

*Т. І. Сабецька,  
к. е. н., доцент кафедри гуманітарних і фундаментальних дисциплін,  
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту  
Тернопільського національного економічного університету, м. Івано-Франківськ*

## СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ФІЛОСОФІЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

*T. Sabets'ka,  
Candidate of Economic Sciences, a lecturer of the department of the humanities and fundamental courses,  
Ivano-Frankivsk training-scientific institute of management of Ternopil national economic university, Ivano-Frankivsk*

### SOCIAL RESPONSIBILITY AS A PHILOSOPHY OF FORMING AN EFFECTIVE PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE

*Статтю присвячено вивченню і розробці теоретико-методичних аспектів формування ефективної кадрової політики підприємства на основі концепції соціальної відповідальності бізнесу.*

*Так, автором визначено теоретичні основи та обґрунтовано актуальність й необхідність розвитку такої складової соціальної відповідальності бізнесу, як відповідальність підприємства перед власним персоналом, а також визначений економічний зміст соціально відповідальної поведінки підприємства у сфері трудових відносин. Зважаючи на існування певного наукового доробку щодо питання соціальної відповідальності бізнесу перед персоналом, проаналізовано та узагальнено наукові погляди сучасних українських вчених на процеси розвитку КСВ у сфері трудових відносин.*

*Окрім цього, у статті було вивчено та систематизовано практичний досвід вітчизняних компаній щодо реалізації програм соціальної відповідальності у галузі трудових відносин.*

*The article is devoted to the study and development of theoretical and methodological aspects of the formation of an effective personnel policy of the enterprise on the basis of the concept of social responsibility of business.*

*Thus, the author defines the theoretical foundations and the substantiated urgency and necessity of development of such a component of social responsibility of business as the responsibility of the enterprise to its own personnel, as well as the determined economic content of the socially responsible behavior of the enterprise in the field of labor relations. Taking into account the existence of a certain scientific work on the issue of social responsibility of the business to the staff, the scientific views of contemporary Ukrainian scientists on the processes of CSR development in the field of labor relations are analyzed and summarized.*

*In addition, the article examined and systematized the practical experience of domestic companies regarding the implementation of social responsibility programs in the field of labor references. In particular, the analysis of Ukrainian CSR business practices allows us to identify the most widespread directions of socially responsible business conduct for the staff, namely: development of corporate culture and promotion of gender equality (PJSC "Concern Galnaftogaz"), development of vocational education and formation of the future personnel elite ("1+1 Media", CRH UKRAINE, PJSC "Myronivsky Hliboproduct", "Marchenko Danevych", PJSC "Ukrtelecom"), safety, life and health of employees ("British American Tobacco Ukraine", PJSC "Prykarpattyaoblenergo", "Nebesna krynytsia") and employee engagement to business process management ("JTI Ukraine").*

*According to the author, the socially responsible personnel policy of the enterprise should be based on the principles of responsible attitude towards the personnel and formed from the following components, which can be grouped into four blocks:*

*Block 1. Safety and health.*

*Block 2. Equality and Freedom.*

*Block 3. Guarantees.*

*Block 4. Conscious civil position.*

*It is determined that introduction of the system of personnel management on the basis of social responsibility allows to obtain a social effect, which manifests itself in increasing loyalty of employees to their own enterprise, and the economic effect, which manifestation is the improvement of a number of economic indicators.*

*Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, концепція соціальної відповідальності, соціальна відповідальність перед персоналом, персонал, кадрова політика, трудові відносини, корпоративна культура.*

*Key words: corporate social responsibility, concept of social responsibility, social responsibility to personnel, personnel, personnel policy, labor relations, corporate culture.*

"Ставя на первое место людей, вы никогда не совершите ошибки даже в вопросах получения денег"  
Майкл Марк

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Всесвітньо відома компанія Дженерал Моторс одного разу поставила перед собою завдання з'ясувати, чому її постійні покупці залишаються вірними одному й тому ж

бренду. Результати опитування шокували: на першому місці у переліку факторів, які посприяли здійсненню покупки, опинилася телефоністка компанії, на другому — керівник відділу клієнтського сервісу, на третьому — бухгалтерія, і

жодного слова не було сказано про сам товар [10]. У контексті цього дослідження особливого змісту набуває твердження: "Кадри вирішують все!" І справді, як стверджують представники багатьох міжнародних і вітчизняних компаній, сьогодні ключовим активом, який забезпечує економічний успіх бізнесу, є працівники.

Разом з тим сучасні умови ведення підприємницької діяльності висувають все жорсткіші вимоги до якості кадрових ресурсів підприємств, вимагаючи від працівників вищої професійної компетентності, готовності до кар'єрного росту, більшої мобільності й продуктивності. Тому ефективне управління персоналом є чи не найважливішим завданням кадрового менеджменту кожного підприємства.

Значна частина проблем, що виникають між роботодавцями і найманими працівниками, є сьогодні регулюються нормами міжнародного та вітчизняного права, закріпленими у загальнодержавних кодексах, конвенціях, протоколах та інших нормативно-правових документах у сфері трудових відносин. Попри це "відкритими" залишається ряд важливих питань, що лежать за рамками правового регулювання, й відносяться до компетенції самого підприємства, яке може відповідально, або ж безвідповідально поставитися до їх вирішення.

Оскільки дотримання прав та свобод найманих працівників сьогодні є однією із найважливіших складових реалізації місії і завдань підприємства, в основі будь-яких управлінських дій та рішень повинен лежати соціальний підхід, а використання концепції корпоративної соціальної відповідальності має стати необхідною передумовою формування ефективної кадрової політики.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогоднішній день корпоративна соціальна відповідальність (далі — КСВ) є не лише новітнім економічним терміном, а й актуальним соціально-економічним явищем, дослідженню якого приділяє увагу багато зарубіжних (М. Альбер, Т. Бредгард, Г. Боуен, Е. Боуман, Дж. Грейсон, К. Девіс, П. Друкер, А. Керрол, Ф. Котлер, М. Маскон, А. Матіс, Дж. Мун, М. Портер, М. Фрідман, Р. Фрімен, Ф. Хайек і інші) та вітчизняних науковців (Ж. Балабанюк, Д. Баюра, І. Булеєв, С. Василик, О. Грیشнова, А. Гриненко, Т. Дрابعук, А. Зінченко, Т. Зоря, А. Колот, А. Лопатинська, О. Рева, М. Саприкіна, О. Серікова, Т. Панюк та інші).

Зокрема, об'єктом наукових досліджень є такий важливий напрям корпоративної соціальної відповідальності як відповідальність перед персоналом. Так, науковець Серікова О.М. [14] на засадах соціальної відповідальності досліджує напрямки збереження трудового потенціалу підприємства в кризових умовах. Вивчаючи сучасні тенденції впровадження корпоративної соціальної відповідальності на українських підприємствах, вчений Балабанюк Ж.М. [1] поділяє її на дві групи: зовнішню, яка охоплює ділову практику щодо персоналу, та зовнішню, тобто відповідальність перед суспільством; а також звертає увагу на взаємозв'язок КСВ та політики руху персоналу в організації. Досліджуючи тему соціальної відповідальності бізнесу, Власова Т. [4] акцентує увагу на необхідності перекваліфікації персоналу. На думку автора, в умовах інтенсивного технологічного розвитку та швидкого старіння професійних знань неперервне підвищення кваліфікації й перепідготовка персоналу мають стати невід'ємною складовою КСВ сучасного підприємства.

Науковці Василик С.К. і Майстренко О.В. [2] вивчають ініціативи й практики КСВ у сфері трудових відносин за такими напрямками: навчання та розвиток, зворотній зв'язок та врахування думки працівників, здоров'я та безпека, баланс між роботою та сім'єю, рівність і розмаїття, оплата праці та заохочення на прикладах запровадження таких соціальних ініціатив підприємствами Польщі і Великобританії. Автор Панюк Т.П. [9] досліджує особливості управління персоналом підприємств переробних галузей економіки на засадах соціальної відповідальності бізнесу. А Дрابعук Т.І. [6] зосереджує увагу на сучасних особливостях запровадження КСВ на підприємствах, на аналізі тих напрямків КСВ, які відносяться до персоналу, а також на дослідженні зарубіжного досвіду КСВ й визначенні основних переваг соціально відповідальної поведінки організацій.

Отже, аналіз наукових праць засвідчує широку зацікавленість зарубіжних і вітчизняних вчених проблемою розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Враховуючи беззаперечну цінність виконаних наукових досліджень у сфері визначення, особливостей формування та

оцінювання соціальної відповідальності бізнесу, вважаємо за доцільне звернути увагу на роль та значення соціально відповідального підходу саме у рамках формування кадрової політики сучасного підприємства. Актуальність даної проблеми обумовлюється ще й тим, що в Україні, на відміну від інших європейських країн, відсутній як систематичний науковий дослідження, так і значний досвід реалізації практик соціально відповідального ставлення бізнесу до персоналу.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Як влучно зазначає інтернет-ресурс "Вікіпедія", "корпоративна соціальна відповідальність — це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, за тих, на кого безпосередньо чи опосередковано ці рішення впливають" [3]. Слід зазначити, що персонал підприємства, власне, і є тим об'єктом, який щодня зазнає безпосереднього впливу з боку корпоративного менеджменту. А в руслі сучасних гуманістичних тенденцій розвитку світової спільноти хочеться, щоб такий вплив був максимально орієнтований на людину, на захист її прав, свобод інтересів та добробуту.

Оскільки КСВ в Україні знаходиться на стадії становлення й потребує більш глибокого вивчення, метою даного дослідження є аналіз і узагальнення наукових поглядів на процеси розвитку КСВ у сфері трудових відносин, а також вивчення та систематизація практичного досвіду соціально відповідальної поведінки вітчизняних компаній перед персоналом. Потребують удосконалення теоретико-методологічні положення щодо використання у процесі розробки кадрової політики підприємства принципів соціальної відповідальності, реалізація яких є вкрай важливою, враховуючи неспроможність нашої держави повною мірою виконувати взяті на себе соціальні зобов'язання та забезпечити високі соціальні стандарти.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як відомо, невід'ємною складовою успіху є праця та відповідальність. А тому щоденне відповідальне ставлення до власної справи, до своїх працівників, суспільного оточення і довкілля є запорукою процвітання будь-якого бізнесу. Окрім цього, в сучасних умовах соціально відповідальна поведінка є не лише бажаною, а й взаємовигідною для кожного учасника економічного процесу. Споживач як член суспільства відповідально здійснюючи покупки, спонукає товаровиробника до реалізації певних соціальних ініціатив, а отже, сприяє зростанню загального добробуту. У свою чергу підприємство завдяки виконанню соціальних програм отримує власну винагороду у вигляді позитивної суспільної думки, лояльності клієнтів, росту ринкового іміджу і, як наслідок, покращення своїх фінансово-економічних показників.

Ще досі багато-хто помилково вважає, що соціально відповідальна діяльність доступна тільки великим економічно потужним компаніям, які володіють достатніми фінансовими ресурсами для реалізації соціальних ініціатив або ж за їх допомогою прагнуть дещо згладити "мінуси" своєї виробничої діяльності перед суспільством. Насправді ж соціальна відповідальність є свідомим вибором кожного навіть найменшого підприємства, яке прагне розвиватися в гармонії з оточуючим світом.

Власне одним із напрямків соціально відповідальної поведінки, який може реалізувати будь-яке підприємство, є відповідальне ставлення до власного персоналу, адже працівники є основним активом, який визначає економічний успіх будь-якого господарюючого суб'єкта. Як зазначає Грیشнова О.А., "соціальна відповідальність підприємств щодо персоналу передусім полягає в створенні передумов для високої якості трудового життя, ... який дозволяє працівникові реалізувати свій потенціал, отримати за це гідну винагороду, забезпечити потрібний для роботодавця рівень продуктивності" [5, с. 16].

Процес побудови соціально відповідальних відносин бізнесу та персоналу пройшов досить тривалу еволюцію, в рамках якої вченими Р. Рейденбахом і П. Робінсом було обгрунтовано п'ять стадій становлення соціально відповідального маркетингу підприємств [7]:

І стадія — аморальна поведінка; мета діяльності — максимізація прибутку будь-якою ціною; єдиними зацікавленими особами є власники й менеджери;

ІІ стадія — законотрухня поведінка; етика ринкової поведінки підприємства передбачає лише дотримання закону, а компанія приймає на себе єдині зобов'язання — зобов'язання правового характеру;

III стадія — чуйна поведінка; компанії починають проявляти зачатки етики, але тільки у власних інтересах, розуміючи важливість підтримання добрих стосунків із суспільством (громадою);

IV стадія — етична поведінка; компанія демонструє розуміння того, що етична поведінка іноді вимагає зниження прибутковості; підвищена увага до цінностей в основному відображена в місії або етичному кодексі підприємства;

V стадія — розвинена етична поведінка; компанія усіяло демонструє прихильність заявленим цінностям, які слугують керівництвом до дії на всіх рівнях системи менеджменту.

Сьогодні у рамках міжнародної спільноти проводиться інтенсивна робота щодо популяризації та розвитку КСВ, в тому числі за напрямом соціальної відповідальності бізнесу перед персоналом. Так, за Глобальним Договором ООН, до якого з 2006 р. приєдналася й Україна, чотири із десяти принципів соціальної відповідальності стосуються регламентації трудових відносин, а саме: підтримка свободи асоціації та визнання права на колективний договір; підтримання ліквідації усіх форм примусової, обов'язкової та дитячої праці; ліквідація дискримінації при прийомі на роботу та в професійній діяльності [8]. У свою чергу Європейська Бізнес Асоціація розглядає наступні напрями внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності: а) соціальні пакети для працівників; б) інвестиції у людський капітал (тренінги, стажування, корпоративні університети та інші форми корпоративного навчання); в) прозорі програми мотивації і кар'єрного росту; г) етичні стандарти роботи; д) прозорі не лише фінансову, а й соціальну звітність [9].

Отже, у економічно розвинених європейських країнах практика соціально відповідальної поведінки існує вже давно і трансформувалася у таку площину, коли компанії апріорі дотримуються високих соціальних стандартів і просто не можуть бути соціально безвідповідальними по відношенню до власних працівників. У сучасних умовах КСВ стає обличчям великих корпорацій, а публікація щорічної нефінансової звітності, у якій містяться відомості про реалізацію корпоративних соціальних програм, виступає одним із ключових індикаторів ділового іміджу компанії. В Україні, де концепція соціальної відповідальності бізнесу тільки починає розвиватися, наразі ще не сформовано глибоких традицій соціально відповідальної поведінки підприємств по відношенню до власного персоналу. Більшість соціально відповідальних компаній у нашій країні — це представництва міжнародних корпорацій чи спільні підприємства, для яких КСВ є усталеною практикою та невід'ємною складовою їх діяльності незалежно від того, в якій країні присутній бізнес. Разом з тим існує ряд вітчизняних компаній, у яких соціальна відповідальність, зокрема й у галузі кадрової політики, є усталеною практикою (табл. 1).

Як бачимо, сьогодні все більше вітчизняних компаній працюють на засадах корпоративної соціальної відповідальності та долучаються до реалізації різноманітних соціальних ініціатив. Аналіз українських бізнесових практик КСВ дозволяє виокремити найбільш поширені напрями соціально відповідальної поведінки перед персоналом, а саме: розвиток корпоративної культури та сприяння гендерній рівності, розвиток професійної освіти та формування майбутньої кадрової еліти, безпека, охорона життя та здоров'я співробітників, а також залучення працівників до управління бізнес-процесами.

Формування соціально відповідальної кадрової політики підприємства передбачає постійну роботу над пошуком сучасних методів управління, запровадження у господарську практику дієвих методів мотивації та стимулювання персоналу, реалізацію соціальних програм і покращення умов праці, використання принципів корпоративної етики та соціального діалогу при побудові взаємовідносин керівників з підлеглими, також сприяє усвідомленню працівниками відповідальності за результативність власної праці та приводить їх до розуміння важливості професійного росту і самовдосконалення.

Соціально відповідальна кадрова політика підприємства, на мій погляд, повинна ґрунтуватися на принципах відповідального ставлення до персоналу й формуватися із наступних складових, які можна по групувати у чотири блоки:

**Блок 1. Безпека та здоров'я:**

— охорона здоров'я та життя кожного працівника завдяки створенню безпечних умов праці й реалізації превентивних заходів, що запобігають виникненню нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань;

— надання працівникам можливості регулярно ознайомлюватися з технікою безпеки та охорони праці;

— забезпечення належних санітарно-гігієнічних умов праці, особистої гігієни та гігієни харчування, чистоти й безпеки робочих місць;

— медичне та соціальне страхування співробітників підприємства;

— надання допомоги, зокрема фінансової, тим працівникам, які опинилися у критичних обставинах (у випадку виробничої травми, важкої хвороби працівника або члена його сім'ї, у разі настання нещасного випадку тощо);

— реалізація програм із заохочення здорового способу життя (організація спортивних центрів, заняття у спортзалах, створення спортивних команд).

**Блок 2. Рівноправність та свобода:**

— дотримання прав та свобод найманих працівників у системі соціально-трудова відносин;

— надання можливостей створення асоціацій працівників і профспілок, ведення переговорів та укладання колективних договорів;

— відсутність будь-якої дискримінації у сфері працевлаштування й кар'єрного росту, в тому числі сприяння гендерній рівності та кар'єрному росту жінок за програмами типу "Жінка в бізнесі";

— недопущення примусової та дитячої праці;

— налагодження ефективного діалогу в системі "керівник — підлеглий" та організація внутрішніх комунікацій, завдяки яким кожен працівник може поспілкуватися з вищим керівництвом компанії, а його думка буде розглянута;

— повага до сімейних цінностей працівників, що знаходить свій прояв у наданні можливості обрати гнучку систему зайнятості чи вільний робочий графік, наданні можливості працівникам, що доглядають за дітьми, можливості працювати вдома; організація дозвілля дітей працівників під час канікул тощо;

— формування сприятливого психологічного клімату в колективі, створення дружньої атмосфери взаємодопомоги та взаємної підтримки.

**Блок 3. Гарантії:**

— забезпечення законодавчо встановлених соціальних норм та гарантій у галузі трудових відносин;

— укладання довгострокових договорів у сфері трудових відносин, що виступає для працівника гарантією збереження робочого місця у майбутньому;

— для нашої країни, де досі існує значний тіньовий ринок праці, важливою гарантією є офіційне працевлаштування та офіційна виплата заробітної плати;

— достойна винагорода за працю у вигляді стабільної і вчасно виплаченої заробітної плати, рівень якої має бути достатнім для забезпечення добробуту найманого працівника та його сім'ї, а також сформувати підґрунтя для гідного пенсійного забезпечення у майбутньому;

— надання компенсаційного соціального пакету у формі матеріальної чи нематеріальної винагороди за витрачені працівником ресурси (оплата мобільного зв'язку, компенсація витрат на бензин, амортизація власного автомобіля, повна або ж часткова оплата витрат на навчання, безкоштовне харчування, надання відомчого житла, організація відпочинку й дозвілля тощо);

— забезпечення працівникам можливості займатися професійним розвитком та підвищувати власний рівень кваліфікації, що сприятиме зростанню їх конкурентоспроможності на ринку праці.

**Блок 4. Свідома громадянська позиція:**

— долучення до вирішення актуальних для держави чи окремого регіону проблем, пов'язаних з безробіттям або працевлаштуванням окремих категорій населення (молоді, жінок, представників окремих професій тощо);

— сприяння трудовій самореалізації соціально вразливих груп населення (осіб з обмеженими можливостями та осіб передпенсійного віку, мігрантів);

— розробка системи заходів, орієнтованих на пом'якшення та мінімізацію соціальних наслідків реструктуризації підприємства (виплата компенсації та надання матеріальної допомоги, а також професійна перепідготовка й сприяння у працевлаштуванні тих працівників, які потрапили під скорочення штату);

— реалізація програм корпоративного волонтерства, у рамках яких кожен працівник може проявити себе як відповідальний член суспільства та взяти участь у різноманітних благодійних акціях та волонтерських проектах.

**Таблиця 1. Проекти соціально відповідальної поведінки вітчизняних підприємств щодо власного персоналу у 2015–2016 рр.**

Підприємство/вид діяльності	Проекти соціально відповідальної поведінки щодо власного персоналу
<i>Напрямок: «Розвиток корпоративної культури та сприяння гендерній рівності»</i>	
<p><b>ПАТ «Концерн Галнафтогаз»</b> оператор мережі АЗК «ОККО» [11, с. 10–11, 12, с. 51–52]</p>	<p><b>Мета:</b> формування єдиної корпоративної культури та запровадження «Кодексу корпоративної етики». <b>Вирішення:</b> донесення внутрішніх правил компанії до кожного працівника через позитив; формування відчуття спільних цінностей, а також відчуття єдності й згуртованості; підвищення лояльності працівників та створення позитивної атмосфери. <b>Мета:</b> переслідуючи ідею гендерної рівності, компанія збільшує частку працюючих жінок (з 41% у 2013 р. до 54% у 2015 р.); водночас виникає необхідність створювати для жінок додаткові можливості, які б дозволяли їм поєднувати роботу з доглядом за власними дітьми. <b>Вирішення:</b> для працюючих матерів надається право працювати дистанційно чи за гнучким графіком, а жінкам, що йдуть в декретну відпустку, гарантується збереження робочого місця. Також у 2016 р. у приміщенні центрального офісу м. Львів відкрито дитячу кімнату, де працюючі батьки можуть залишити власних дітей у робочий час</p>
<i>Напрямок: «Розвиток професійної освіти та підготовка майбутньої кадрової еліти»</i>	
<p>«1+1 медіа» один із найбільших медіахолдингів України [11, с. 11–18]</p>	<p><b>Мета:</b> зважаючи на невідповідність знань, які молоді фахівці отримують у ВНЗ, та реальних вимог роботодавців на ринку медіаіндустрії, важливо акцентувати увагу на розвитку молодих фахівців творчих спеціальностей. <b>Вирішення:</b> із 2013 р. компанія реалізує програму співпраці з профільними вузами, в рамках якої «1+1 медіа» здійснює підготовку студентів творчих, адміністративних та технічних спеціальностей для українського медіабізнесу. Навчання студентів здійснюється на виробничих майданчиках «1+1 медіа» за спеціально розробленою навчальною програмою, яка включає вступні лекції, професійні майстер-класи, практичні завдання, а також роботу над конкретними проектами компанії під безпосереднім кураторством професіоналів</p>
<p><b>CRH UKRAINE</b> Компанія з виробництва цементу та будівельних матеріалів [11, с. 27–29]</p>	<p><b>Мета:</b> інвестиції у майбутню кадрову еліту (поповнити кадровий потенціал компанії кращими випускниками та студентами останніх курсів вузів за допомогою запровадження програми стажування молодих спеціалістів). <b>Вирішення:</b> у рамках проекту компанією було налагоджено взаємодію із 7 навчальними закладами 5 міст України (Києва, Львова, Одеси, Дніпропетровська і Одеси) та проведено 18 зустрічей у ВНЗ. Із близько 500 анкет кураторами проекту було відібрано 15 стажерів, які пройшли стажування у компанії за спеціальною навчально-інтеграційною програмою по всіх бізнес-процесах цементного виробництва, за результатами якого 6 стажерів працевлаштовано</p>
<p><b>ПАТ «Миронівський хлібопродукт»</b> одна з найбільших агропромислових компаній України [12, с. 42–43]</p>	<p><b>Мета:</b> через недосконалість навчальних програм та недостатню практичну підготовку молодих спеціалістів у агропромисловому комплексі країни бракує фахівців, здатних задовольнити сучасні потреби бізнесу та швидко адаптуватися до практичної діяльності. <b>Вирішення:</b> компанія проводить екскурсії на виробництво і здійснює профорієнтаційну роботу з учнями шкіл з метою направлення їх на навчання за агротехнологічними спеціальностями та подальшого працевлаштування на підприємстві холдингу; організовує проходження студентами практики і стажування на виробничих потужностях компанії і працевлаштує кращих випускників; проводить конкурси «Кращий практикант/стажер» у рамках програми «Почни кар'єру з МХП» і «Кращий стипендіат МХП»</p>
<p><b>«Marchenko Danevych»</b> незалежна українська юридична фірма, що спеціалізується на правовому супроводі бізнесу [11, с. 34–36]</p>	<p><b>Мета:</b> покращити рівень теоретичної та практичної підготовки майбутніх юристів шляхом участі їх у мут-кортах – всевітній відомих студентських змаганнях, в основі яких лежить імітація реальних юридичних практик. <b>Вирішення:</b> з 2011 р. Marchenko Danevych виконує обов'язки національного адміністратора найпрестижнішого студентського змагання у світі – змагання з міжнародного права ім. Філіпа Джессапа, а також надає інформаційну, фінансову і адміністративну підтримку при підготовці до національного раунду змагань. Завдяки участі у змаганнях кілька сотень талановитих студентів отримали цінний досвід виступів в умовах справжнього судового засідання, удосконалили свої аналітичні навички, при цьому більшість із них прийняли пропозиції роботи у провідних юридичних фірмах України або ж отримали стипендії на навчання закордоном у кращих університетах світу</p>
<p><b>ПАТ «Укртелеком»</b> найбільший оператор фіксованого Інтернету та телефонії в Україні [12, с. 47–49]</p>	<p><b>Мета:</b> з 2015 р. у зв'язку з масштабною модернізацією мережі ПАТ «Укртелеком» відчув потребу у компетентних фахівцях технологічних спеціальностей, які володіють навиками роботи з новим обладнанням. <b>Вирішення:</b> з метою залучення висококваліфікованих кадрів та скорочення терміну професійної адаптації нових працівників компанія стала ініціатором та організатором змін у спеціалізованому навчанні у напрямку телекомунікацій в межах проекту ТехноГен і освітнього проекту «Кращі – з Укртелеком». Ці програми мають стати «містком» між навчанням та працевлаштуванням, між здобуттям теоретичних знань у вишах та отриманням практичних навичок в реальному бізнес-середовищі. В рамках освітньої частини проекту проводяться майстер-класи фахівцями «Укртелеком» та виконується командна робота учасників над власними проектами. За результатами захисту проектів кращі учасники отримують змогу пройти стажування в «Укртелеком» і згодом залишитися там на роботу</p>
<i>Напрямок: «Безпека, охорона життя та здоров'я співробітників»</i>	
<p><b>«Бритіш Американ Тобакко Україна»</b> підприємство з іноземними інвестиціями у тютюновій галузі України [11, с. 20–21]</p>	<p><b>Мета:</b> через військові конфлікти на Сході України компанія зіткнулася з необхідністю приймати рішення про подальше ведення бізнесу в окупованому регіоні і працевлаштування тих співробітників, для яких в зоні конфлікту існує загроза життя і здоров'я. <b>Вирішення:</b> компанія вирішила припинити операційну діяльність у зоні АТО і запропонувала усім співробітникам, які працювали на окупованій території, переїхати разом із сім'ями до інших регіонів України. Працівники могли самостійно обрати місто, в яке хотіли переїхати, незалежно від того, чи була там вільна вакансія, а також отримали (йі далі отримують) матеріальну допомогу на оренду житла</p>
<p><b>ПАТ «Прикарпаття-обленерго»</b> енергетична компанія [11, с. 23–25]</p>	<p><b>Мета:</b> персонал є ключовим елементом бізнесу, тому пріоритетним напрямком соціально відповідальної кадрової політики компанії є збереження професійного здоров'я та безпеки кожного співробітника. <b>Вирішення:</b> у рамках проекту «Поговоримо про здоров'я» проведено зустрічі працівників із лікарями; запроваджено фітнес-паузи (виробничу гімнастику); проведено цикл тренінгів для персоналу «Здоров'я завдовжки в життя»; підготовлено групу активістів – менеджерів здоров'я, завдання яких – впроваджувати у колективі оздоровчі практики та програми з організації здорового способу життя; організовано і проведено «Фестиваль здоров'я», приурочений до Всесвітнього дня здоров'я та Всесвітнього дня охорони праці</p>
<p><b>«Небесна криниця»</b> торгово-виробнича компанія із доставки води [12, с. 13–16]</p>	<p><b>Мета:</b> оскільки сидяча офісна робота погано впливає на стан здоров'я і працездатність персоналу, важливо акцентувати увагу на популяризацію фізичної культури, спорту і здорового способу життя. <b>Вирішення:</b> у рамках цього проекту компанія кілька років поспіль організовує корпоративний футбольний турнір «Небесна Криниця CUP», участь у якому, окрім команди Небесної Криниці, беруть представники багатьох вітчизняних підприємств. Також компанією організувала проведення тренінгів на тему: «Управління здоров'ям», які допомагають офісним працівникам із сидячою роботою завжди підтримувати здоровий спосіб життя</p>
<i>Напрямок: «Залучення працівників до управління бізнес-процесами»</i>	
<p><b>«JTI Україна»</b> виробник тютюнових виробів, входить до складу групи компаній Japan Tobacco International [11, с. 30–33, 12, с. 54–56]</p>	<p><b>Мета:</b> зважаючи на прагнення співробітників до креативної самореалізації та активного залучення до бізнесу, компанія поставила за мету створити ефективні інструменти для участі працівників у бізнес-процесах та просування ними власних креативних ідей. <b>Вирішення:</b> у 2013 р. створено систему пропозицій Bringing Ideas to Life (BITL), орієнтовану на розвиток культури інновацій та підвищення рівня залученості працівників до управління бізнес-процесами. В рамках проекту створено простий і зручний IT-додаток для просування нових ідей, організовано швидкий і зрозумілий процес просування ідей, а також побудовано дієву систему мотивації з метою залучення до інноваційного процесу більшої кількості співробітників. <b>Мета:</b> допомогти власним працівникам реалізувати свої волонтерські ініціативи і здійснити свій внесок у розвиток суспільства. <b>Вирішення:</b> Проект Dobro Challenge, що об'єднує однодумців для реалізації волонтерських ініціатив, допоміг об'єднати колектив компанії, підвищив рівень зачуженості працівників до вирішення суспільних проблем, підвищив ефективність взаємодії між підрозділами</p>

Взагалі інструменти соціально відповідальної поведінки перед персоналом варто розглядати як сукупність добровільних заходів, які здійснює компанія за рамками законодавчо закріплених обов'язків, і які орієнтовані на покращення добробуту найманих працівників та їх сімей. Разом з

тим без розробки та реалізації високих стандартів праці неможливо побудувати ефективну та дієву систему управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Управління кадрами на засадах соціальної відповідальності забезпечує:

а) соціальний ефект, який проявляється в тому, що завдяки покращенню умов праці й запровадження ефективніших мотиваційних механізмів у працівників виробляється розуміння того, що про них добають, піклуються, враховують їх інтереси. А це у свою чергу є запорукою покращення психологічного стану й підвищення рівня трудової активності персоналу, відповідального ставлення до виконуваних обов'язків та мотивації до праці;

б) економічний ефект, проявом якого є зростання продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів, формування позитивного ділового іміджу підприємства, зміцнення конкурентних позицій, а також збільшення ринкової вартості нематеріальних активів та бізнесу загалом.

А отже, витрати на соціальні заходи можна розглядати як соціальні інвестиції, що зменшують теперішні прибутки компаній, але у довгостроковій перспективі сприяють формуванню сприятливого соціального оточення фірми та є запорукою тримання стійких соціально-економічних вигід у майбутньому.

## ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Сьогодні концепція соціальної відповідальності перед персоналом має бути невід'ємним компонентом корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій на підприємстві, а її практична реалізація повинна стати справою не лише кадрового менеджменту підприємства, а й кожного рядового працівника. Насамперед менеджерам з управління персоналом дуже важливо переглянути ставлення до співробітників підприємства: слід навчитися сприймати кожного працівника не як одиницю найманого персоналу, а як соратника чи партнера, пліч-опліч із яким рухаєшся до досягнення поставленої мети. При цьому важливо створити таку робочу атмосферу, щоб кожен співробітник компанії зміг відчувати свою роль, значимість і призначення, щоб зумів побачити себе "будівельником оселі", а не "укладальником каміння".

Проведене дослідження створює підґрунтя для подальшого розвитку концепції управління персоналом на засадах соціальної відповідальності. Адже ефективна кадрова політика та раціональне використання трудового потенціалу можливі за умови розуміння керівництвом підприємств необхідності дбайливого та відповідального ставлення до кожного працівника, визнання його цінності для компанії та адекватної оцінки особистого внеску кожного у загальну справу.

## Література:

1. Балабанюк Ж.М. Взаємозв'язок корпоративної соціальної відповідальності та політики руху персоналу в організації / Ж.М. Балабанюк // Економіка та держава. — 2012. — № 3. — С. 25—28.
2. Василик С.К. Відносини з персоналом як пріоритетна сфера корпоративної соціальної відповідальності / С.К. Василик, О.В. Майстренко // Modern problems of the economy of development in the context of the world transformational changes. Monograph. — Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2013. — 390 pp. — P. 49—61.
3. Вільна Інтернет-енциклопедія "Вікіпедія". Соціальна відповідальність бізнесу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Соціальна\\_відповідальність\\_бізнесу](http://uk.wikipedia.org/wiki/Соціальна_відповідальність_бізнесу)
4. Власова Т. Підвищення кваліфікації персоналу як складова соціальної відповідальності бізнесу / Т. Власова / Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Сер. Економіка. — 2013. — № 148. — С. 28—31.
5. Грیشнова О.А. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: монографія / О.А. Грیشнова, Г.Ю. Міщук, О.О. Олійник. — Рівне: НУВГП, 2014. — 216 с.
6. Дрابعук Т.І. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності у відносинах з працівниками підприємства [Електронний ресурс] / Т. І. Дрابعук // АГРАРНИЙ ФОРУМ — 2015: VI Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених, (28—29 травня 2015 р.). — Суми, 2015. — Режим доступу: [repo.sau.sumy.ua/handle/123456789/2597](http://repo.sau.sumy.ua/handle/123456789/2597)
7. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2004. — 800 с.
8. Міжнародний стандарт із соціальної відповідальності ISO 26000 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://csr-ukraine.org/ISO\\_26000.html](http://csr-ukraine.org/ISO_26000.html)

9. Панюк Т.П. Управління персоналом переробних підприємств в контексті соціальної відповідальності бізнесу / Т.П. Панюк // Вісник Тернопільського національного економічного університету. — 2016. — № 2. — С. 133—141.

10. Первушина М. Развитие системы HR как составляющая успешного бизнеса [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.romver.ru/services/services.php?razdel=45>

11. Практики КСВ в Україні 2015 / Під ред. М. Саприкіної. — К.: "Центр "Розвиток КСВ", 2015. — 148 с.

12. Практики КСВ в Україні 2016 / Під ред. М. Саприкіної. — К.: "Центр "Розвиток КСВ", 2016. — 100 с.

13. Рева О.В. Формування системи соціально відповідального управління персоналом вугледобувних підприємств України: дис. ... кандидата економічних наук: 08.00.04 — економіка та управління підприємствами / Рева О.В. — Донецьк, 2014. — 213 с.

14. Серікова О.М. Напрями збереження трудового потенціалу підприємств в умовах кризи за принципами корпоративної соціальної відповідальності / О.М. Серікова // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. — 2017. — Вип. 1 (06). — С. 67—71.

## References:

1. Balabanyuk, Zh. M. (2012), "The relationship of corporate social responsibility and policy of personnel movement in the organization", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp. 25—28.
2. Vasylyk, S.K. Maistrenko, O.V. (2013), "Relations with the staff as a priority area of corporate social responsibility", *Modern problems of the economy of development in the context of the world transformational changes. Monograph, The Academy of Management and Administration in Opole, Opole, Poland*.
3. Free Internet Encyclopedia "Wikipedia" (2018), "Social responsibility of business", available at: <http://uk.wikipedia.org/wiki> (Accessed 14 February 2018).
4. Vlasova, T. (2013), "Improvement of personnel qualification as a component of social responsibility of business", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni T. Shevchenka. Serii Ekonomika*, vol. 148, pp. 28—31.
5. Hrishnova, O.A. Mishchuk, H.Yu. Oliinyk, O.O. (2014), *Sotsialna vidpovidalnist u trudovykh vidnosynakh: teoriia, praktyka, rehuliuвання ryzhykiv [Social responsibility in labor relations: theory, practice, risk management]*, NUVHP, Rivne, Ukraine.
6. Drabchuk, T.I. (2015), "Development of corporate social responsibility in relations with employees of the enterprise", *AHRARNYI FORUM — 2015 [AGRICULTURAL FORUM 2015]*, VI Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia molodykh vchenykh, [VI International Scientific and Practical Conference of Young Scientists], Sumy, Ukraine, May 28—29, 2015, available at: [repo.sau.sumy.ua/handle/123456789/2597](http://repo.sau.sumy.ua/handle/123456789/2597) (Accessed 14 February 2018).
7. Lamben, Zh.-Zh. (2004), *Menedzhment, orientovanyj na rynek [Market-oriented management]*, Pyter, St. Petersburg, Russia.
8. "International Standard for Social Responsibility ISO 26000" (2018), available at: [http://csr-ukraine.org/ISO\\_26000.html](http://csr-ukraine.org/ISO_26000.html) (Accessed 14 February 2018).
9. Paniuk, T.P. (2016), "Personnel management of processing enterprises in the context of corporate social responsibility", *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 2, pp. 133—141.
10. Pervushyna, M. (2018), "Development of the HR system as a component of a successful business", available at: <http://www.romver.ru/services/services.php?razdel=45> (Accessed 14 February 2018).
11. Saprykina, M. (2015), *Praktyky KSV v Ukraini 2015 [The practice of CSR in Ukraine in 2015]*, Center "Development of CSR", Kyiv, Ukraine.
12. Saprykina, M. (2016), *Praktyky KSV v Ukraini 2016 [The practice of CSR in Ukraine in 2016]*, Center "Development of CSR", Kyiv, Ukraine.
13. Reva, O.V. (2014), "Formation of a system of socially responsible personnel management of Ukrainian coalmining enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and enterprise management, Donetsk State University of Management of the Ministry of Education and Science of Ukraine (Mariupol), Donetsk, Ukraine.
14. Serikova, O.M. (2017), "Areas of preservation of labor potential of enterprises in the conditions of crisis on the principles of corporate social responsibility", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 1 (06), pp. 67—71.

Стаття надійшла до редакції 17.03.2018 р.