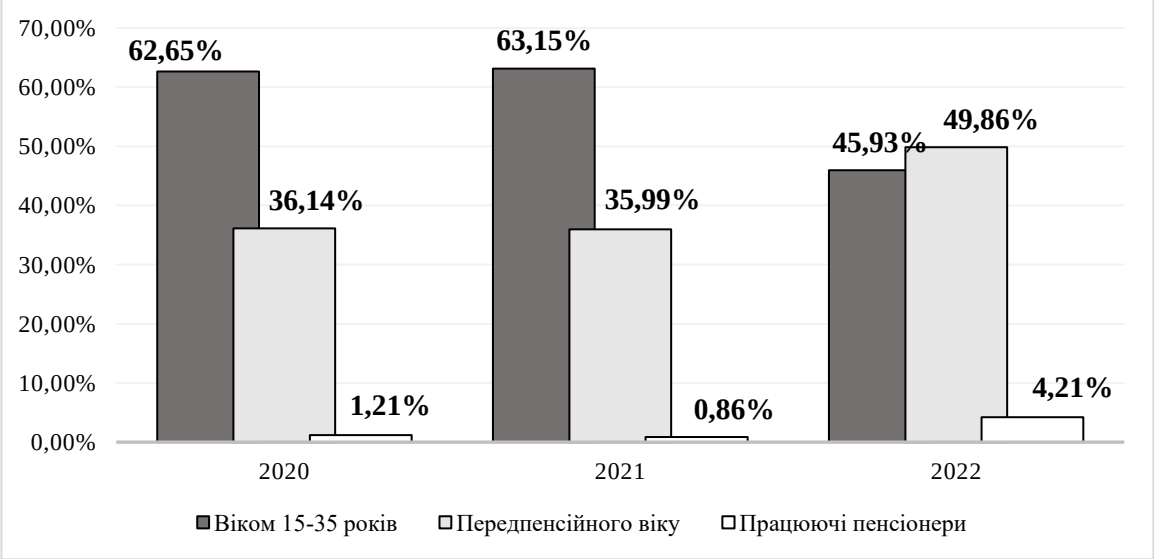


Рис. 2.13. Вікова структура співробітників

ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2021–2023 роки

Джерело: розраховано та складено за даними [16]

У 2023 році вікова структура персоналу підприємства зазнала значних змін:

- ✓ Найбільшу частку 49,86% склали працівники передпенсійного віку, що на 8,9% більше ніж у 2022 та на 18,02% більше порівняно з 2021 роком.
- ✓ Кількість працівників 15-35 років скоротилася до 45,93%, на 43,25% менше ніж у 2022 та на 37,29% менше порівняно з 2021 роком.
- ✓ Помітно зросла частка працівників пенсійного віку до 4,21%, майже в 4 рази більше ніж у 2022 та на 197,63% більше ніж у 2021 році.

Така структура зумовлена специфікою діяльності підприємства з виробництва залізобетонних конструкцій, де більшість посад потребують чоловічої праці, а жінки переважають на адміністративних та контрольних роботах [20].

Крім того, якісний склад персоналу характеризується стажем роботи на підприємстві. Загальний стаж групується за періодами: до 16 років, 16–20, 21–25, 26–30, 31–40 років та більше. Стаж роботи на цьому підприємстві

характеризує стабільність персоналу. Розглянемо розподіл працівників за стажем роботи на цьому підприємстві згідно таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Структура працівників ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»
за стажем роботи у 2021 –2023 роках

Стаж роботи	2021		2022		2023	
	Осіб	Питома вага,%	Осіб	Питома вага,%	Осіб	Питома вага,%
До 1 року	26	15,7	21	11,4	13	8,83
1–4 роки	41	24,6	41	22,7	42	29,15
5–9 років	25	15,1	28	15,4	19	13,13
10–14 років	19	11,4	22	12,1	15	10,21
15–19 років	37	22,3	42	22,9	36	25,18
20–24 роки	10	6,1	16	8,8	13	9,2
25 і більше років	8	4,8	12	6,7	6	4,3
Усього, осіб	166	100,00	182	100,00	142	100,00

Джерело: складено за даними [16].

Аналіз таблиці 2.11 демонструє стабільну динаміку розподілу працівників за стажем роботи на підприємстві протягом останніх трьох років.

Найбільшу частку, 29,15% у 2023 році, складають працівники зі стажем від 1 до 4 років - на 1 особу більше, ніж у попередні роки.

Також значна кількість - 25,18% у 2023 році - працівників зі стажем від 15 до 19 років. Проте в порівнянні з попередніми роками їх чисельність скоротилася з 42 осіб у 2021 році та 37 осіб у 2021 році до 36 осіб у 2024 році.

Найменшу частку, лише 4,3% у 2023 році, що становить 6 осіб, займають працівники зі стажем понад 25 років.

Динамічний розвиток підприємства визначається безперервним удосконаленням персоналу, підвищенням їх професійної майстерності та активною участю кожного працівника. Здобуття нових знань, розвиток креативності та навичок є ключовими факторами якісної роботи та основою

для досягнень. Постійне самовдосконалення персоналу - запорука гармонійного зростання та конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі. Неперервне навчання, професійний підхід сприяють підвищенню впевненості співробітників, формують позитивну репутацію, дозволяють реалізовувати інновації та досягати цілей. Компетентний персонал забезпечує конкурентні переваги в умовах динамічних ринкових технологій [35]. Отже, на підставі інформації, яка міститься у таблиці 2.11, ми ми проаналізуємо освітньо-кваліфікаційну структуру працівників ТОВ "Великодолинський завод ЗБК" за останні три роки.

Таблиця 2.11

Освітньо–кваліфікаційна структура працівників

ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у 2021 – 2023 роках

Показники	**2021**	**2022**	**2023**	**Динаміка показників,%**		
				2022р/ 2021р	**2023р/ 2022р**	**2023р/ 2021р**
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	166	182	142	109.64	78.02	85.54
З них мають освіту за освітнім рівнем: – середня загальна освіта	29	38	24	131.03	62.03	81.28
– середня спеціальна освіта	90	93	77	103.33	82.76	85.52
– вища освіта	47	51	41	108.51	81.30	88.22

Джерело: складено за даними [16].

Виходячи з аналізу таблиці 2.12, можна зазначити, що найбільший відсоток припадає на працівників із середньою професійною освітою, що становить 54,23% від загальної кількості працівників опитаних компаній, тоді як працівники з вищою освітою складають 41 особу, що становить 28,87% від загальної кількості працівників, тоді як частка працівників із середньою професійною освітою в загальній кількості опитаних компаній становить відсоток працівників із середньою освітою найнижчий.

2.3 Виявлення основних проблем впровадження та реалізації КСВ у ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

На відміну від матеріальних факторів виробництва, людський капітал є найскладнішим об'єктом управління на підприємстві. Проте сучасні компанії самі добирають, розвивають та вимагають від працівників здатності самостійно приймати рішення, швидко діяти, критично мислити, планувати кар'єрний розвиток та реалізовувати власні інтереси у взаємозв'язку з цілями організації. Поряд з увагою до фінансових, виробничих питань чи матеріально-технічного забезпечення, керівники мають усвідомлювати ключову роль людського капіталу, який забезпечує діяльність підприємства в усіх напрямках.

Дослідимо соціальний розвиток ТОВ "Великодолинський завод ЗБК" через чинники впливу на продуктивність праці персоналу, зокрема соціальні пакети, які є основними соціальними факторами [2].

Розробка системи соціальних пакетів в організаціях – це складний багатоступінчатий процес, який передбачає: аналіз діючої на підприємстві системи соціальних пакетів; визначення ступеня задоволеності персоналу умовами праці та існуючим соціальним пакетом; передачу проекту в фінансову службу; роботу по збалансованості фінансових можливостей підприємства і переваг працівників; інформування співробітників про зміни та інновації в соціальній сфері, що дозволяє запобігти їх опору нововведення; ознайомлення кожного працівника з системою соцпакетів та його персональним соцпакетом.

Оцінювання ефективності витрат на соціальні пакети здійснюється через: задоволеність персоналу, співвідношення витрат до фінансових результатів, частку у фонді оплати праці, вплив на плинність кадрів, порівняння з середньою вартістю на ринку праці. Найчастіше ефективність

визначають за показниками задоволеності працею, залученості персоналу та ефективністю витрат на соціальну політику [2].

Структура соціального пакету, який діє на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» передбачає три напрямки захисту, а саме:

1. Оплата праці.
2. Охорона здоров’я.
3. Навчання та розвиток персоналу.

Структура соціально пакету досліджуваного підприємства представлено на рис.2.14.

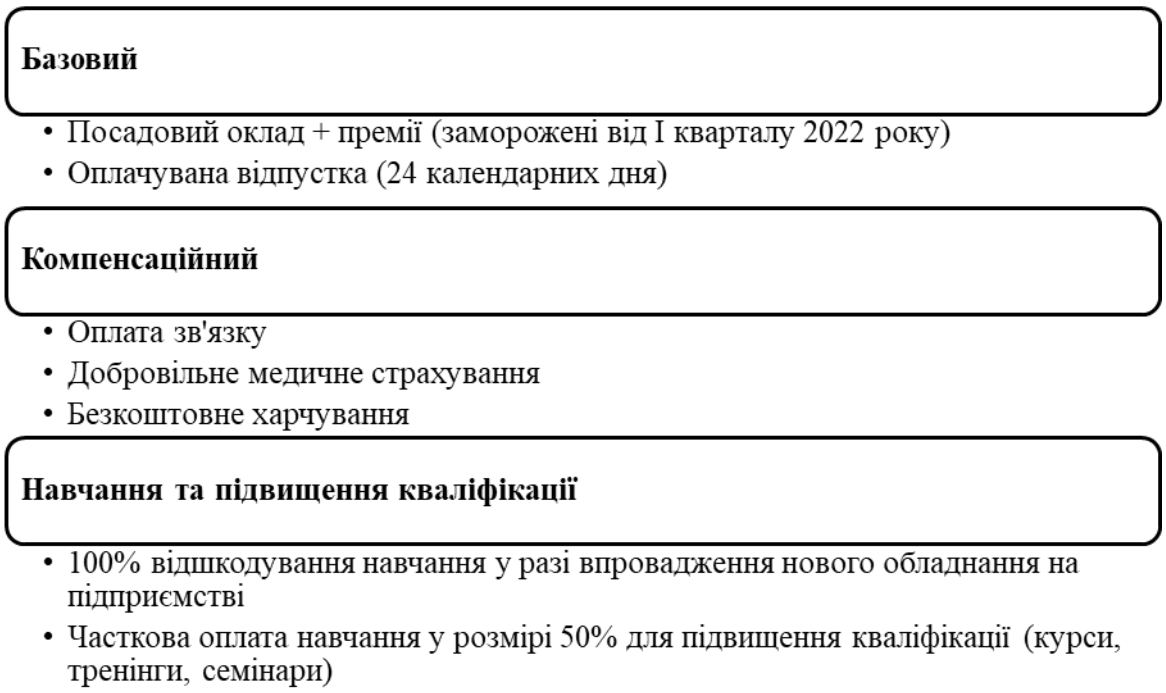


Рис. 2.14. Структура соціального пакету працівників ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Джерело: розраховано та складено за даними [2]

Згідно з рис. 2.14, на ТОВ "Великодолинський завод ЗБК" діє досить змістовний соціальний пакет, що пропонується працівникам і включає необхідні першочергові запити з їх боку. Розглянемо детальніше його складові.

Базова частина соціального пакету складається з посадового окладу працівника та премій за результатами роботи. Проте, починаючи з І кварталу 2023 року, усі премії та заохочувальні виплати були призупинені, що підтверджується аналізом таблиці 2.8 - у 2023 році фонд оплати праці складався лише з основної заробітної плати без додаткових виплат. Головною причиною такого рішення став початок повномасштабного вторгнення, через що пріоритетом підприємства було зберегти основну зарплату працівників та уникнути скорочень.

До базової частини також входить оплачувана відпустка 24 календарних дні, що є важливою соціальною гарантією для підвищення продуктивності, мотивації та загального благополуччя працівників.

Компенсаційна складова соціального пакету включає наступні елементи:

1. Оплата мобільного зв’язку, що у нас час не є питанням «розкоші», а є невід’ємним елементом ефективного функціонування будь-якого підприємства. Наприклад, можливість оперативно спілкуватися з колегами зокрема у ситуаціях термінових питань або нагальних завдань допомагає зберегти ефективність та продуктивність.

Однак, важливо відзначити, що підприємство встановлюює 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.

2. Добровільне медичне страхування. Підприємство співпрацює зі страховою компанією ARX [19], яка є лідером на ринку страхування і пропонує широкий вибір вирішення страхових випадків для підприємств.

Добровільне медичне страхування на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» має кілька переваг як для працівників, так і для самого підприємства. Більш детально вони представлені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Переваги добровільного медичного страхування на

ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Переваги для працівників	**Переваги для підприємства**
ДМС включає ряд додаткових медичних послуг, а саме: високоякісну медичну допомогу, пришвидшені терміни прийому до лікаря, профілактичні обстеження, знижки на фармацевтичні засоби	Послуги ДМС є привабливим фактором при залученні нових та утриманні поточних працівників
ДМС дає можливість працівникам вибирати медичні послуги, які найбільше відповідають їхнім потребам, дозволяючи самостійно обирати лікаря, клініку або медичні послуги	Забезпечення працівників додатковими медичними послугами може сприяти попередженню захворювань або їх швидшому вилікуванню, що в свою чергу може зменшити час відсутності на роботі і підвищити продуктивність
Гарантія доступу до додаткових медичних послуг підвищує задоволеність працівників своєю роботою та відчуттям заботи соціального пакету з боку підприємства	Підприємства, які надають додаткові медичні послуги для своїх працівників, часто мають кращу репутацію серед працівників та в цілому в суспільстві, оскільки це свідчить про дбайливість та соціальну відповідальність компанії.

Джерело: склажено за [19].

Отже, ми можемо зробити висновок, що добровільне медичне страхування на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» є важливою перевагою для якості життя співробітників і в той же час позитивно впливає на бізнес-перспективи самого підприємства.

3. Безкоштовне харчування на підприємстві здійснюється за допомогою їдальні, яка діє на території підприємства. Керівництво підприємства вважає, що здорові та ситні обіди на місці можуть сприяти тому, що співробітними витрачатимуть менше часу на обідні перерви та більш швидко повертатимуться до роботи, підвищуючи загальну продуктивність. А також, спільні обіди можуть сприяти підсиленню зв’язків між співробітниками, сприяти командній співпраці та покращенню атмосфери в колективі.

Категорія соціального пакету, яка відповідає за начання та підвищення кваліфікаціх працівників передбачає дві складові:

1. Стовідсоткове відшкодування навчання у разі впровадження на підприємстві нового обладнання, тобто повністю покриває витрати на навчання співробітників, пов'язані з впровадженням нових технологій, обладнання або програм на робочому місці. Дана політика є частиною стратегії підтримки співробітників і розвитку їх здібностей і спрямована на те, щоб надати співробітникам всі знання і навички, необхідні для ефективного використання нового обладнання. Такий підхід стимулює професійне зростання і навчання співробітників, допомагає підвищити ефективність і навички роботи з новим обладнанням на підприємстві.

2. Часткова оплата навчання у розмірі 50% для підвищення кваліфікації (курси, тренінги, семінари), тобто коли працівники бажають удосконалити свої навички або отримати нові знання, підприємство співфінансує, сплачуючи половину вартості навчання, тоді як іншу половину може оплачувати сам працівник.

На думку керівництва компанії, співробітники вносять свій внесок у розвиток команди, оскільки у них є можливість здобувати нові знання, розвивати навички та підвищувати кваліфікацію, що може стати стимулом для особистісного та професійного зростання. Отже, підводячи підсумок аналізу структури соціального пакету ТОВ "Великодолинський завод ЗБК", можна зробити висновок, що досліджувана компанія проводить політику забезпечення інвестицій в першу чергу в людський капітал, надаючи співробітникам можливість розвиватися і реалізовувати себе як професіонал і як особистість [15].

Однак сьогодні соціальний пакет вже не вважається свого роду новинкою підприємства, а скоріше невід’ємною частиною КСВ відповідно до стандартів ISO 45001 (гігієна та безпека праці) або ISO 37301 (відповідність вимогам). Саме тому в сучасному бізнес-середовищі так складно розробити такий соціальний пакет, який мав би переваги серед конкуруючих компаній, оскільки певні інтереси і соціальні стандарти можуть вважатися нормою в багатьох компаніях.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ТА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КСВ У ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

3.1 Визначення стратегічних цілей та пріоритетів у сфері КСВ ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Для забезпечення максимальних конкурентних переваг у ситуації обмежених ресурсів та викликів у гнучкому регулюванні та своєчасному реагуванні на зміни у зовнішньому середовищі, компаніям необхідно чітко визначити свій стратегічний курс, що відображається у формуванні стратегічного планування.

Орієнтація стратегії підприємства на досягнення максимального фінансового результату у довгостроковій перспективі є ключовою. Оскільки концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) включає систему цінностей та механізмів управління, що враховують економічний, соціальний, правовий та екологічний контексти діяльності підприємства, важливою стає реалізація власних інтересів поряд з інтересами суспільства і держави. Особливо в умовах жорсткої конкуренції на насичених ринках. Впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності стає найбільш обґрунтованим шляхом підтримки конкурентної переваги. Модель довгострокових заходів організації, спрямованих на стабільний розвиток в соціальній, економічній та екологічній сферах, забезпечуючи взаємовигідність для бізнесу, суспільства та держави. Принципи КСВ, яких дотримується ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у своїй господарській діяльності наведено на рис. 3.1:

Внутрішня соціальна відповідальність	***Зовнішня соціальна відповідальність***
Безпечні умови праці;	Спонсорство та благодійність
Стабільну заробітну плату і підтримання її соціально значимого рівня	Сприяння охороні навколишнього середовища
Медичне страхування працівників	Зв'язок з місцевою владою громади отг Великодолинське
Розвиток співробітників через курси підвищення кваліфікації;	Відповідальність перед споживачами
Надання допомоги персоналу в критичних ситуаціях.	

Рис. 9. Принципи КСВ, що забезпечуються ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Активна участь у вкладенні коштів у різні сфери компанії має велике практичне значення і виявляється у ряді переваг: покращенні репутації, збільшенні привабливості для інвесторів, підвищенні соціальної стабільності взагалі та зростанні рентабельності рис. 3.1.

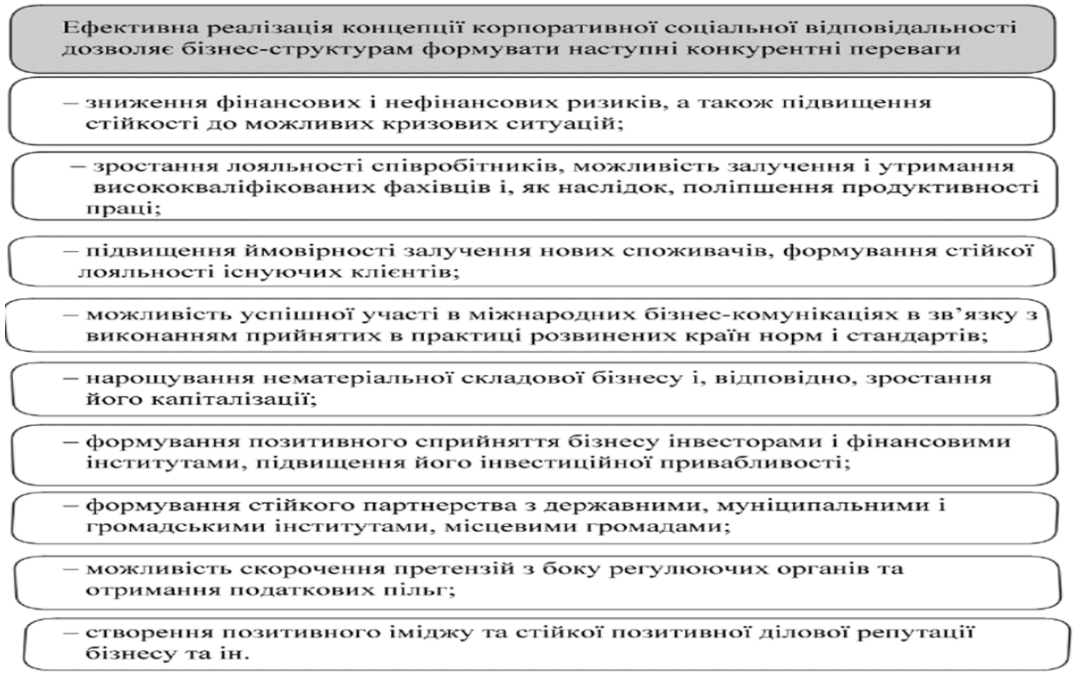


Рис. 3.2 Конкурентні переваги ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» завдяки реалізації програми КСВ

Очевидно, що основною перевагою, яку надає реалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності, є позитивний вплив на формування ділової репутації. Однак прийняття рішення щодо впровадження КСВ включає ряд загроз, таких як порушення принципу максимізації прибутку та відсутність досвіду у даній сфері, що ускладнює процес створення звітності.

Для зменшення загроз стратегія корпоративної соціальної відповідальності має бути органічно вбудована в базову стратегію організації, враховувати головні цілі і забезпечувати їх виконання.

3.2 Розробка конкретних заходів для підвищення ефективності КСВ

Першою нашою рекомендацією буде створення фонду взаємної допомоги на підприємстві як один із важливих елементів розвитку корпоративної соціальної відповідальності та підтримки працівників ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у складних життєвих ситуаціях. Ми розробили покроковий план, як це можна зробити:

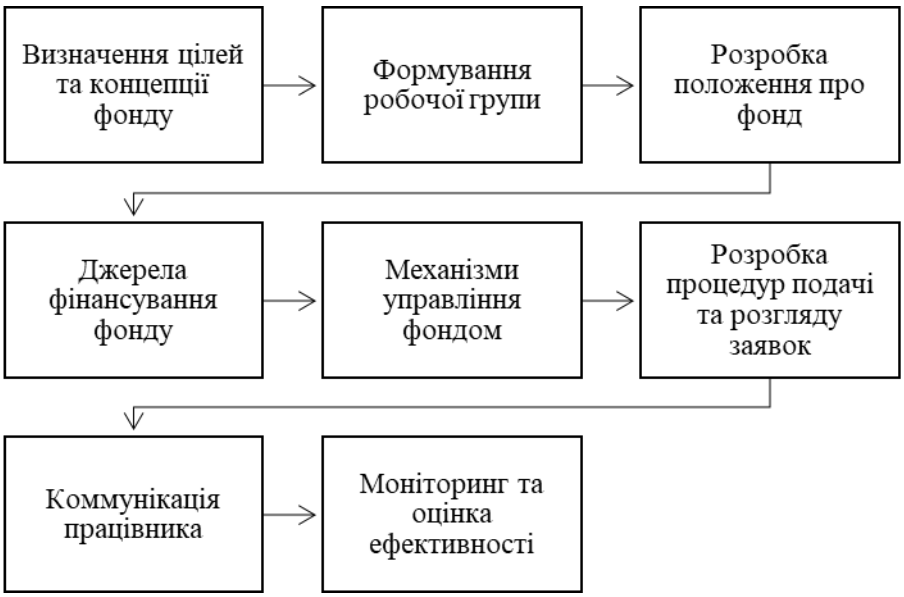


Рис. 3.2. План впровадження фонду взаємної допомоги на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Джерело: власна розробка автора

1. Визначення цілей та концепції фонду.

- Цілі фонду – надання фінансової підтримки працівникам у разі надзвичайних ситуацій, таких як хвороба, нещасний випадок, смерть у сім'ї, тощо.
- Основні принципи: прозорість, рівність доступу, добровільність участі.

2. Формування робочої групи, яка складатиметься з представників керівництва, HR-відділу та самих працівників. Їхнім завданням є розробка положення про фонд, визначення механізмів фінансування та контролю.

3. Розробка положення про фонд передбачає визначення правил, умов та процедур надання допомоги, включаючи критерії для отримання допомоги, максимальні суми виплат тощо. Також, тут важливо подумати над організаційною структурою, тобто визначити склад, який ухвалюватиме рішення щодо надання допомоги чи буде туди входити хтось окрім робочої групи.

4. Дуже важливим етапом є визначення джерел фінансування фонду. Ми пропонуємо зробити його двустороннім, який буде складатись із щомісячних внесків працівників – 200 грн./місяць, та щомісячних внесків підприємства, а саме по 200 грн./працівника. Також, важливо встановити початковий бюджет фонду для непередбачуваних ситуацій. Ми пропонуємо, щоб це було 1 мільйон гривень.

5. Механізми управління фондом. Сюди входять: контроль та аудит (визначення процедур внутрішнього та зовнішнього контролю за використанням коштів фонду) та регулярне звітування перед працівниками про надходження та витрати фонду.

6. Далі необхідно розробити процедуру подачі та розгляду заявок.

- Заявка на допомогу – необхідно розробити форму заявки для працівників, які потребують допомоги, в якій будуть вказані усі необхідні

деталі стосовно причини допомоги, а також перелік документів, які необхідно додати у якості підтвердження.

- Процедура розгляду передбачає встановлення чітких термінів та процедур розгляду заявок комітетом фонду.

7. Далі необхідно провести комунікацію працівникам підприємства про створення фонду, його цілей та правил. Дуже важливо підготувати матеріали таким чином, щоб бажання працівників приймати в цьому участь була добровільна, можна використати приклади успішних історій допомоги в минулому.

8. Моніторинг та оцінка ефективності, тобто треба проводити регулярний аналіз потреб працівників та коригування положення про фонд відповідно до нових викликів, внесення змін для покращення його функціонування.

Запровадження фонду взаємної допомоги на підприємстві може значно підвищити мотивацію працівників ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», їхню лояльність до підприємства та сприяти створенню та розвитку позитивної корпоративної культури.

Наступна наша рекомендація пов’язана із щоденними реаліями, з якими вимушені стикатися працівники ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», а також вцілому жителі нашої країни – щоденні обстріли, безсонні ночі та великий рівень стресу. Тому ми рекомендуємо організувати психологічну підтримку працівникам підприємства, яку можна досягти декількома способами:

1. Організація доступу до професійних психологів. Це може бути у вигляді надання можливості працівникам безкоштовно або за пільговими умовами (50 на 50) отримувати консультації професійних психологів, наприклад, через онлайн-платформу Mindly. Або, підприємство може запустити власну гарячу лінію психологічної підтримки, доступної працівника в будь-який час. Для цього необхідно буде оформити в штат підприємства двох психологів, які могли б працювати позмінно.

2. Проводити внутрішні тренінгові програми по стрес-менеджменту для навчання управління стресом та вигоранням; навчання навичкам емоційного інтелекту, що допомагають краще розуміти себе та інших; тренінги з управління конфліктами та побудови ефективної комунікації. Організацією даного вида психологічної підтримки може зайнятись менеджер з персоналу ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» або інші зацікавлені працівники, що також буде сприяти і загальному рівню навчання працівників на підприємстві та реалізації їхнього потенціалу.

3. Надання негайної підтримки у випадках кризових ситуацій, таких як трагічні події, катастрофи або серйозні захворювання. Дана опція може бути покрита за рахунок створення фонду взаємної допомоги на підприємстві.

4. Програми профілактики та здоров'я шляхом підтримки фізичної активності через спортивні заходи, які можна організовувати для працівників підприємства у вигляді невеличких тім-білдінгів.

Наступна наша рекомендація також пов’язана із реаліями, з якими зараз вже стикаються сучасні підприємства, а саме повернення ветеранок та ветеранів до громадського життя та у робоче середовище. Тому для кодного підприємства, зокрема і для ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», стратегічно важливим в рамках внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності є розробка низки адаптаційних завдань.

Незалежно від того, чи повертається ветеран на старе робоче місце, чи влаштовується як новий працівник на підприємство – в середньому йому потребується від трьох до шести місяців, щоб адаптуватися в старому «новому» місці і приблизно 10-12, іноді 18 місяців для того, щоб відчути себе комфортно в абсолютно новому робочому середовищі.

На основі викладених матеріалів від провідних компаній по взаємодії з ветеранами, нами були виділені основні рекомендації для ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» по адаптації ветеранів у робочому середовищі, на основі яких ми також радимо провести тренінг для працівників

підприємства стосовно взаємодії з ветеранами. Наші пропозиції наведено у таблиці 3.2.

1. Підтримуйте ненав'язливу атмосферу поваги до наших ветеранів та ветеранок. Відчуття подяки и гостинності сприяє продуктивності и успіху. Просто тримайте на увазі, що люди, які повернулися з війни, мають свої культурні особливості, невидимі травми та інвалідності. Ветерани можуть стикатися з культурним шоком і загальними труднощами перехідного періоду.

Таблиця 3.2

Пропозиції для ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» по адаптації ветеранів у робочому середовищі

№	*Рекомендація*	*Опис впровадження*
1.	**Підтримуйте ненав'язливу атмосферу поваги до наших ветеранів та ветеранок.**	Створюйте відчуття подяки і гостинності, розуміючи, що ветерани мають свої культурні особливості, невидимі травми та інвалідності. Вони можуть стикатися з культурним шоком і труднощами перехідного періоду.
2.	**Не перетинайте особистісні кордони**	Дотримуйтеся ділових робочих відносин, не примушуйте ветеранів розкривати особисті деталі. Плануйте оптимальний обсяг та складність робочих завдань, враховуючи значення кожного члена команди для адаптації ветерана.
3.	**Відкиньте упередження щодо ПТСР**	Уникайте стигми, що ветерани можуть мати посттравматичний стресовий розлад, який обмежує продуктивність. Зосереджуйтеся на їх професійній підготовці, здатності вирішувати проблеми в екстремальних умовах, командній роботі та відповідальності.
4.	**Забезпечте відчуття мети або місії**	Підтримуйте цінності служіння більшій справі. Дайте ветеранам нову місію чи мету, щоб вони не відчували себе втраченими після завершення військової служби. Створіть умови для усвідомлення ролі кожного співробітника у виконанні благородної мети вашого підприємства.
5.	**Забезпечте частий і систематичний зворотний зв'язок**	Організуйте регулярні неформальні відгуки про продуктивність та положення справ для співробітників-ветеранів, враховуючи їх звичку до частих «перевірок азимуту» за часів військової служби.
6.	**Подбайте про здорові відносини і спілкування поза роботою**	Організовуйте культурні, спортивні та розвивальні заходи для колективу, такі як спільні виходи у театр, походи, тімбілдінг, мотузкові курси та безкоштовні тренування в корпоративному спортзалі, для швидшої адаптації ветеранів.
7.	**Вибудовуйте рівну для всіх корпоративну культуру**	Уникайте неконструктивної поблажливості та почуття жалю до ветеранів, щоб не принижувати їхню гідність і не створювати психологічного дискомфорту. Рівна корпоративна культура сприятиме належному виконанню трудових завдань та досягненню головної мети організації.
8.	**Організуйте наставництво**	Призначте ветерану наставника-консультанта для адаптації до нового робочого місця. Партнерство між наставником і новачком допоможе подолати перешкоди, ставити та реалізовувати цілі, а також сприятиме професійному розвитку ветерана.

Джерело: складено автором

2. Не перетинайте особистісні кордони. Деякі ветерани не хочуть розкривати історію своєї служби та подробиці свого особистого життя після повернення. Підтримуйте ділові робочі відносини всередині колективу. Це можливо при плануванні оптимального об'єму та складності робочих завдань кожного учасника професійної команди. Адаптація ветерана на робочому місці – це не тільки його окрема і особиста справа. Кожен учасник трудового колективу має значення та впливає на групові процеси робочого колективу.

3. Відкиньте свої упередження щодо ветеранів, що вони можуть мати посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) за умови, що це може обмежувати корпоративну продуктивність. Ця стигма існує і насправді є формою дискримінації. Краще зосередитися на установках про те, що колишні військовослужбовці мають професійну підготовку та здатні до вирішення проблем в екстремальних умовах, командної роботи та прийняття на себе відповідальності.

4. Забезпечте відчуття мети або місії. Підтримуйте цінності служіння чомусь більшому, ніж механічне та мало усвідомлене виконання робочих завдань. Потреба підтримки місії не закінчується, коли людина знімає форму. Поставте своїм ветеранам нову місію чи мету та задовольняйте цю людську потребу. Зробіть так, щоб кожен співробітник міг відчувати свою роль у виконанні благородної мети вашого підприємства. Створіть такі умови, щоб ті, хто вернувся з війни і більше не виконує своїх обов'язків, могли б не відчувати себе втраченими та занедбаними, ставлячи під сумнів, хто вони такі, і відчувати горе чи розколотість самосвідомості.

5. Забезпечте частий і систематичний зворотний зв'язок. Колишні учасники бойових дій не чекають щорічного огляду продуктивності. Ці люди за останні два роки війни звикли до регулярних неофіційних реєстрацій або «перевірок азимуту». Подбайте про те, щоб ваші співробітники-ветерани також регулярно і самі надавали неформальні відгуки про положення дій на новому трудовому полі.

6. Подбайте про здорові відносини і спілкування співробітників поза межами робочої установи. Гарним напрямком неформального спілкування між учасниками робочого колективу є організована діяльність культурного, спортивного, розвивального чи іншого здорового спрямування. Наприклад, спільний вихід у театр, похід вихідного дня, тімбілдінг, мотузкові курси, безкоштовні тренування у корпоративному спортзалі будуть доречними для швидшої адаптації ветеранів на робочому місці.

7. Вибудовуйте корпоративну культуру, рівну для всіх. Не треба плекати неконструктивну поблажливість та почуття жалю до ветеранів. Це, по перше, принижує людську гідність. А, по друге, буде створювати психологічний дискомфорт не тільки для самого ветерана, а й для інших членів колективу. Спотворення психологічної атмосфери напряму заважає належному виконанню трудових завдань та головній меті установи або корпорації.

8. Організуйте наставництво. Доречно буде «прикріпити» до новоприбулого ветерана-працівника наставника-консультанта з адаптації до нового робочого місця. Це є дієвою та ефективною практикою щодо широти та складності переходу ветерана до цивільної трудової діяльності. Партнерство між наставником та новачком спроможне долати перешкоди, ставити та реалізовувати цілі, якнайкраще проявляти себе у професійному житті.

Також, ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» може звернутись до спеціалізованих компаній, які допоможуть підприємству розробити відповідні заходи та отримати статус компанії «дружньої до ветеранів», такі як Veteran HUB, Molfa HUB та інші.

Економічний ефект представляє собою загальну суму заощаджених ресурсів, яку підприємство отримує протягом року завдяки заходам, спрямованим на покращення своєї управлінської діяльності. Проте, сам ефект не дає повного уявлення про продуктивність праці. Для більш повного розуміння його необхідно враховувати витрати, що призвели до цього ефекту, і джерела, з яких був отриманий результат. Ті самі витрати праці можуть призвести до різного ефекту, і, навпаки, один і той же ефект може бути досягнутий різними витратами праці. Мета суспільного виробництва полягає в отриманні більшого ефекту за найменших трудових, матеріальних і фінансових витрат. Тому важливо порівняти отримані результати з витратами або визначити ефект, порівнявши його з витратами. Таке порівняння дає відносну величину - ефективність.

Розрахуємо економічну ефективність заходів, направлених на формування ефективної системи соціальної відповідальності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК». Більш детально розрахунки представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок економічної ефективності заходів направлених на формування ефективної системи соціальної відповідальності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

	Показник	**Значення показників**	**Загальний показник з урахуванням пропозиції**
1.	***Загальні річні витрати на впровадження запропанованих заходів (Ву)***	1340,8 + 4799,6 = 6140,4 тис.грн.	
1.1	Перший внесок підприємства у створення фонду взаємної допомоги	1000 тис.грн.	
1.2	Внесок підприємства за 1 працівника на рахунок фонду	200 грн./місяць	200*12 = 2400 грн./рік=2,4 тис.грн./рік
1.3	Середньооблікова чисельність працівників	142 особи	
1.4	*Річна вартість створення фонду взаємної допомоги*	1000 + (142*2,4) = 1000 + 340,8 = 1340,8 тис.грн/рік	
1.5	Вартість 1-ого сеансу у терапевта в рамках реалізації програми психологічної підтримки працівників [26]	1300 грн./сеанс	
1.6	Частина, яку сплачує підприємство за 1 сеанс	50%	1300*50% = 650 грн./сеанс
1.7	Припустима кількість працівників, які будуть користуватись програмою	100%	142*100% = 142 особи
1.8	Кількість сеансів для одного працівника	1 сеанс/тиждень	1*52 = 52 сеанси/рік
1.9	*Річна вартість впровадження програми психологічної підтримки працівників*	142*52*650 = 4799600 грн. = 4799,6 тис.грн./рік	
2.	***Річна економія витрат (Эі)***	142*(1305*1,005) = 186236,6 тис.грн.	
.1.	Річна продуктивність праці 1 працівника до підвищення продуктивності праці	1305 тис.грн./рік	
.3.	Підвищення продуктивності праці після реалізації запропанованих заходів	0,5% (100,5%)	
.4.	Річна продуктивність праці 1 працівника після підвищення продуктивності праці	1305*100.5% = 1305*1.005 = 1311.5 тис.грн./рік	

Продовження таблиці 5

1	2	3
3.	***Економічний ефект від запропанованих заходів (Эу)***	186236,6 – 0,15*6140,4 = 185315,5 тис. грн.
3.1	Нормативний коефіцієнт ефективності (En) [28]	0.15
4.	***Економічна ефективність від запропанованих заходів (Еу)***	(186236,6/185315,5)*100 =100,5%
5.	***Термін окупності введення запропанованих заходів (Т)***	(185315,5/186236,6)*12 = 11,9 місяців

Джерело: *власна розробка автора*

Перш за все, ми прорахуємо загальні річні витрати на реалізацію запропанованих заходів покращення.

- Розрахуємо кількість коштів, які ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» повинен вкласти у створення фонду взаємної допомоги, а саме 1000 тис.грн. як початковий внесок, і по 200 грн./місяць за кожного працівника, відповідно це 340,8 тис.грн.. Отже, річні витрати на створення фонду взаємнох допомоги складатимусь 1340,8 тис.грн..
- Розрахуємо річну вартість запровадження програми психологічної підтримки для працівників підприємства із розрахунки сплати 50% за рахунок компанії і 50% за рахунок працівника. Вартість 1 сеансу у терапевта на українському ринку складає 1300 грн. [26]. Припустимо, що усі працівники будуть користуватись послугої психотерапевта раз на тиждень протягом року (52 тижні), таким чином загальна кількість сеансів, які проведе компанія, буде складати 7384. Отже, річні витрати на реалізацію програми психологічної підтримки для працівників ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» складатимуть 4799,6 тис.грн.

Таким чином, загальні річні витрати на реалізацію запропанованих заходів покращення будуть складати:

$$Ву = 1340,8 + 4799,6 = 6140,4 \text{ тис.грн.}$$

Далі, нам необхідно розрахувати яку річну економію витрат ми отримаємо за рахунок посилення внутрішньої соціальної відповідальності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК». Тут важливо прийняти до уваги, що ми не можемо точно сказати, який позитивний ефект у процентному співвідношені ми будемо мати наприкінці 2024 року за рахунок реалізації запропанованих заходів, але ми точно можемо бути впевненими, що результатм буде мати позитивну тенденція, «саме тому припускаємо, що показник збільшиться хоча б на 0,5% за рахунок залучення релеватних нових працівників на підприємство» [28]. Таким чином, річна економія за рахунок запровадження заходів, направлених на посилення внутрішньої соціальної відповідальності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» буде складати:

$$Эі = 142*(1305*1,005) = 186236,6 \text{ тис.грн.}$$

Тепер розрахуємо економічний ефект та економічну ефективність від запровадження заходів, направлених на посилення внутрішньої соціальної відповідальності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК». Нормативний коефіцієнт ефективності – 0,15, таким чином:

$$Эу = 186236,6 - 0,15*6140,4 = 185315,5 \text{ тис. грн.}$$

$$Еу = (186236,6/185315,5)*100 = 100,5\%$$

Також, розрахуємо термін окупності від запровадження заходів, на посилення внутрішньої соціальної відповідальності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»:

$$Т = (185315,5/186236,6)*12 = 11,9 \text{ місяців}$$

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що запровадження заходів, направлених на удосконалення системи корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» з економічної точки зору є вигідним, адже представлені нами розрахунки відповідають головні умові економічної ефективності, а саме: $Эу>0$, $Еу> Еn$, $Т<1$.

Окрім економічного ефекту, посилення системи внутрішньої корпоративної відповідальності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» може мати значні позитивні соціальні та економічні наслідки для підприємства, його співробітників, клієнтів та ширшої спільноти, а саме:

1. Підвищення репутації та довіри. Підприємства, які активно впроваджують корпоративну відповідальність, часто сприймаються як етичні та відповідальні, що може призвести до покращення їхньої репутації серед клієнтів, партнерів та громадськості.

2. Залучення та утримання талановитих співробітників, адже підприємства що демонструють турботу про своїх співробітників та суспільство, можуть легше залучати та утримувати кваліфікованих працівників, які шукають роботу в етичних та відповідальних організаціях.

3. Поліпшення морального духу та мотивації співробітників. Працівники часто більш мотивовані та задоволені роботою в компаніях, які дбають про їхній добробут, надають безпечні та справедливі умови праці, а також підтримують різноманітні соціальні ініціативи.

4. Соціальна підтримка та покращення якості життя в громадах, адже підприємства, які вкладають ресурси в соціальні проекти та ініціативи, можуть покращувати умови життя в громадах, де вони працюють, що сприяє формуванню позитивного іміджу та підтримки з боку місцевого населення.

5. Посилення внутрішньої корпоративної відповідальності допомагає ідентифікувати та зменшувати етичні ризики, уникати скандалів та правових проблем, що може запобігти негативним наслідкам для бізнесу.

6. Впровадження системи внутрішньої корпоративної відповідальності може забезпечити відповідність національному та міжнародному законодавству, стандартам та нормам, що знижує ризики юридичних санкцій та покращує міжнародне співробітництво і сприяє виведенню ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» на нові ринки та рівні.

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 2023 році порівняно з 2022 роком. Однак до 2023

року виробництво вже впало майже на 10% порівняно з 2022 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 2023 році порівняно з 2022 роком і зменшився на 7,47% порівняно з 2020 роком;

– собівартість реалізованої продукції у 2023 році порівняно з 2022 роком зменшилася на 9,6%, а порівняно з 2021 роком – на 4,29%; це відбувається не через економію коштів, а тому, що більше немає потреби виробляти велику кількість продукту;

– чистий прибуток у 2023 році зменшився на 24,74% порівняно з 2022 роком та зменшився на 15,37% порівняно з 2021 роком.

Однак, ми не можемо не зазначити, що продуктивність праці одного працівника у 2023 році має позитивну тенденцію. Показник продуктивності праці на одного працівника в 2022 році порівняно з 2021 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 2022 році.

Проте вже в 2023 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 2022 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 дня, 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 встановлюює 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 задопомогою їдальні, яка діє на території підприємства.

Категорія соціального пакету, яка відповідає за начання та підвищення кваліфікаціх 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, узагальнуючи 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.

Першою нашою рекомендацією буде створення фонду взаємної допомоги на підприємстві – власний стандарт КСВ, як один із важливих елементів розвитку корпоративної соціальної відповідальності та підтримки працівників ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у складних життєвих ситуаціях.

Цілі фонду – надання фінансової підтримки працівникам у разі надзвичайних ситуацій, таких як хвороба, нещасний випадок, смерть у сім’ї,

тощо.

Дуже важливим етапом є визначення джерел фінансування фонду. Ми пропонуємо зробити його двустороннім, який буде складатись із щомісячних внесків працівників – 200 грн./місяць, та щомісячних внесків підприємства, а саме по 200 грн./працівника. Також, важливо встановити початковий бюджет фонду для непередбачуваних ситуацій. Ми пропонуємо, щоб це було 1 мільйон гривень. 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.

Наступна наша рекомендація - організувати психологічну підтримку працівникам підприємства за допомогою онлайн-платформи Mindly

Наступна наша рекомендація – це запровадження додаткових компесаційних 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.

Наступна наша рекомендація також пов’язана із реаліями, з якими зараз вже стикаються сучасні підприємства, а саме повернення ветеранок та ветеранів до громадського життя та у робоче середовище. Тому для кодного підприємства, зокрема і для ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», стратегічно важливим в рамках внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності є розробка низки адаптаційних завдань.

Незалежно від того, чи повертається ветеран на старе робоче місце, чи влаштовується як новий працівник на підприємство – в середньому йому

потребується від трьох до шести місяців, щоб адаптуватися в старому «новому» місці і приблизно 10-12, іноді 18 місяців для того, щоб відчути себе комфортно в абсолютно новому робочому середовищі.

Також, ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» може звернутись до спеціалізованих компаній, які допоможуть підприємству розробити відповідні заходи та отримати статус компанії «дружньої до ветеранів», такі як Veteran HUB, Molfa HUB та інші.

Річний економічний ефект у перший рік впровадження заходів, направлених на удосконалення системи КСВ – впровадження власного стандарту Фонду взаємної допомоги на Товариства та запровадження програми психологічної підтримки для працівників підприємства із розрахунки сплати 50% за рахунок компанії і 50% за рахунок працівника. складає 186236,6 тис.грн. Термін окупності запропонованих заходів – 11,9 місяців.

Окрім економічного ефекту, посилення системи внутрішньої корпоративної відповідальності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» може мати значні позитивні соціальні та економічні наслідки для підприємства, його співробітників, клієнтів та ширшої спільноти, а саме:

1. Підвищення репутації та довіри. Підприємства, які активно впроваджують корпоративну відповідальність, часто сприймаються як етичні та відповідальні, що може призвести до покращення їхньої репутації серед клієнтів, партнерів та громадськості.

2. Залучення та утримання талановитих співробітників, адже підприємства що демонструють турботу про своїх співробітників та суспільство, можуть легше залучати та утримувати кваліфікованих працівників, які шукають роботу в етичних та відповідальних організаціях.

3. Поліпшення морального духу та мотивації співробітників. Працівники часто більш мотивовані та задоволені роботою в компаніях, які дбають про їхній добробут, надають безпечні та справедливі умови праці, а також підтримують різноманітні соціальні ініціативи.

4. Соціальна підтримка та покращення якості життя в громадах, адже підприємства, які вкладають ресурси в соціальні проекти та ініціативи, можуть покращувати умови життя в громадах, де вони працюють, що сприяє формуванню позитивного іміджу та підтримки з боку місцевого населення.

5. Посилення внутрішньої корпоративної відповідальності допомагає ідентифікувати та зменшувати етичні ризики, уникати скандалів та правових проблем, що може запобігти негативним наслідкам для бізнесу.

Впровадження системи внутрішньої корпоративної відповідальності може забезпечити відповідність національному та міжнародному законодавству, стандартам та нормам, що знижує ризики юридичних санкцій та покращує міжнародне співробітництво і сприяє виведенню ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» на нові ринки та рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Howard R. Bowen. Social Responsibilities of the Businessman. URL: https://ur0.jp/Cp5E1

2. Петровська О. М. Соціальне підприємництво: поняття, типологія та чинники формування. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. 2024 р. С. 383 – 384.

3. RAU. Корпоративна соціальна відповідальність: і людям, і бізнесу. URL: https://ur0.jp/HHmo2

4. Osvita.ua. Соціальне планування як складова соціального управління. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/sociology/29618/

5. Євдокимова І. А. Ефективність соціальних програм як інструментів соціального захисту населення. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. 2019. № 55. С. 190–194.

6. 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.nauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133224.doc.htm.

7. 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.

8. Денисенко Л.О., Заєць Т.О. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на корпоративне управління. Вісник Хмельницького національного університету № 5. Т. 1. Економічні науки. Хмельницький, 2019. С. 134–136.

9. Бобко Л. О. Сучасний стан та перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Ефективність державного управління. Київ. 2020. № 1 (2). С. 41-47.

10. Суспільне. Штрафи за дискримінацію в оголошеннях про працевлаштування. Що зміниться. URL: https://ur0.jp/pkIAa

11. Чупріна М.О. Корпоративна соціальна відповідальність. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. 138 с.

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

13. Офіційний сайт Державної податкової служби України». URL: https://tax.gov.ua/.

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

15. Ebib.pp.ua. Аналіз соціальної структури колективу підприємства. URL: http://ebib.pp.ua/analiz-sotsialnoy-strukturyi-kollektiva-7228.html

16. ManagerHelp. Управління і менеджмент. Склад і структура персоналу підприємства. URL: http://www.managerhelp.org/hoks-896-3.html

17. Мохаммад К. Управління персоналом і економіка праці (на прикладі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»). Одеський національний економічний університет. 2022.

18. Офіційний сайт страхової компанії ARX. URL: https://arx.com.ua/

19. 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.

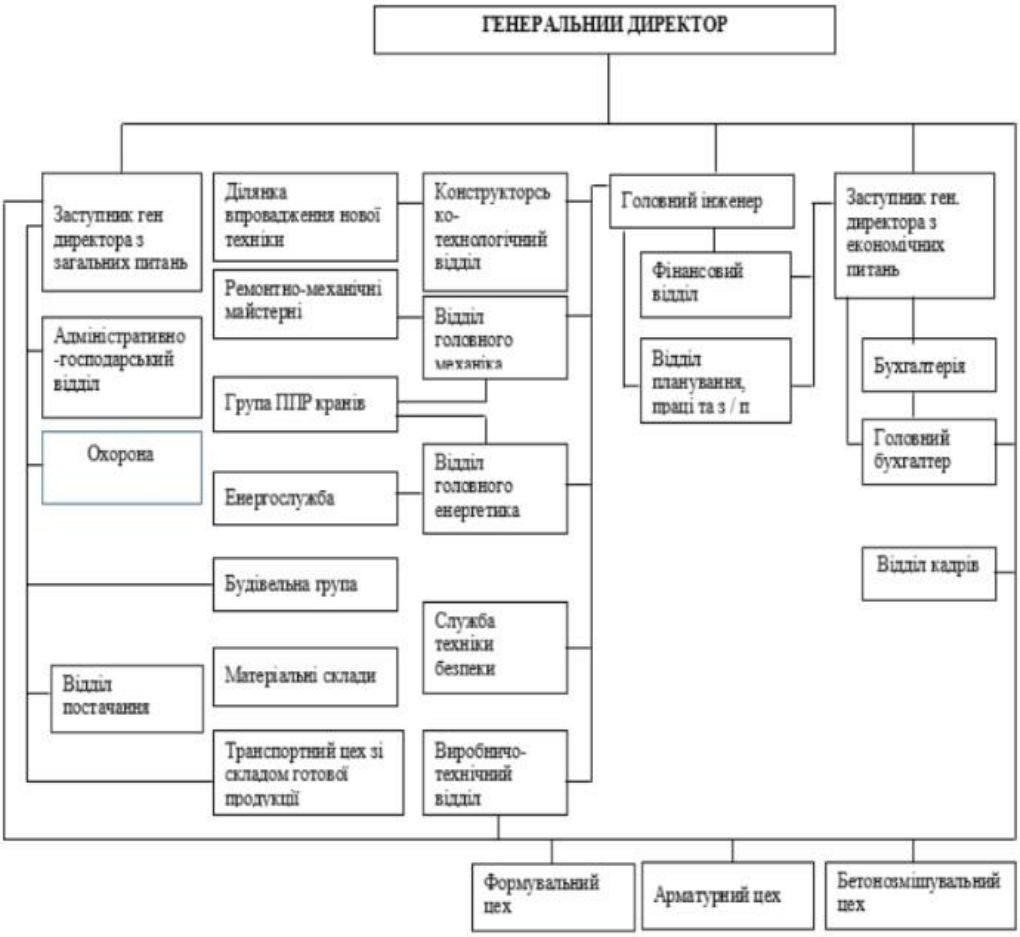
20. Sychenko V. V. Mechanisms of reforming the education system in Ukraine. Innovations in science and education: challenges of our time: collection of scientific papers. Edited by Maryna Dei, Olga Rudenko. London: IASHE, 2019. P. 41–42., с. 42.

21. Міжнародний стандарт ISO/FDIS 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності». URL:http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf
22. Бобко Л. О. Сучасний стан та перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Л. О. Бобко.Ефективність державного управління. – 2019. – № 1 (2). – С. 41-47.
23. Зінченко А. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018 / А. Зінченко, М. Саприкіна. Київ. 2020. С. 52. URL: http://csr-ua.info/csr-ukraine/wpcontent/uploads/2018/10/CSR_2017_reserch-1.pdf
24. Центр «Розвиток КСВ» нагородив кращі кейси з корпоративної відповідальності. URL: http://sdg.org.ua/ua/novyny/329-2018-04-27-16-09-45
25. Ахновська І.О. Механізм впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України Економіка і організація управління. 2019. № 1 (21). С. 36-44.
26. Бобко Л.О., Мазяр А.В. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». Проблеми корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні. 2019. № 5. С. 1-6.
27. 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
28. Формування соціального пакету на підприємстві: вебсайт. URL: https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/84.Svitoglyad.pdf
29. Бурлаенко О.Д.А., Постоєва О.Г. Науковий вісник УМО // Система преміювання, як важливий елемент стимулювання праці персоналу підприємства. 2019. № 6. С. 1-11.
30. Психосоціальна підтримка на робочому місці у воєнний і післявоєнний час. URL: https://pratsia.in.ua/ilo/informatsiynyy-material-dlya-lideriv-pidpryyemstv-profspilok.html
31. Офіційний сайт Wellbeing Company. URL: https://wellbeing.vision/

32. Мініна В.А. Удосконалення системи соціальної відповідальності на підприємстві. Одеський національний економічний університет. 2018.
33. Сербін В. В. Соціальне планування та його ефективність (на прикладі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»). Одеський національний економічний університет. 2024.
34. 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
35. Адаптація ветеранів в організацію після повернення з війни: посібник для керівників: вебсайт. URL: https://ur0.jp/NhiES
36. Бібліотека економіста. Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління. URL: https://library.if.ua/book/3/459.html.

ДОДАТКИ

Додаток А


ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР
Заступник ген директора з загальних питань
Адміністративно -господарський відділ
Охорона
Відділ постачання
Ділянка впровадження нової техніки
Ремонтно-механічні майстерні
Група ППР кранів
Енергослужба
Будівельна група
Матеріальні склади
Транспортний цех зі складом готової продукції
Конструкторсько-технологічний відділ
Відділ головного механіка
Відділ головного енергетика
Служба техніки безпеки
Виробничо-технічний відділ
Головний інженер
Фінансовий відділ
Відділ планування, праці та з / п
Заступник ген. директора з економічних питань
Бухгалтерія
Головний бухгалтер
Відділ кадрів
Формувальний цех
Арматурний цех
Бетонозмішувальний цех