

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ШАРАБУРЯК (ПОПЕЛЮХ)Тетяна Борисівна

Корпоративна соціальна відповідальність у сфері компенсаційної політики підприємства. / Corporate social responsibility in the field of compensation policy of the enterprise

"спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНУПзм-21

Т. Б. ШАРАБУРЯК (Попелюх)

Науковий керівник:

к.е.н., професор, Є. П. Качан

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1.1. Суть та значення корпоративної соціальної відповідальності підприємства

1.2. Історичний огляд та розвиток поняття "корпоративна соціальна відповідальність" у сучасному бізнесі

1.3. Моделі корпоративної соціальної відповідальності

Висновки до розділу 1

### РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Огляд існуючої компенсаційної політики підприємства та оцінка її відповідності принципам корпоративної соціальної відповідальності

2.2. Аналіз структури компенсаційного пакету організації

2.3. Визначення ключових факторів, які впливають на ефективність корпоративної соціальної відповідальності в контексті компенсаційної політики

Висновки до розділу 2

### РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

3.1. Рекомендації щодо оптимізації та удосконалення компенсаційної політики підприємства з урахуванням принципів корпоративної соціальної відповідальності

3.2. Пропозиції щодо сприяння інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у стратегічні цілі та плани розвитку підприємства

Висновки до розділу 3

### ВИСНОВКИ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ВСТУП

Дослідження корпоративної соціальної відповідальності у сфері компенсаційної політики підприємства є надзвичайно актуальним у сучасному світі.

У сучасному глобалізованому світі компанії конкурують не тільки за ринкові позиції, але й за довіру та підтримку споживачів. Корпоративна соціальна відповідальність дозволяє підприємствам побудувати позитивну репутацію як соціально відповідальними гравцями, що сприяє вірогідності та привабливості бренду.

Адекватна та справедлива компенсаційна політика, яка враховує соціальну відповідальність, сприяє залученню та утриманню кваліфікованих співробітників, а також створює здорову робочу атмосферу та підвищує їх задоволеність від роботи.

У сучасному світі споживачі дедалі більше обирають продукцію та послуги компаній, які показують відповідальність до суспільства, довірля та етичних норм. Корпоративна соціальна відповідальність дозволяє підприємствам адаптуватися до цих змін, сприяючи розвитку сталої економіки.

Багато країн посилюють вимоги щодо соціальної відповідальності бізнесу та забезпечення справедливої компенсації праці. Недотримання цих норм може вплинути на репутацію та призвести до правопорушень.

Корпоративна соціальна відповідальність може позитивно вплинути на фінансову продуктивність підприємства через залучення кращих кадрів, зниження витрат на заміну працівників, збільшення інноваційності та поліпшення стосунків зі спільнотою.

Корпоративної соціальної відповідальності у сфері компенсаційної політики підприємства має важливість як для самих підприємств, так і для суспільства в цілому, сприяючи створенню більш сталого та справедливого бізнес-середовища.

Питання корпоративної соціальної відповідальності висвітлені у працях багатьох вітчизняних вчених, зокрема у таких як: Андрусь О., Барна М., Бей

Г., Воскобійник С., Германюк Н., Гончар О., Гончаренко Н., Денисенко М., Джеджула В., Єпіфанова І., Заріцька К., Зелінська Г., Киш Л., Ковальська К., Колосок А., Лазоренко Л., Мазур В., Малтиз В., Матвеєва Н., Наумова О., Ольмезова І., Погребняк А., Рарок О., Роженко О., Семикіна М. Шашина М., Шкільняк М.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження – окреслення теоретичних та практичних аспектів корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні **завдання:**

- обґрунтувати сутність поняття корпоративна соціальна відповідальність;
- проаналізувати роль та значення корпоративної соціальної відповідальності у формуванні ефективної компенсаційної політики підприємства;
- провести аналіз існуючої компенсаційної політики підприємства та оцінка її відповідності принципам корпоративної соціальної відповідальності;
- дослідити сприйняття корпоративної соціальної відповідальності серед працівників та вплив цього сприйняття на їхню мотивацію та ефективність;
- окреслити рекомендації щодо оптимізації та удосконалення компенсаційної політики підприємства з урахуванням принципів корпоративної соціальної відповідальності.

**Об'єктом дослідження** є механізм корпоративної соціальної відповідальності.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні засади корпоративної соціальної відповідальності у сфері компенсаційної політики підприємства.

**Методи дослідження.** Для виконання поставлених завдань були використанні різні методи наукового пізнання, зокрема для дослідження теоретичних аспектів корпоративної соціальної відповідальності були використані метод літературного аналізу та огляд літератури, метод системного

аналізу для вивчення та аналізу основних елементів та взаємозв'язків у системі корпоративної соціальної відповідальності, метод історичного аналізу, порівняльний аналізу.

**Наукова новизна одержаних результатів:**

– обґрунтовано сутність поняття корпоративна соціальна відповідальність;

– досліджено роль та значення корпоративної соціальної відповідальності у формуванні ефективної компенсаційної політики підприємства;

– проведено аналіз існуючої компенсаційної політики підприємства та оцінка її відповідності принципам корпоративної соціальної відповідальності;

– досліджено сприйняття корпоративної соціальної відповідальності серед працівників та вплив цього сприйняття на їхню мотивацію та ефективність;

– окреслено рекомендації щодо оптимізації та удосконалення компенсаційної політики підприємства з урахуванням принципів корпоративної соціальної відповідальності.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використанні в діяльності підприємства для формування корпоративної соціальної відповідальності.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

Обсяг і структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел – 65, містить 16 таблиць, 4 рисунки, загальний обсяг становить 74 сторінки.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

### 1.1. Суть та значення корпоративної соціальної відповідальності підприємства

В умовах падіння рівня доходів та маргіналізації значної частини населення України важливу роль відіграє корпоративна соціальна відповідальність. В умовах загострення соціально-економічних та політичних проблем тема корпоративної соціальної відповідальності стає актуальною проблемою управління та соціального розвитку України.

Корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) можна визначити як «систематичну відповідальність компанії за продукт, який вона виробляє, перед споживачами, працівниками, партнерами, суспільством і навколишнім середовищем; ефективна взаємодія та двосторонній діалог між компанією та суспільством; спроба добровільного поєднання соціальних, етичних та екологічних аспектів бізнесу з метою позитивного впливу компанії на суспільство в цілому, навколишнє середовище та вирішення найактуальніших соціальних проблем», а також «відповідальність керівництво організації» приймати рішення та здійснювати дії, що підвищують рівень добробуту та задовольняють інтереси суспільства та компанії» [3, с. 158].

Ініціювання запровадження соціально відповідальної поведінки компанії має починатися з персоналу компанії, оскільки працівник в організації являє собою дещо спрощену модель організації. Тому твердження про те, що ступінь успішності співробітників компанії відображає рівень успішності та конкурентоспроможності компанії, є цілком логічним і не заслуговує доказів. Тому ставлення компанії до власного персоналу є внутрішньо-корпоративною соціальною відповідальністю.

Коли ми говоримо про внутрішню соціальну відповідальність, ми маємо

на увазі не лише основну відповідальність, визначену законом, але, перш за все, додаткову добровільну реакцію компанії на соціальні проблеми чи питання, що виникають у її працівників. Основними внутрішніми заходами КСВ є діяльність за такими напрямками, в рамках яких кожна компанія розробляє та впроваджує власний комплекс заходів:

- заходи соціального захисту працівників в організації (повна відсутність дискримінації, заходи щодо забезпечення безпеки працівників, захисту їх життя і здоров'я, а також допомога в критичних ситуаціях);

- розвиток людського капіталу організації шляхом впровадження програм професійного розвитку, підвищення кваліфікації, використання мотиваційних схем винагороди та підтримки ефективних внутрішніх комунікацій;

- аналіз та розрахунок інтересів працівників при прийнятті важливих управлінських рішень, що передбачає взаємодію з працівниками як основними зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) компанії;

- реалізація програми соціально відповідальних інновацій шляхом запровадження соціальних програм, спрямованих на сприяння адаптації працівників до інновацій на підприємстві (професійна перепідготовка, сприяння працевлаштуванню, компенсаційні виплати працівникам, які підлягають звільненню) [6, с. 107].

Виникає питання, чому корпорація повинна прагнути до інших проявів КСВ, крім своєчасної та належної виплати заробітної плати. Існує низка мотивів, які спонукають корпорації до активних заходів щодо посилення внутрішньокорпоративної соціальної відповідальності:

- гарантоване підвищення показників продуктивності праці на підприємстві;

- розвиток персоналу компанії дозволяє уникнути значної плінності кадрів, а також дозволяє залучити найбільш компетентних спеціалістів на ринку;

- забезпечується стабільний розвиток компанії в довгостроковій

перспективі;

- організація отримує податкові пільги, а також можливість залучення додаткових інвестицій для соціально відповідальних компаній;

- ділова репутація підприємства формується шляхом огляду діяльності підприємства в ЗМІ;

- здійснюється додаткова реклама товарів чи послуг, що надаються підприємством.

Ефективність соціально відповідальних компаній вже доведена на прикладі іноземних корпорацій. Зарубіжний досвід ведення соціально відповідального бізнесу дозволяє виділити такі принципи внутрішньої КСВ: прагнення до взаєморозуміння та прийняття співробітників; ефективна організація робочого місця з урахуванням психофізіологічних потреб працівника; довіра управлінського персоналу до підлеглого персоналу; ефективність відпочинку і моральне задоволення; Атестаційне навчання; Безпека та здоров'я; доброчесність організації та співробітників; залучення працівників до управління [11, с. 93].

Ефективність та результативність внутрішньої КСВ корпорації проявляється у внутрішньому (всередині організації: між департаментами, департаментами, відділами) та зовнішньому (при зміні організації) переміщенні персоналу. Для оцінки КСВ на внутрішньокорпоративному рівні можна брати до уваги такі показники: показники лояльності персоналу, середній термін перебування співробітників в організації, плинність кадрів, кількість звільнень за власним бажанням, співвідношення рівнів внутрішнього і зовнішнього руху персоналу. , коефіцієнт покриття внутрішньої потреби в персоналі, сформований рівень продуктивності персоналу [7].

На думку експертів Комітету з КСВ Європейської Бізнес Асоціації, зміст внутрішніх програм корпоративної соціальної відповідальності має включати наступні напрямки діяльності:

- пільги та компенсації працівникам;

- навчання та розвиток персоналу через різні форми корпоративного

навчання;

- чіткі та зрозумілі схеми мотивації і

Кар'єрний ріст;

- гранти, наукові та прикладні розробки;

- етична ділова поведінка;

- прозора звітність (як фінансова, так і соціальна) [8, с. 55].

Соціальна відповідальність – це система відносин між людьми (організаціями) і суспільством, заснована на вільному волевиявленні та соціальних нормах, встановлених певною поведінкою з метою забезпечення безпеки, розвитку та узгодження інтересів сторін. У процесі формування сталого розвитку складаються відносини між членами суспільства через певні права та обов'язки. Сутність соціальної відповідальності полягає в обов'язку суб'єкта виконувати вимоги, що висуваються суспільством, державою та особистістю щодо забезпечення впорядкованості та стабільності суспільних відносин у різних сферах життя [5, с. 98].

Найбільш суттєвим є вплив суб'єкта соціальної відповідальності, який діє в певних обставинах і усвідомлює наслідки своїх дій, на забезпечення сталого розвитку. Суб'єкт соціальної відповідальності є водночас і суб'єктом сталого розвитку. Це може бути людина, група людей, організація, суспільство тощо. Це ті, хто в процесі свого функціонування вступає у певні відносини, що забезпечують задоволення їхніх потреб; вони є основними споживачами різних видів ресурсів, цілей і засобів розвитку, вони відчують ступінь реалізації своїх потреб. Мета створення можливостей для майбутніх поколінь.

Об'єкт соціальної відповідальності визначає спрямованість відповідальності суб'єкта за стан, вплив, взаємодію та збалансованість складових сталого розвитку.

Інститут соціальної відповідальності – це інститут, на який покладається соціальна відповідальність, який оцінює, контролює та регулює діяльність суб'єктів шляхом заохочення відповідальної поведінки або застосування певних санкцій у разі порушення встановлених норм.

Соціальна відповідальність має складну та багаторівневу структуру. Таким чином, соціальна відповідальність включає такі рівні – особистісний (соціальна відповідальність людини, громадянина); мікроекономічні (соціальна відповідальність бізнесу або соціальна відповідальність бізнесу);

Мезоекономіка (соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства); макроекономічні (соціальна відповідальність держави) та мегаекономічні (соціальна відповідальність міжнародних, світових організацій) (рис. 1.1). Отже, суть соціальної відповідальності полягає в наступному: це відповідальність суб'єктів громадянського суспільства (держави, державних органів, компаній, установ, громадян) за всебічну суспільну корисність своєї діяльності. Тобто соціально відповідальна діяльність – це діяльність, яка використовує лише методи досягнення цілей, які не завдають шкоди людям, природі та суспільству [6, с. 107].

Соціальна відповідальність характеризується такими ознаками:

- це суспільне явище, наділене конкретно-історичним змістом;
- це свідоме виконання обов'язку людини перед суспільством;
- його виконання диктується совістю суб'єкта;
- невиконання обов'язків передбачає той чи інший ступінь осуду такої особи з боку суспільства (соціальних груп, окремих членів суспільства);
- має ініціативний характер, віддаючи пріоритет або соціальному суб'єкту, або окремому суб'єкту, який може бути інтерпретований як представник суспільства або соціальної групи;
- віддає перевагу компромісу між суспільними інтересами та цілями, з одного боку, та індивідуальними, професійними, етичними тощо. прагнення, з іншого боку;
- поведінка людей в умовах соціальної відповідальності визначається, здебільшого, їхніми очікуваннями щодо соціальної позиції суб'єкта у формуванні соціально детермінованих характеристик конкретних соціальних груп [7].

Соціальна відповідальність, як комплексне явище, характеризується низкою аспектів:

- є ознакою, властивістю суб'єкта і виявляється в його готовності та здатності передбачати та нести відповідальність за наслідки своєї діяльності (бездіяльності);
- є не лише лімітуючим фактором поведінки людини, а й творчою складовою її діяльності в усіх сферах взаємодії всередині суспільства;
- нерозривно пов'язана з діяльністю і проявляється в ній [11 с. 93].

Соціально відповідальну дію будь-якого суб'єкта можна поділити на три частини, які відповідають певному ступеню розвитку соціальної відповідальності:

1) ті, що детерміновані і являють собою реакцію на встановлені законом норми і правила - базовий рівень;

2) що є результатом раціонального вибору суб'єктів заради моральних та економічних переваг, які супроводжують соціальну відповідальність – розширений ступінь;

3) має характер добровільних, усвідомлених зобов'язань - вищий ступінь. Соціальна відповідальність характеризується такими ознаками:

- це суспільне явище, наділене конкретно-історичним змістом;
- це свідоме виконання обов'язку людини перед суспільством;
- його виконання диктується совістю суб'єкта;
- невиконання обов'язків передбачає той чи інший ступінь осуду такої особи з боку суспільства (соціальних груп, окремих членів суспільства);
- має ініціативний характер, віддаючи пріоритет або соціальному суб'єкту, або окремому суб'єкту, який може бути інтерпретований як представник суспільства або соціальної групи;
- віддає перевагу компромісу між суспільними інтересами та цілями, з одного боку, та індивідуальними, професійними, етичними тощо. прагнення, з іншого боку;

- поведінка людей в умовах соціальної відповідальності визначається, здебільшого, їхніми очікуваннями щодо соціальної позиції суб'єкта у формуванні соціально детермінованих характеристик конкретних соціальних груп [7].

Соціальна відповідальність, як комплексне явище, характеризується низкою аспектів:

- є ознакою, властивістю суб'єкта і виявляється в його готовності та здатності передбачати та нести відповідальність за наслідки своєї діяльності (бездіяльності);

- є не лише лімітуючим фактором поведінки людини, а й творчою складовою її діяльності в усіх сферах взаємодії всередині суспільства;

- нерозривно пов'язана з діяльністю і проявляється в ній [15, с. 232].

Соціально відповідальну дію будь-якого суб'єкта можна поділити на три частини, які відповідають певному ступеню розвитку соціальної відповідальності:

- 1) ті, що детерміновані і являють собою реакцію на встановлені законом норми і правила - базовий рівень;

- 2) що є результатом раціонального вибору суб'єктів заради моральних та економічних переваг, які супроводжують соціальну відповідальність – розширений ступінь;

- 3) має характер добровільних, усвідомлених зобов'язань - вищий ступінь.

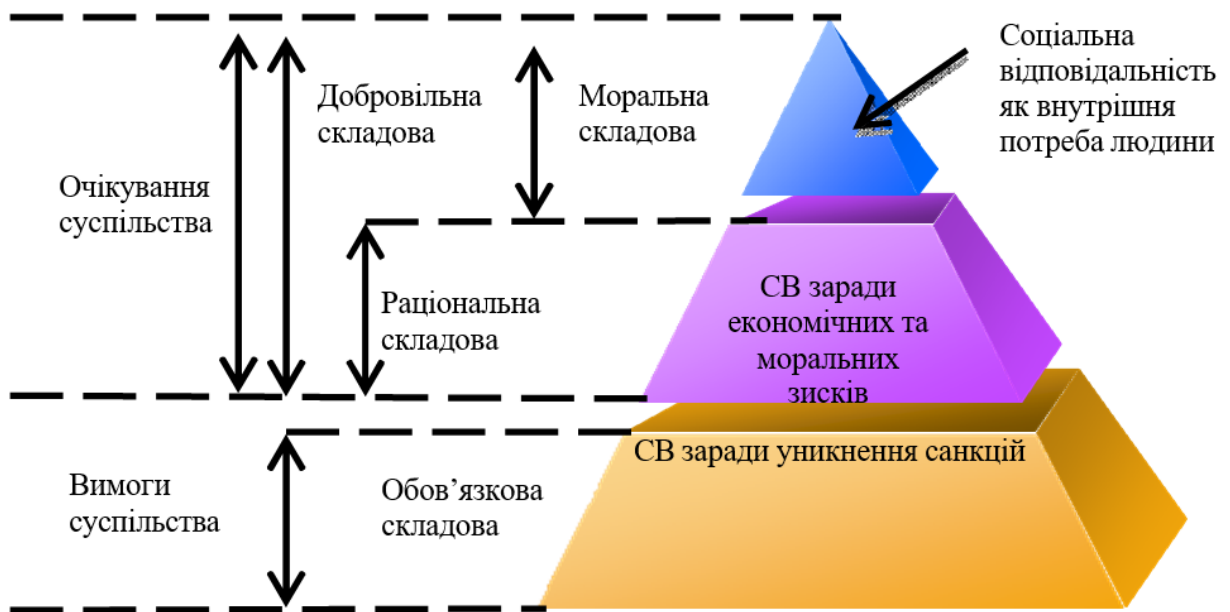
Таблиця 1.1

## Система соціальної відповідальності [29]

Рівні соціальної відповідальності	Суб'єкти соціальної відповідальності	Види соціальної відповідальності	Форми вияву соціальної відповідальності
Особистісний	Людина – громадянин, сім'янин, працівник	моральна, юридична, економічна, політична, громадянська, професійна, екологічна та ін.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відповідальний сім'янин</li> <li>Відповідальний працівник</li> <li>Відповідальний та законслухняний громадянин</li> <li>Відповідальний учасник соціальних груп</li> <li>Відповідальний споживач</li> <li>Відповідальний мешканець планети Земля та ін.</li> </ul>
Мікроекономічний (корпоративний)	Підприємство, організація, трудовий колектив	моральна, юридична, економічна, професійна, екологічна та ін.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відповідальний виробник</li> <li>Відповідальний роботодавець</li> <li>Відповідальний учасник соціальних відносин</li> <li>Відповідальний учасник економічних і політичних відносин з державою</li> <li>Відповідальний діловий партнер та ін.</li> </ul>
Мезоекономічний (інституційний)	Інститути громадянського суспільства	моральна, юридична, економічна, політична, професійна, екологічна та ін.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Координатори гармонізації відносин державних інститутів і суспільства</li> <li>Відповідальні учасники соціальних відносин</li> <li>Координатори суспільного діалогу</li> <li>Посередники між владою і громадськістю</li> <li>Контролери дотримання режиму законності</li> <li>Захисники інтересів соціальних груп та ін.</li> </ul>
Макроекономічний (національний, державний)	Держава, уряд, Верховна Рада, Президент	моральна, юридична, економічна, політична, екологічна та ін.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Гарант законності та дотримання прав людини</li> <li>Відповідальний законодавець</li> <li>Гарант прозорих економічних і політичних відносин</li> <li>Гарант безпеки, добробуту, соціального та людського розвитку</li> <li>Відповідальний соціальний партнер</li> <li>Відповідальний роботодавець</li> <li>Відповідальний виробник</li> <li>Відповідальний чиновник та ін.</li> </ul>
Мегаекономічний (глобальний, міжнародний)	Міжнародні, всесвітні організації, ТНК	моральна, юридична, політична, економічна, професійна, екологічна та ін.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відповідальні розробники міжнародних норм</li> <li>Відповідальні учасники економічних, політичних і соціальних відносин</li> <li>Відповідальні роботодавці, Відповідальні виробники</li> <li>Координатори гармонізації міждержавних відносин</li> <li>Координатори суспільного діалогу на міжнародному рівні</li> <li>Посередники між транснаціональним бізнесом і громадськістю</li> <li>Контролери дотримання режиму законності та ін.</li> </ul>

Перша група є обов'язковою для всіх у рамках правової держави. У цивілізованих країнах не можна порушувати встановлені законом норми та правила. Це базовий рівень соціальної відповідальності. Але друга і третя групи являють собою виконання свідомо прийнятих добровільних зобов'язань в цілях соціального, економічного та екологічного розвитку і показують справжній масштаб і ступінь соціальної відповідальності суб'єкта.

З цієї позиції в соціальній відповідальності суб'єкта можна виділити ступені та компоненти, наведені на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Ступені та складові соціальної відповідальності [41, с. 82]**

Дотримання суб'єктами громадянського суспільства встановлених правил, встановлених у національному законодавстві, слід розглядати як базовий рівень соціальної відповідальності. Такими мають бути всі суб'єкти – громадяни, компанії, установи, влада. Це не лише соціальна відповідальність людини, а й безумовна вимога, виконання якої мають контролювати та забезпечувати державні органи. Якщо держава не виконує закони, то треба говорити про соціальну відповідальність держави. Ця складова соціальної відповідальності є обов'язковою.

Турбота суб'єкта про його стейкхолдерів (тих, на кого впливають результати його діяльності) – інших людей, спільноти та навколишнє середовище – поза межами встановлених законом норм свідчить про розширений ступінь соціальної відповідальності. У таких випадках (особливо по відношенню до компаній і організацій) має сенс оцінити його динаміку, оцінити поведінку і визначити найкращих. Система соціальної відповідальності повинна функціонувати так, щоб актори отримували моральні та економічні

вигоди від соціально відповідальних дій. Тому ця складова соціальної відповідальності є раціональною.

Розуміння соціальної відповідальності як використання методів досягнення особистих чи корпоративних цілей, які не завдають шкоди людям, природі та суспільству, має стати найвищим орієнтиром соціальної відповідальності в контексті місії, а не лише для набуття позитивного іміджу, а своєю діяльністю змінювати життя суспільства на краще. Такі дії не несуть ніякої користі, але самі по собі задовольняють найвищі духовні потреби людини.

## **1.2. Історичний огляд та розвиток поняття «корпоративна соціальна відповідальність» у сучасному бізнесі**

У сучасних наукових та ділових колах соціальну відповідальність найчастіше ототожнюють із поняттям корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). За час існування цієї концепції було запропоновано багато визначень: від тих, що визначають соціальну відповідальність як відповідь компанії на соціальні проблеми, до визначень, які враховують лише проактивні зобов'язання у сфері соціального захисту працівників і суспільства.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000 «Рекомендації щодо соціальної відповідальності», соціальна відповідальність — це відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, яка:

- сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я та добробут суспільства;
- враховує очікування зацікавлених сторін;
- дотримується чинного законодавства та дотримується міжнародних стандартів поведінки;
- інтегрована в діяльність всієї організації і використовується в її відносинах з різними групами зацікавлених сторін [41, с. 86].

Суб'єктами соціально відповідального бізнесу є бізнесмени та компанії, якими вони володіють і в яких працюють, тобто бізнес. До них відносяться: підприємці-власники, керівники підприємств, власники компаній різних форм власності, керівники-співвласники. Отже, суб'єктами корпоративної соціальної відповідальності є представники економіки та самого бізнесу, тобто компанії, яка потенційно здатна отримати конкурентні переваги, демонструючи соціально відповідальну поведінку [6, с. 107]. Соціальна відповідальність виявляється, насамперед, у здатності суб'єктів узгоджувати свої дії та інтереси в процесі своєї діяльності. Водночас можна виділити рефлексивний, практичний та партисипативний атрибути цієї властивості. Перший виявляється в його внутрішній детермінації: відповідальність неможлива без вільного волевиявлення суб'єкта, його вільного вибору, внутрішньої готовності до відповідальних дій. Практична особливість втілюється в тому, що соціальна відповідальність нерозривно пов'язана з діяльністю суб'єкта. Ознака участі передбачає не тільки зв'язок між діями суб'єктів, а й їхню готовність до співпраці та взаємності [54, с. 23].

В якості об'єкта корпоративної соціальної відповідальності слід розглядати різні соціальні спільноти, структури та процеси, на які спрямовані соціально відповідальні дії бізнесу, тобто інститути, які її втілюють [54, с. 24].

Сьогодні науковці виділили основні поняття соціальної відповідальності. Проте в ході дослідження виділяються нові напрями, одним із яких є теорія стейкхолдерів. Ця теорія дозволяє виділити ще одну активну сторону соціальної відповідальності, яка персоніфікується у всій групі учасників – стейкхолдерів. Стейкхолдери – будь-яка особа або група осіб, які можуть впливати або впливати на досягнення цілей організації [6, с. 107]. Це визначення було сформульоване в 1984 році Р. Фріменом, і з того часу воно стало визначальним і започаткувало теорію зацікавлених сторін.

Зацікавлені сторони – це досить широке коло людей, пов'язаних з організацією, основними з яких є:

- інвестори, які вкладають свій капітал в організацію з певним рівнем

ризиком з метою отримання доходу;

- позикодавці, які тимчасово надають кредит в обмін на деякий задалегідь визначений прибуток і зацікавлені в інформації, яка дозволяє їм визначити, чи будуть платежі по кредиту здійснюватися вчасно;

- керівники організації, оскільки фінансова інформація дозволяє найбільш достовірно оцінити ефективність управління;

- працівники організації, зацікавлені в отриманні інформації про їх здатність своєчасно виплачувати заробітну плату та інші виплати;

- постачальники, які зацікавлені в інформації, яка дозволяє їм визначити, чи буде їм вчасно оплачено;

- споживачі (клієнти), зацікавлені в стабільності поставок, як наслідок фінансової стійкості організації;

- громадські та державні організації, оскільки від успішної господарської діяльності залежить благополуччя економічної інфраструктури регіону [14, с. 122].

КСВ включає зовнішню та внутрішню складові. Внутрішня соціальна відповідальність включає в себе бізнес-практику щодо власного персоналу, тобто все, що стосується використання та розвитку персоналу (табл. 1.1).

Зовнішня спрямованість соціальної відповідальності бізнесу не так чітко визначена, як внутрішня. Ця сфера включає всі елементи відповідальності, які поширюються на середовище за межами організації (табл. 1.1).

Принципи соціальної відповідальності — це сукупність правил, норм і вказівок щодо процесу встановлення та управління соціальною відповідальністю. Основні принципи соціальної відповідальності викладені в міжнародному стандарті ISO 26000 «Керівні принципи соціальної відповідальності» [10, с. 64]. До них належать:

- 1) повага до норм (правових і міжнародних) і прав людини – неухильне дотримання чинного законодавства, прав і свобод будь-якої людини, повага до її гідності; постійне вдосконалення діяльності та взаємодії з урахуванням досягнень української та міжнародної практики управління у сфері сталого

розвитку та відповідно до прийнятих міжнародних стандартів;

2) добровільність – добровільне прийняття зобов'язань у сфері дотримання принципів соціально відповідальної поведінки;

Таблиця 1.2

**Складові внутрішньої та зовнішньої корпоративної соціальної відповідальності [6, с. 107]**

Складові зовнішньої соціальної відповідальності	Складові внутрішньої соціальної відповідальності
1) добросовісна ділова практика; 2) інформаційна відкритість; 3) посилена відповідальність перед клієнтами за надані продукти та послуги шляхом їх приведення до найвищих стандартів якості; 4) запровадження соціально значимих продуктів та послуг; 5) просвітницька діяльність, взаємодія з місцевою громадою та владою; 6) охорона довкілля; 7) економне споживання природних та енергоресурсів; 8) повторне використання та утилізація відходів; 9) організація екологічно безпечних транспортних перевезень; 10) акції по озелененню та прибиранню територій; 11) відповідальність у рекламно-маркетинговому просуванні своїх продуктів та послуг; 12) благодійність, довгострокові соціальні інвестиції.	1) турбота про соціальну захищеність працівників; 2) професійний розвиток та навчання працівників; 3) безпека та гігієна праці; 4) мотиваційні схеми оплати; 5) створення умов відпочинку та дозвілля; 6) підтримка внутрішніх комунікацій; 7) участь працівників в прийнятті управлінських рішень; 8) допомога працівникам у кризових ситуаціях; 9) залучення та утримання працівників.

3) послідовність – соціально відповідальна поведінка є постійною характеристикою діяльності суб'єктів;

4) прозорість – відкритість щодо власної діяльності, надання достовірної інформації у доступній та повній формі;

5) відповідальність – готовність звітувати про вплив своєї діяльності на результати діяльності суб'єкта господарювання, зацікавлених сторін і суспільства;

6) діалог із стейкхолдерами – надання інформації та роз'яснення рішень, намірів та пріоритетів у сфері соціальної відповідальності, при цьому діалог із стейкхолдерами відбувається на основі повної інформаційної відкритості;

7) етична поведінка – поведінка має ґрунтуватися на принципах і правилах, заснованих на порядності, чесності, рівності, належному управлінні,

чесності. З цих етичних принципів впливає турбота про довкілля, а також відповідальність за задоволення потреб зацікавлених сторін.

Практична реалізація КСВ здійснюється на основі зазначених вище загальних та специфічних принципів, до яких належать:

- патріотизм;
- гуманізм;
- духовність;
- інтеграція зусиль бізнесу, влади та громадянського суспільства, баланс їхніх інтересів і взаємної відповідальності за стан і перспективи сталого розвитку;
- інноваційність, різноманітність форм і методів реалізації [16].

Кожне рішення в організації має прийматися з урахуванням економічного, соціального та екологічного впливу не лише безпосередньо на організацію, а й на суспільство в цілому. Важливо відзначити, що організація, яка дотримується принципів соціальної відповідальності, з одного боку, повинна дотримуватися всіх законодавчих зобов'язань і правил, а з іншого боку, брати на себе додаткові зобов'язання щодо реалізації різних соціальних програм. . як всередині організації, так і в зовнішньому середовищі. Так, мінімальні законні права та обов'язки включають:

- виробництво якісних і безпечних товарів і послуг;
- повна сплата всіх податків;
- виплата регулярної заробітної плати працівникам та внесків на їх соціальне страхування;
- дотримання вимог антимонопольного законодавства;
- дотримання правових норм у сфері охорони навколишнього природного середовища та державних вимог до екологічного виробництва;
- забезпечення безпеки, охорони праці працівників, дотримання законодавства про працю;
- дотримання загальних прав людини, гарантованих Конституцією України.

Добровільні зобов'язання організацій, що перевищують законодавчо встановлені нормативи, поділяються на три групи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Добровільні соціально відповідальні зобов'язання організацій [29]

Група зобов'язань	Зобов'язання
Економіка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробляти і послідовно дотримуватись корпоративних кодексів або інших документів власної ділової етики;</li> <li>- розвивати якість, споживчі властивості, а також соціальну значимість власної продукції і послуг;</li> <li>- підтримувати добросовісну ділову практику, встановлюючи надійні відносини з постачальниками, дистриб'юторами та клієнтами, при цьому надаючи перевагу тим організаціям, які відповідають вимогам соціальної відповідальності;</li> <li>- сприяти розвитку малого та середнього бізнесу, створюючи власні технологічні ланцюжки, а також брати участь у відповідних галузевих і міжгалузевих програмах.</li> </ul>
Екологія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здійснювати заходи, спрямовані на економію використання енергії, водних та інших природних ресурсів;</li> <li>- організувати переробку відходів виробництва та очищення стічних вод;</li> <li>- постійно вдосконалювати та впроваджувати безвідходні технології виробництва;</li> <li>- скорочувати викиди шкідливих речовин в атмосферу;</li> <li>- організувати раціональне землекористання та підтримувати природне середовище проживання, в тому числі рекреативні зони та заповідники.</li> </ul>
Соціальна політика	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реалізувати свої внутрішні та зовнішні соціальні програми;</li> <li>- розвивати персонал шляхом професійної підготовки кадрів;</li> <li>- здійснювати спонсорську та благодійну діяльність на територіях присутності, підтримуючи тим самим соціальне благополуччя, безпеку і стабільність;</li> <li>- приймати участь у спонсорських і благодійних програмах регіонального та загальнодержавного значення, направлених на вирішення гострих загальнонаціональних проблем;</li> <li>- здійснювати підтримку культури, спорту, освіти та охорони здоров'я;</li> <li>- бути активним учасником соціального діалогу, регулярно проводити громадські слухання зі стейкхолдерами;</li> <li>- підвищувати відкритість і прозорість своєї діяльності через системи регулярної соціальної звітності.</li> </ul>

Сутність КСВ розкривається через її основні складові (рис. 1.3), які містять конструктивні погляди на розуміння сутності цього явища та об'єднані спільним підходом до забезпечення комплексної соціальної корисності бізнесу.

Корпоративна соціальна відповідальність	Відповідальний виробник	Соціально відповідальний бізнес — діяльність, в якій використовуються лише такі способи одержання прибутку, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству
	Організація виробляє якісну, нешкідливу для споживачів продукцію, не завищує ціну на неї, надає про неї правдиву інформацію споживачам, діє згідно з нормами екологічного права, турбується про навколишнє середовище, запроваджує новітні технології для зниження негативного впливу або ліквідацію шкідливих відходів, запобігає їх викидам.	
	Відповідальний роботодавець	
	Організація діє згідно з нормами трудового права (найчастіше перевищує їх, надаючи працівникам додаткові соціальні блага), дбає про умови та безпеку праці.	
	Відповідальний учасник соціальних відносин	
	Організація бере участь у підтриманні добробуту суспільства, що найчастіше виявляється у благодійності стосовно сиріт, інвалідів та інших соціально вразливих груп населення, підтримці духовності, освіти, науки, культури, сприянні розвитку свого регіону.	
	Відповідальний учасник економічних і політичних відносин з державою	
	Організація сумлінно сплачує податки та внески на соціальне страхування, веде діяльність згідно з нормами чинного законодавства, уникає корупції, ефективно веде бізнес без пільг і дотацій від держави, забезпечує прозорість корпоративних фінансів і вимагає прозорості щодо державних фінансів, конкуренції.	
Відповідальний діловий партнер		
Організація формує свої відносини з партнерами на принципах одержання договорів, угод і професійних стандартів діяльності, фінансової відповідальності. Власники Організації відомі й пишаються нею, фінансова звітність прозора, благодійність не лицемірна, а щира, репутація стабільна.		

**Рис. 1.2. Сутність і складові корпоративної соціальної відповідальності [41, с. 82]**

На організаційному рівні соціальна відповідальність має різний ступінь розвитку. Дотримання бізнесом встановлених правил, встановлених національним законодавством, слід розглядати як базовий рівень соціальної відповідальності. Усі організації мають бути такими. Це не лише громадський обов'язок підприємців, а й безумовний обов'язок, виконання якого мають контролювати та забезпечувати державні органи. Турбота організації про співробітників, споживачів, місцеву громаду та навколишнє середовище поза межами закону демонструє розширений ступінь соціальної відповідальності. У таких випадках має сенс оцінити його динаміку, оцінки поведінки та визначити найкраще. Розуміння КСВ як використання лише тих методів отримання

прибутку, які не завдають шкоди людям, природі та суспільству, має стати найвищим орієнтиром соціальної відповідальності в контексті мети не лише набуття позитивного іміджу, а й вдосконалення життя суспільства через його діяльність [17, с. 88].

Вивчаючи історію розвитку КСВ, вчені приходять до висновку, що такі ідеї були властиві бізнесменам ще за часів Стародавнього Єгипту, Греції, Римської імперії та Середньовіччя. Різні історичні джерела свідчать, що вже тоді були виробники, які відчували свою відповідальність перед суспільством: добросовісно сплачували податки, виробляли якісну продукцію, не обманювали споживачів і трудящих. У давні часи заможні купці та ремісники жертвували значні кошти на допомогу бідним, сиротам, розбудову різних соціальних структур. З бурхливим розвитком економіки та появою зрілого класу підприємців і бізнесменів відбувається поступове розуміння необхідності впровадження принципу соціальної відповідальності в менеджменті та поступовий перехід до положень цієї концепції [18, с. 98].

Теоретичні основи концепції соціальної відповідальності бізнесу були закладені ще у 18 столітті, коли відбувалися промислові революції та формувалося сучасне уявлення про підприємництво. Індивідуальні власники бізнесу брали на себе відповідальність за своїх працівників на основі власних релігійних чи етичних переконань. Адам Сміт у своїй праці «Дослідження природи та причин багатства націй» підкреслює, що бажання та потреби суспільства можуть бути реалізовані через вільну взаємодію індивідів та організацій на ринку. У той час практика соціальної відповідальності обмежувалася виключно моральними переконаннями власників бізнесу [21, с. 12].

Активний процес створення різних моделей соціальної відповідальності та їх впровадження у світову бізнес-практику відбувався наприкінці XIX – на початку XX ст. Це з ряду причин, зокрема:

- посилення соціально-трудова відносин, які складалися виключно в інтересах роботодавців;

- порушення соціальних, культурних, моральних засад, традицій і звичаїв, які протягом століть були основою розвитку суспільства;
- необхідність виправдання діяльності великого бізнесу в очах громадськості.

Як відповідь на гостру кризу у відносинах між бізнесом і суспільством, що сталася наприкінці ХІХ – на початку ХХ століття, народилася концепція бізнес-служіння суспільству, початковими формами якого стали меценатство та благодійність. патронат. Одним із творців і першими активними прихильниками цієї концепції був Ендрю Карнегі, який висловив свої переконання у творі

«Євангеліє багатства» підтверджується активною благодійною діяльністю.

Однією з перших спроб всебічного впровадження принципів соціальної відповідальності була соціальна програма Генрі Форда, яку він реалізовував у США в 1914-1920 рр. Основним пунктом програми було встановлення найвищої на той час заробітної плати для робітників промисловості з певними умовами, а також будівництво малих підприємств на селі. Подібні заходи Дж. Форд дав блискучі економічні результати, ставши класичним прикладом економічної ефективності соціально відповідальних дій підприємців [11].

У 1905 році в США зародився рух Ротарі, прихильники якого вважали, що матеріально забезпечені люди повинні сприяти підвищенню свого соціального статусу не тільки в професійній сфері, але і в межах територіальної громади, в якій вони працюють. Однак через Велику депресію 1930-х років концепція соціальної відповідальності отримала подальший розвиток лише в 1950-х роках, посівши центральне місце в дискусії про відносини між бізнесом і суспільством.

Вважається, що основоположником концепції соціально відповідального бізнесу є Г. Боуен, який у 1953 р. видав свою монографію під назвою «Соціальна відповідальність бізнесу». Він писав: «Соціальна відповідальність бізнесу полягає в тому, щоб проводити таку політику, приймати такі рішення

або дотримуватися таких курсів поведінки, які є бажаними для цілей і цінностей суспільства». Ідеї цієї концепції також виклав у своїх працях відомий вчений у галузі менеджменту П. Друкер. Серед його відомих робіт у цій галузі: «Майбутнє промислової людини» (1942), «Концепція корпорації» (1946), «Практика менеджменту» (1954), «Менеджмент: завдання, відповідальність і практика» (1974). Після публікації праць Г. Боуена та П. Дрейкера в західній науці розпочався активний розвиток сучасної теорії соціальної відповідальності бізнесу. У 60-80-х роках 20 ст. Опубліковано десятки наукових праць, у яких розробляються теоретичні питання, узагальнюється досвід соціально відповідальних організацій, досліджуються національні та регіональні моделі. Правда, К. Девіс, один із дослідників цієї концепції, писав у 1967 році: «Ті, хто не бере на себе відповідальність, адекватну їхній владі, в результаті втрачають цю владу». Інший вчений, Дж. МакГеррі, стверджував, що організація повинна займатися політикою, добробутом суспільства, освітою, щастям своїх співробітників і, загалом, усього суспільства, яке її оточує. Підприємці повинні вести себе законно та чесно, як і будь-який законослухняний громадянин. Організація не несе відповідальності за вирішення всіх існуючих проблем, але несе відповідальність за вирішення тих проблем, які вона породжує і які пов'язані з її діяльністю та зачіпають її інтереси [24, с. 80].

Аналіз еволюції громадської думки щодо розуміння природи та сутнісних характеристик соціальної відповідальності дає підстави стверджувати, що модель А. Кароль є своєрідною вершиною розвитку сучасного підходу до розуміння сутності КСВ, що базується на визнання визначальної ролі суспільного договору. Наприкінці 1970-х років один вчений запропонував тлумачити корпоративну соціальну відповідальність як відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, які суспільство покладає на організації [28, с. 151].

Широка дискусія про розвиток соціально відповідального бізнесу почалася в 1970-х роках після публікації статті М. Фрідмана в *New York Times*.

«Соціальна відповідальність бізнесу полягає у збільшенні прибутку». Він визнає КСВ «фундаментально шкідливою доктриною», оскільки, за словами М. Фор Фрідмана, «бізнес є бізнес», а відповідальність організації стосується лише доходу, який мають отримувати акціонери.

Активні дебати про корпоративну соціальну відповідальність почалися в 70-80-х роках минулого століття, коли громадськість почала дізнаватися про приховані негативні наслідки підприємницької діяльності: міста-привиди, які гинуть разом з бізнесом; катастрофи, спричинені діяльністю промислових підприємств; річки, в яких не можна купатися; втратили здоров'я на заводах без подальшого соціального захисту. З публікацією таких проблем почалася дискусія про роль бізнесу в суспільстві, про соціально відповідальний бізнес.

Але ідея соціально відповідального бізнесу набула поширення відносно недавно, в середині 90-х років 20 століття. Тоді в суспільстві були досить сильні антикорпоративні настрої – як реакція на рішення Shell UK потопити нафтову вишку Brent Spar у Північному морі, на опубліковані в численних авторитетних виданнях матеріали про неетичні підходи до ведення бізнесу (наприклад, використання дитячої праці), які практикуються в деяких відомих корпораціях (особливо Nike) у країнах третього світу. У той час організації почали активно займатися соціально відповідальним бізнесом, щоб створити соціально відповідальний імідж і тим самим завоювати прихильність споживачів.

З метою об'єднання зусиль підприємців із діяльністю профспілок, громадських організацій та державних органів та зосередженості на підтримці та застосуванні принципів соціальної відповідальності у 1999 році було підписано Глобальний договір ООН. Це волонтерська ініціатива, покликана об'єднати соціальні відповідальними організаціями з метою обміну досвідом реалізації поточних проектів та програм.

Глобальний договір вимагає від організацій гарантувати, у межах своєї сфери впливу, що вони поважають, підтримують і впроваджують основні цінності в сферах прав людини, трудових стандартів, навколишнього

середовища та боротьби з корупцією [21, с. 13].

Принцип 1: Підприємства повинні поважати та дотримуватися підходів до захисту міжнародно визнаних прав людини.

Принцип 2: Підприємства не повинні порушувати права людини.

Принцип 3: Підприємства повинні підтримувати принцип свободи асоціацій і визнавати право на ведення колективних переговорів.

Принцип 4: Підприємства повинні підтримувати ліквідацію всіх форм примусової праці.

Принцип 5: Підприємства повинні підтримувати викорінення дитячої праці.

Принцип 6: Компанії повинні підтримувати усунення дискримінації у працевлаштуванні та професійній діяльності.

Принцип 7: Підприємства повинні підтримувати обережний підхід до екологічних питань.

Принцип 8: Підприємства повинні впроваджувати ініціативи для підтримки підвищення екологічної відповідальності.

Принцип 9: Підприємства повинні заохочувати розвиток і поширення екологічно чистих технологій.

Принцип 10: Компанії повинні боротися з усіма формами корупції, включаючи вимагання та хабарництво.

Глобальний договір, найбільша у світі глобальна ініціатива з відповідального корпоративного громадянства, яка включає тисячі учасників із понад 100 країн, має своєю основною місією демонстрацію та забезпечення соціальної легітимності бізнесу. Приєднуючись до Глобального договору, організація декларує переконання, що соціально відповідальна бізнес-практика сприяє формуванню стабільного, справедливого, гармонійного суспільства [22, с. 58].

### 1.3. Моделі корпоративної соціальної відповідальності

У світі існує кілька моделей корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), які відображають особливості суспільно-економічного устрою різних країн. Кожна країна має власні особливості в застосуванні принципів та моделей КСВ. Історія та практика КСВ в США має довгу історію, починаючи з середини минулого століття. Американська модель КСВ базується на максимальній свободі бізнесу і суб'єктів господарювання, багато сфер життя залишаються поза державним регулюванням. Трудові відносини часто ґрунтуються на двосторонніх договорах, і система охорони здоров'я базується на добровільному медичному страхуванні. Багато ініціатив у сфері КСВ є добровільними для корпорацій, існують безліч корпоративних фондів, спрямованих на розв'язання соціальних проблем.

У Західній Європі, практика КСВ отримала розвиток у середині 1990-х років, зокрема завдяки Європейському руху підприємців за соціальну консолідацію (EBNSC), який виник на ініціативу Європейської комісії. У відміну від США, європейські корпорації більше схильні до нормативного регулювання їх соціальної відповідальності перед суспільством. Європейська модель КСВ часто регулюється стандартами та законами країн, оскільки багато соціальних питань вважаються етичною відповідальністю. Законодавчо закріплено обов'язкове медичне страхування, систему охорони здоров'я, пенсійні програми та інші соціальні аспекти. Європейські компанії більш схильні включати соціальні аспекти до своєї відповідальності перед суспільством.

У цілому, КСВ розвивається різноманітно у різних частинах світу, і кожна модель має свої особливості та специфіку відповідно до суспільно-економічного контексту.

Британська модель корпоративної соціальної відповідальності включає в себе елементи американської та континентальної моделей. Однак її основною рисою є активна роль бізнесу у реалізації проектів у сфері соціальної

відповідальності, що відповідає принципу добровільності. Важливою особливістю цієї моделі є активна підтримка уряду та добре розроблена система соціального забезпечення та охорони здоров'я. У Великобританії урядові структури часто виступають ініціаторами соціальної відповідальності бізнесу. Влада співпрацює з підприємствами, фінансуючи проекти та стимулюючи учасників. Уряд також створив посаду міністра з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Розвиток британської моделі КСВ є послідовним, і важливим є участь держави у впровадженні соціальної відповідальності бізнесу через партнерства з приватним сектором для розв'язання соціальних проблем [10, с. 64].

Канадська модель КСВ характеризується співпрацею численних організацій з Національним інститутом якості. Цей інститут впроваджує стандарт під назвою "Модель удосконалення якості і здорового робочого місця". Канадська модель КСВ відзначається включенням найкращих практик з американських і європейських моделей, а також досягнень провідних канадських компаній. Підприємствам, що досягли найкращих результатів у впровадженні корпоративної соціальної відповідальності, вручається спеціальна премія. Модель удосконалення якості та забезпечення здорового робочого середовища в Канаді ґрунтується на чотирьох основних аспектах:

1. Професійний підбір працівників. Прийом нових працівників включає в себе обговорення цінностей та цільової спрямованості організації, зокрема, того, як вони відображаються в соціально відповідальних діях. Збереження та розвиток власних кваліфікованих співробітників також важливий аспект.

2. Корпоративна соціальна відповідальність. Створення сприятливого іміджу та залучення інвестицій вимагають чіткого визначення цінностей організації та соціально відповідальних дій. Забезпечення здорового робочого середовища є ключовим аспектом образу компанії.

3. Створення та збільшення вартості. Ця складова спільного розвитку розглядається у контексті наявності здорового робочого середовища та турботи про здоров'я працівників, а також їх професійного росту.

4. Нова економіка. Діяльність, спрямована на гуманізацію праці, створення безпечних умов праці, стимулювання трудової активності, виступає важливою частиною загального стратегічного напрямку діяльності організації та розвитку нової, досконалої економіки.

Соціальна відповідальність корпорацій в Японії коріниться в культурних традиціях. Модель корпоративної соціальної відповідальності в Японії передбачає соціальну і ділову згуртованість на рівні підприємства і в індустріальних групах. Держава відіграє активну роль у стратегічному плануванні та підтримці соціальної відповідальності бізнесу. Управління підприємством орієнтоване на досягнення не лише прибутку, але й враховує його відповідальність перед суспільством, розуміння соціальних та екологічних питань, а також прагнення до прогресу цивілізації. Працівники розглядаються як члени "виробничої родини", і корпорація бере на себе турботу про них на різних етапах життя, таких як придбання житла, народження дітей, їх освіта та пенсія.

### **Висновки до розділу 1**

Соціальна відповідальність – це система відносин між людьми (організаціями) і суспільством, заснована на вільному волевиявленні та соціальних нормах, встановлених певною поведінкою з метою забезпечення безпеки, розвитку та узгодження інтересів сторін. У процесі формування сталого розвитку складаються відносини між членами суспільства через певні права та обов'язки. Сутність соціальної відповідальності полягає в обов'язку суб'єкта виконувати вимоги, що висуваються суспільством, державою та особистістю щодо забезпечення впорядкованості та стабільності суспільних відносин у різних сферах життя

Розуміння соціальної відповідальності як використання методів досягнення особистих чи корпоративних цілей, які не завдають шкоди людям, природі та суспільству, має стати найвищим орієнтиром соціальної

відповідальності в контексті місії, а не лише для набуття позитивного іміджу, а своєю діяльністю змінювати життя суспільства на краще. Такі дії не несуть ніякої користі, але самі по собі задовольняють найвищі духовні потреби людини.

У світовій практиці склалися кілька моделей корпоративної соціальної відповідальності, кожна з яких відтворює суспільно-економічний уклад відповідних країн. Кожна країна має свої особливості щодо застосування принципів та моделей соціальної відповідальності бізнесу.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Огляд існуючої компенсаційної політики підприємства та оцінка її відповідності принципам корпоративної соціальної відповідальності**

Приватне підприємство «ГАЛИЧ-БУД» – будівельне підприємство, що надає послуги з виконання будівельно-монтажних робіт.

Підприємство спеціалізується на виконанні замовлень державних та приватних компаній, а також приватних фізичних осіб.

Приватне підприємство утворене у 2016 році. Практично усі замовлення підприємство отримує беручи участь у системі відкритих торгів державних закупівель PROZZORO. За час існування підприємства було виконано значний обсяг будівельних робіт та здобутий колосальний досвід виконання робіт будь якої складності.

Приватне підприємство «ГАЛИЧ-БУД» має широкий спектр послуг з будівництва, включаючи реконструкцію, капітальний та поточний ремонт, монтаж інженерних мереж, архітектурне проектування тощо.

Підприємство співпрацює з інженерними консультантами та архітекторами, щоб забезпечити найвищу якість та ефективність будівельних проектів.

ПП «ГАЛИЧ-БУД» забезпечує відповідність всіх своїх робіт вимогам будівельних стандартів та нормативів, гарантуючи надійність та безпеку споруд.

Підприємство активно використовує сучасні технології та обладнання для оптимізації будівельних процесів та підвищення продуктивності праці. ПП «ГАЛИЧ-БУД» підтримує принципи сталого будівництва та використання енергоефективних та екологічно чистих матеріалів [51].

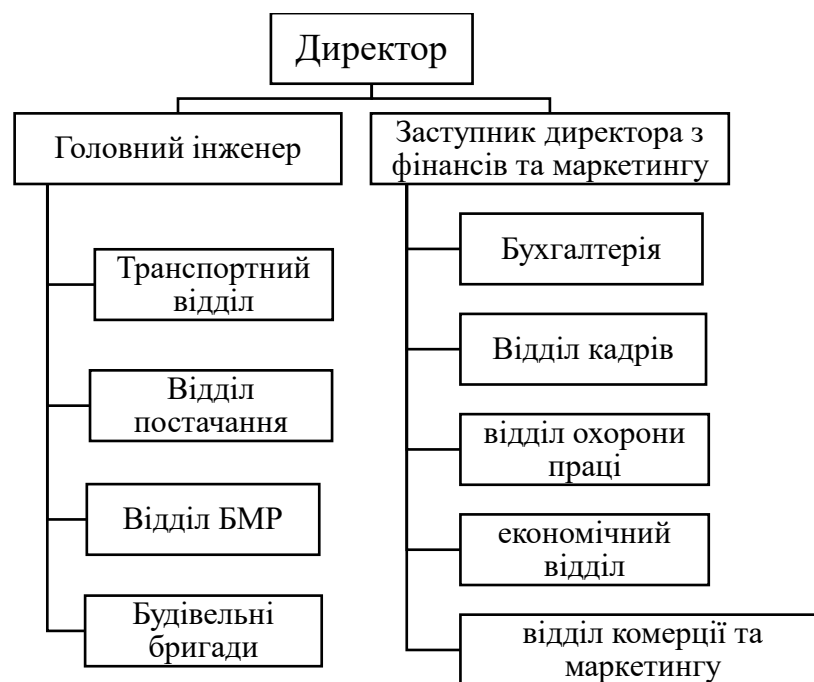
Підприємство має відмінну репутацію та високий рівень довіри клієнтів, які цінують якість виконаних робіт та своєчасність їх виконання.

ПП «ГАЛИЧ-БУД» дбає про навколишнє середовище та екологію, дотримуючись всіх екологічних стандартів та рекомендацій. Підприємство активно бере участь у соціальних проектах та спонсорує спортивні та культурні заходи у Тернопільській області.

За час своєї діяльності ПП «ГАЛИЧ-БУД» створило значну кількість робочих місць та сприяє економічному розвитку регіону.

Підприємство постійно вдосконалює свою діяльність та досліджує нові технології, щоб залишатися лідером на ринку будівельних послуг Тернопільської області [51].

На сьогоднішній день працює 41 працівник. Організаційна структура підприємства лінійно-функціональна.



## 2.1. Організаційна структура ПП «ГАЛИЧ-БУД»\*

\*Складено автором за даними [51]

Основні переваги лінійно-функціональних структур полягають у здатності організувати управління виробничими процесами за лінійною схемою. Функціональні підрозділи надають методичну допомогу, готують

інформацію та виконують управлінські завдання для лінійних керівників. Також важливо відзначити високу компетентність спеціалістів, які відповідають за конкретні функції та поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

Щодо недоліків цієї структури, варто зазначити затягненість строків підготовки та ухвалення управлінських рішень, інформаційне перевантаження керівників вищих рівнів управління та незабезпеченість скоординованості роботи функціональних підрозділів. На нашу думку, виробнича та управлінська структури товариства відповідають його потребам та є ефективними.

Успішність діяльності підприємства значною мірою залежить від системи мотивації персоналу. Ця система полягає у визначенні об'єктивної кількісної та якісної оцінки працівника та встановленні відповідної винагороди. Винагородження може бути матеріальним та моральним та повинно відповідати затраченим зусиллям. Важливо враховувати життєвий цикл організації та трудову типологію персоналу при розробці системи мотивації та стимулювання.

На приватному підприємстві застосовуються погодинно-преміальна та відрядно-преміальна системи оплати праці для різних категорій працівників. Погодинно-преміальна система дозволяє враховувати не лише відпрацьований час, але й досягнення певних кількісних та якісних показників працівниками. Використовується дана система оплати праці для оплати праці адміністративного персоналу та для оплати праці допоміжних робітників. Оплата праці для основних робітників здійснюється за відрядно-преміальною системою оплати праці.

Наведемо переваги та недоліки цих систем оплати праці.

Погодинно-преміальна система оплати праці.

Переваги:

1. Стимулює продуктивність. Погодинно-преміальна система надихає працівників на більш ефективне виконання роботи, оскільки чим швидше та ефективніше вони працюють, тим більше заробляють.

2. Гнучкість. Дозволяє пристосувати оплату до конкретних потреб та обсягу робіт, що може бути важливим у будівельній галузі зі змінною робочою навантаженістю.

3. Розрахунок продуктивності. Ця система дозволяє обчислити точну продуктивність працівника на основі відпрацьованих годин та результатів.

Недоліки:

1. Надмірний тиск. Примушує працівників працювати на максимальних обертах, що може вплинути на їхнє здоров'я та безпеку.

2. Спрямованість на кількість. Зосередженість на кількісних показниках може знизити якість роботи та безпеку, оскільки працівники швидше віддадуть перевагу кількості роботи над її якістю.

Відрядно-преміальна система оплати праці.

Переваги:

1. Стимулює результативність. Процентна складова надає додатковий стимул досягати більших результатів у виконанні робіт.

2. Адаптивність. Може бути ефективно використана для відділів або специфічних завдань, де результати можна об'єктивно виміряти та оцінити.

3. Мотивація для вдосконалення. Проявляючи ініціативу та покращуючи роботу, працівники можуть збільшувати свій заробіток.

Недоліки:

1. Варіативність доходів. Заробітна плата може коливатися від періоду до періоду, що робить її непередбачуваною для працівників.

2. Ризик нестачі робіт. Якщо не має достатньої кількості робіт, працівники можуть стикнутися з фінансовими труднощами.

Кожна система оплати праці має свої власні плюси та мінуси, і вибір між ними залежить від специфіки підприємства, його завдань та вимог до персоналу. Важливо забезпечити баланс між стимулюванням продуктивності та якості виконання робіт, забезпечивши відповідну мотивацію та безпеку працівників.

Заробітна плата на ПП «ГАЛИЧ-БУД» складається з двох складових:

основної та додаткової. Основна заробітна плата виплачується відповідно до виконання норм праці і включає тарифні ставки для робітників та посадові оклади для керівників, професіоналів та фахівців. Розмір посадових окладів та тарифних ставок залежить від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України, посади та кваліфікації працівника, які визначені у штатному розписі.

Додаткова заробітна плата включає такі складові:

- премія за виконання норм відробітку бригадами, яка становить 5-25% від посадового окладу;
- премія за якість виготовленої продукції, яка виплачується у розмірі 5-10% від посадового окладу працівника при відсутності рекламацій та контрольних звітів від відділу якості;
- премія (поточна) до 10% до посадового окладу у разі досягнення працівником показників ефективності та якості, відпрацювання за графіком та присутності на роботі протягом всього робочого місяця.
- доплати за роботу у вечірній та нічний час.
- надбавка за вислугу років.

Одним з показників ефективності оплати праці є структура фонду оплати праці, яка представлена в таблиці 2.1.

Фонд оплати праці на підприємстві "ГАЛИЧ-БУД" у 2022 році склав 8316 тис. грн, що перевищило суму у 2021 році (6801,6 тис. грн) на 18,3%. Це збільшення було обумовлене зростанням як розміру заробітної плати, так і кількості працівників. У структурі фонду оплати праці переважає фонд основної заробітної плати, питома вага якого зменшилася з 75,94% у 2020 році до 70,3% у 2022 році.

Серед виплат із фонду додаткової заробітної плати найбільший відсоток припадає на систематичні премії: 12,7% у 2020 році, 14,3% у 2021 році та 14,3% у 2022 році. Ця структура фонду оплати праці суттєво впливає на мотивацію працівників. З одного боку, вона надає працівникам впевненість у стабільності отримання заробітної плати незалежно від ситуації. Однак з іншого боку,

невелика частка змінної складової не забезпечує достатньої мотивації.

Таблиця 2.1

**Структура фонду оплати праці штатних працівників на ПП  
«ГАЛИЧ-БУД»\***

	2020		2021		2022	
	Обсяг, тис, грн	Частка, %	Обсяг, тис, грн	Частка, %	Обсяг, тис, грн	Частка, %
Фонд оплати праці, всього	9504	100	6801,6	100	8316	100
Фонд основної заробітної плати	7217,4	75,94	4951,5	72,8	5846,1	70,3
Фонд додаткової заробітної плати	2286,6	24,06	1850,1	27,2	2469,9	29,7
з нього:						
надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів	826,8	8,7	1701,9	9,2	479,1	19,4
премії та винагороди що носять систематичний характер	1206,9	12,7	2645,4	14,3	375,3	15,2
виплати, що пов'язані з індексацією заробітної плати	32,4	0,34	13,8	0,75	16,2	0,65
оплата за невідпрацьований час	220,5	2,32	545,7	2,95	876,9	3,55
заохочувальні та компенсаційні витрати	—	—	—	—	—	—

\*Складено автором за даними [51]

Важливо враховувати, що використання лише матеріальних заохочень не є достатнім, оскільки працівники мають потреби на вищих рівнях. Тому нематеріальна мотивація є невід'ємною складовою. До нематеріальних заохочень можна віднести особисте та публічне визнання, запис у трудову книжку про нагородження, можливість кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації, участь у громадських комісіях та службах тощо. Для поліпшення мотивації в колективі служба з підбору персоналу проводить вихідні інтерв'ю з працівниками, які звільнюються, з метою виявлення та усунення проблем, що виникають під час роботи [51].

ПП «ГАЛИЧ-БУД» активно співпрацює з профспілковим комітетом для організації оздоровлення та відпочинку свого персоналу та їхніх дітей. Пропонуються туристичні поїздки до цікавих місць України згідно з бажаннями працівників.

Основним засобом управління мотивацією та стимулюванням персоналу є ефективне спілкування між керівництвом та працівниками. Це спрямоване на узгодження цілей та завдань, а також оцінку виконання їх етапами та кінцевими результатами роботи. За результатами оцінки працівників у звітному періоді застосовуються заходи заохочення. Розуміння внутрішніх механізмів мотивації та стимулювання до інноваційної діяльності дозволяє створити ефективну політику у сфері трудових відносин. Це створює умови для тих працівників, які прагнуть до вдосконалення своєї роботи та діяльності підприємства в цілому. Підприємство може стимулювати працівників додатковими виплатами за інноваційну діяльність та пропозиції постійного вдосконалення.

Загалом система нематеріальної мотивації працівників потребує вдосконалення, оскільки не відповідає етапу життєвого циклу підприємства та його стратегії. Наразі обмежені можливості професійного навчання та кар'єрного росту.

## **2.2. Аналіз структури компенсаційного пакету організації**

Розглянемо фактори, які можуть впливати на складові компенсаційного пакету працівників на підприємстві "ГАЛИЧ-БУД". Серед цих факторів важливими є кількість співробітників на підприємстві, їхній віковий розподіл, стаж роботи та ступінь змін в складі працівників.

Також, важливим аспектом є аналіз рентабельності діяльності підприємства "ГАЛИЧ-БУД". Протягом 2020-2022 років відзначається зростання рентабельності, що свідчить про позитивну ефективність діяльності підприємства та його економічні результати.

Отримані тенденції мають позитивний вплив на мотиваційний клімат на підприємстві. Зростання загальноекономічних показників свідчить про пріоритетність трудового фактору та підвищення ефективності виробництва.

Для оцінки показників зайнятості на підприємстві "ГАЛИЧ-БУД"

аналізується структура працівників. Протягом аналізованого періоду середньооблікова кількість працівників збільшувалась, що показує позитивну динаміку зайнятості.

Таблиця 2.2

**Структура персоналу ПП «ГАЛИЧ-БУД» за 2020-2022 рр.\***

Показник	Рок и						Відхилення,(-;+) 2022 р. до:			
	2020		2021		2022		2020 р.		2021 р.	
	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %
Жінки	14	36,8	13	31,5	16	39,4	2	14,3	3	23,1
Чоловіки	23	63,2	27	68,5	25	60,6	2	8,7	-2	-9,2
Середньооблікова чисельність працівників	37	100	40	100	41	100	4	X	3	X

\*Складено автором за даними [51]

У таблиці 2.2 представлені зміни у складі працюючих на ПП "ГАЛИЧ-БУД" за роками. У 2020 році 37% працівників були жінками, у 2021 році цей показник зменшився на 5,3% до 31,5%, а в 2022 році зріс на 8%, до 39,4% від загальної кількості працюючих.

Таблиця 2.3 вказує на зміни у персоналі на ПП "ГАЛИЧ-БУД" протягом 2020-2022 років. У 2020 році було прийнято 25 осіб і вибуло 28 осіб. Коефіцієнт вибуття перевищив коефіцієнт прийняття більш ніж на 14%. У 2021 році на підприємство прийняли 15 осіб і вибуло 17 осіб, знизився коефіцієнт вибуття та коефіцієнт прийняття порівняно з 2020 роком. У 2022 році було 14 нових працівників та 16 осіб вибуло. Всі три коефіцієнти показали тенденцію до зниження порівняно з попереднім роком.

Згідно з інформацією, представленою в таблиці 2.3, на підприємстві у період з 2020 по 2022 рік відбулися певні зміни щодо кадрового руху. Після аналізу цих показників перейдемо до оцінки продуктивності праці на основі

даних з таблиці 2.4.

Таблиця 2.3

**Показники руху персоналу на ПП «ГАЛИЧ-БУД» за 2020-2022 рр.\***

Показники	Роки			Відхилення, (-;+) 2022 р. від		Темп росту 2022 р. у % до	
	2020	2021	2022	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
Середньооблікова чисельність працівників	37	40	41	4	1	10,8	2,5
Прийнято	25	15	14	-11	-1	-44,0	-6,7
Вибуло усього	28	17	16	-12	-1	-46,9	-5,9
За власним бажанням	28	17	16	12	-1	-46,9	-5,9
Коефіцієнт з прийняття, %	95,8	87,05	74,67	-21,13	-12,37	X	X
Коефіцієнт з вибуття, %	109,96	96,83	85,10	-24,86	-11,74	X	X
Коефіцієнт плинності, %	109,57	96,55	85,04	-23,39	-11,50	X	X

\*Складено автором за даними [51]

Таблиця 2.4

**Показники продуктивності праці ПП «ГАЛИЧ-БУД» за 2020-2022 рр.\***

Показники	Роки:			Відхилення,(-;+) 2022 р. від:		Темп росту 2022 р. у % до:	
	2020	2021	2022	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3315,6	8058,8	11339,0	483 269	156 71	2166,4	144,78
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	37	40	41	4	1	10,8	2,5
Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн.	89,61	201,47	276,56	186,95	75,09	308,64	137,27

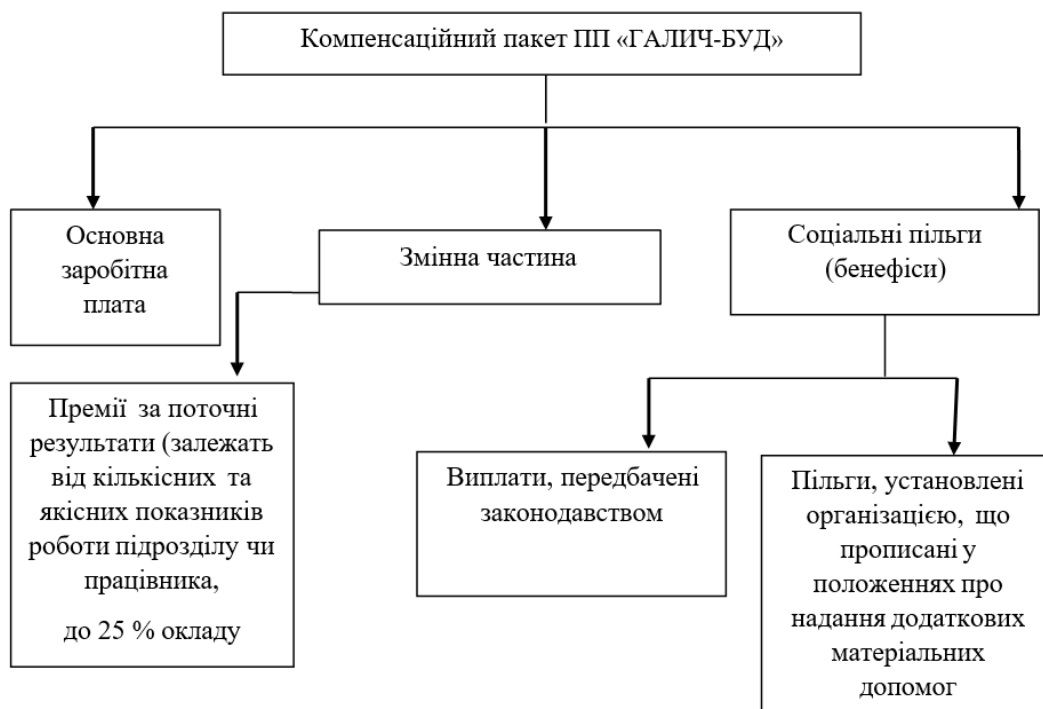
\*Складено автором за даними [51]

На ПП «ГАЛИЧ-БУД» у період 2020-2022 років спостерігалася тенденція збільшення продуктивності праці на одного працівника. У 2020 році цей показник склав 89,61 тис. грн. на одну особу, у 2021 році зросла до 201,47 тис. грн., а у 2022 році знову збільшилася до 276,56 тис. грн. Продуктивність

праці залежить від двох чинників: чистого доходу від реалізації продукції та кількості працівників. Покращення цих показників сприяло збільшенню продуктивності праці.

За даними аналізу, можна зробити висновок, що збільшення чисельності працівників призвело до зростання кількості прийнятих та звільнених осіб на підприємстві. Однак високий рівень текучості кадрів негативно вплинув на продуктивність праці. Також, завдяки збільшенню виручки на 483 269 тис. грн., продуктивність праці зросла на 1 851,6 тис. грн.

Усе враховуючи, господарська діяльність ПП "ГАЛИЧ-БУД" мала позитивні результати протягом 2020-2022 років. Збільшення чисельності персоналу сприяло збільшенню обсягів будівельних робіт та значному підвищенню продуктивності праці. Однак існують інші проблеми, такі як фінансові, організаційні та кадрові, які потребують уваги.



**Рис. 2.1. Структура компенсаційного пакету ПП «ГАЛИЧ-БУД»\***

\*Складено автором за даними [51]

Структура компенсаційного пакету включає дві основні складові:

матеріальну та нематеріальну мотивацію. Оцінюючи ефективність стимулювання персоналу підприємства, важливо враховувати чи відповідає ця структура потребам працівників та чи спонукає їх до досягнення кращих результатів у роботі.

### **2.3. Оцінювання ефективності системи матеріального та нематеріального заохочення персоналу ПП «ГАЛИЧ-БУД»**

Задоволеність працею - це сприйняття працівниками відповідності вимог щодо змісту, характеру та умов праці. Цей підхід включає дві основні концепції: задоволення як результат і як процес. Результативність вказує на кінцевий стан, який виникає внаслідок праці. Процесуальний підхід бачить задоволеність як психологічний процес, що формує загальну оцінку працівників. Це включає оцінку досвіду, узгодженість очікувань та реакцію на розбіжності між очікуваннями та реальністю.

Щодо оцінки задоволеності персоналу, одним із методів є визначення індексу задоволеності персоналу. Цей індекс відображає, наскільки очікування працівників збігаються з отриманими благами на підприємстві. Процес оцінки включає визначення цілей, розробку анкети, оповіщення працівників і проведення опитування, а також розрахунок індексу.

На ПП «ГАЛИЧ-БУД» для оцінки рівня задоволеності працівників була створена комісія, яка провела анкетування серед 100 працівників у 2022 році. В опитувальній анкеті були враховані фактори, такі як стратегія підприємства, умови праці та корпоративна культура, які впливають на рівень задоволеності працівників.

Шкала оцінок, що була використана за даною методикою, виглядає наступним чином:

- 3 бали – «зовсім не згодний»;
- 2 бали – «не згодний»;

- 1 бал - «скоріше не згодний, ніж згодний»;
- 0 балів – «нейтральне відношення/важко відповісти»;
- 1 бал – «скоріш згодний, чим не згодний»;
- 2 бали- «згодний»;
- 3 бали – «повністю згодний».

Таблиця 2.6

**Опитувальний лист\***

Питання	Ваша думка						
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
<b>Стратегія підприємства</b>							
Я впевнений, що наше підприємство – лідер ринку							
Я розумію та приймаю стратегію підприємства							
Керівництво підприємства робить все, що заявляє							
Я вірю в світле майбутнє підприємства							
<b>Корпоративна культура</b>							
Встановлює міжособистісні відносини між працівниками							
Не маю ніякого відношення							
Я неформальний лідер							
Я приймаю участь у будь-яких заходах, спрямованих на Відпочинок							
<b>Умови праці</b>							
Я відчуваю дискомфорт при роботі							
Атестація робочих місць проводиться за графіком							
Я задоволений умовами праці на підприємстві							
Умови праці потребують покращення							

\*Складено автором самостійно.

Результати анкетування зведені у загальні таблиці (табл. 2.7, 2.8, 2.9.).

За результатами таблиці 2.7 на твердження «Я впевнений, що наше підприємство – лідер ринку» – найбільша кількість опитуваних дали відповідь що впевненні та повністю впевнені у висловлюванні.

Більшість працівників також погодилися зі стратегією підприємства та відзначили своє розуміння та підтримку її. За результатами можна зробити висновок, що керівництво виконує свої обіцянки приблизно на половину або 60%. Незважаючи на різноманітні відповіді, значна кількість працівників вірить у позитивну перспективу ПП «ГАЛИЧ-БУД».

Таблиця 2.7

**Зведена таблиця результатів оцінки стратегії підприємства  
працівниками ПП «ГАЛИЧ-БУД» у 2022 р.\***

Питання	Ваша думка (осіб)						
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
Я впевнений, що наше підприємство – лідер ринку	2	1	1	1	3	5	4
Я розумію та приймаю стратегію підприємства	3	4	3	5	5	6	8
Керівництво підприємства робить все, що заявляє	2	3	3	6	5	7	1
Я вірю в світле майбутнє підприємства	2	2	3	3	6	5	1

\*Складено автором самостійно.

Таблиця 2.8

**Зведена таблиця результатів оцінки корпоративної культури  
працівниками ПП «ГАЛИЧ-БУД» у 2022 р.\***

Питання	Ваша думка (осіб)						
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
Встановлює міжособистісні відносини між працівникам	2	2	3	1	7	4	5
Не маю ніякого відношення	2	3	2	4	4	5	5
Я неформальний лідер	1	5	4	3	4	4	4
Я приймаю участь у будь-яких заходах, спрямованих на відпочинок	2	2	3	2	4	6	5

\*Складено автором самостійно.

Згідно з результатами таблиці 2.8, стан корпоративної культури на підприємстві є незадовільним. Багато працівників (17 осіб) відчують свою співпрацю з підприємством, проте також значна кількість осіб (18 осіб) не відчуває себе пов'язаними з корпоративною культурою.

**Зведена таблиця результатів оцінки умов праці працівниками ПП  
«ГАЛИЧ-БУД». у 2022 р.\***

Питання	Ваша думка (осіб)						
	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
Я відчуваю дискомфорт при роботі	2	1	1	1	3	5	4
Атестація робочих місць проводиться за графіком	2	3	3	6	5	7	1
Я задоволений умовами праці на підприємстві	3	4	3	5	5	6	8
Умови праці потребують покращення	2	2	3	3	6	5	1

\*Складено автором самостійно.

Згідно з використаною нами методикою, індекс задоволеності для кожного фактору розраховується відповідно до формули (2.1).

$$X = (-3) * a(-2) * b + c + 0 + d + 1 + e + 2 + f + 3 + g \cdot 3 + N * 100\% \quad (2.1)$$

де N – кількість учасників опитування

$$N = a + b + c + d + e + f + g$$

Для цього кожне чисельне значення на шкалі помножується на кількість працівників, які вибрали цей рівень, а потім ділиться на максимально можливий рівень задоволеності. Після цього розраховуються середні індекси задоволеності по кожній групі (див. таблиці 2.10, 2.11, 2.12).

Таблиця 2.10

**Індекс задоволеності працівниками ПП «ГАЛИЧ-БУД» у 2022 році за фактором «стратегія підприємства»**

Питання	Ваша думка (осіб)							Індекс задоволеності, %
	- 3	-2	-1	0	1	2	3	
Я впевнений, що наше підприємство – лідер ринку	2	1	1	1	3	5	4	31,25
Я розумію та приймаю стратегію підприємства	3	4	3	5	5	6	8	26,47
Керівництво підприємства робить все, що заявляє	2	3	3	6	5	7	1	16,05
Я вірю в світле майбутнє підприємства	2	2	3	3	6	5	1	18,18

\*Складено автором самостійно.

За фактором «стратегія підприємства» найвищий індекс задоволеності вказує на те, що більшість працівників вважає ПП "ГАЛИЧ-БУД" лідером ринку, що є гарним показником. Проте, за думкою працівників, найнижчий рівень задоволеності пов'язаний з невиконанням керівництвом своїх обіцянок повністю.

Таблиця 2.11

**Індекс задоволеності по фактору «корпоративна культура»  
працівниками на ПП «ГАЛИЧ-БУД» у 2022 р.\***

Питання	Ваша думка							Індекс задоволеності, %
	- 3	-2	-1	0	1	2	3	
Встановлює міжособистісні відносини між працівниками	2	2	3	1	7	4	5	95,83
Не маю ніякого відношення	2	3	2	4	4	5	5	76
Я неформальний лідер	1	5	4	3	4	4	4	100
Я приймаю участь у будь-яких заходах, спрямованих на відпочинок	2	2	3	2	4	6	5	100

\*Складено автором самостійно.

За оцінкою «корпоративної культури», працівники виявили вищий індекс задоволеності у відношенні до неформального лідерства. Це може бути позитивним сигналом, що працівники відчують свою важливість та вплив на організацію. Однак важливо відзначити, що ця ситуація також може вказувати на обмежені перспективи для цих осіб. Меншість працівників відзначили, що вони не відчують себе «поза корпоративною культурою», але загалом показник не є дуже позитивним.

Об'єднаємо попередні дані у загальну таблицю, що відображає середній показник задоволеності працівників (табл. 2.13). Цей показник обчислюється як середнє арифметичне значення усіх груп факторів.

Таблиця 2.12

**Розрахунок індексу задоволеності по групі умов праці  
працівниками на ПП «ГАЛИЧ-БУД» у 2022 році\***

Питання	Ваша думка							Індекс задоволеності, %
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Я відчуваю дискомфорт при роботі	2	1	1	1	3	5	4	35,30
Атестація робочих місць проводиться за Графіком	2	3	3	6	5	7	1	16,05
Я задоволений умовами праці на Підприємстві	3	4	3	5	5	6	8	26,47
Умови праці потребують покращення	2	2	3	3	6	5	1	18,18

\*Складено автором самостійно.

Таблиця 2.13

**Зведена таблиця за групами факторів, за якими проводилося дослідження рівня задоволеності персоналу ПП «ГАЛИЧ-БУД» у 2022 р.\***

Група факторів	Індекс задоволеності, %
Стратегія підприємства	30,65
Корпоративна культура	124
Умови праці	32
Загальний індекс задоволеності персоналу	62,22

\*Складено автором самостійно.

Таким чином, загальний показник задоволеності працівників (Ізп) склав 62,22% у 2019 році. Це дає нам підстави стверджувати, що більшість співробітників ПП «ГАЛИЧ-БУД» відчуває певний рівень задоволення за розглянутими факторами. Проте, важливо зауважити, що цей показник не є достатньо високим для загального висновку про задоволеність всього колективу. Ми вважаємо, що методика, яку ми використали для визначення задоволеності персоналу, є універсальною та може бути успішно впроваджена в практику кадрових служб ПП «ГАЛИЧ-БУД» для аналізу задоволеності працівників з різних аспектів їхньої трудової діяльності.

## **Висновок до розділу 2**

Господарська діяльність ПП "ГАЛИЧ-БУД" мала позитивні результати протягом 2020-2022 років. Збільшення чисельності персоналу сприяло збільшенню обсягів будівельних робіт та значному підвищенню продуктивності праці. Однак існують інші проблеми, такі як фінансові, організаційні та кадрові, які потребують уваги.

Структура компенсаційного пакету ПП "ГАЛИЧ-БУД" включає дві основні складові: матеріальну та нематеріальну мотивацію. Оцінюючи ефективність стимулювання персоналу підприємства, важливо враховувати чи відповідає ця структура потребам працівників та чи спонукає їх до досягнення кращих результатів у роботі.

Більшість співробітників ПП «ГАЛИЧ-БУД» відчуває певний рівень задоволення за розглянутими факторами. Проте, важливо зауважити, що цей показник не є достатньо високим для загального висновку про задоволеність всього колективу. Методика, яку ми використали для визначення задоволеності персоналу, є універсальною та може бути успішно впроваджена в практику кадрових служб ПП «ГАЛИЧ-БУ» для аналізу задоволеності працівників з різних аспектів їхньої трудової діяльності.

### РОЗДІЛ 3.

## ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

### **3.1. Рекомендації щодо оптимізації та удосконалення компенсаційної політики підприємства з урахуванням принципів корпоративної соціальної відповідальності**

Кожен керівник компанії розуміє, що для тривалого успіху в бізнесі найважливішим є бажання співробітників працювати на повну потужність і продуктивно. Як досягти цього? Як створити сприятливі умови для праці, як правильно винагороджувати працівників та як їх мотивувати до ефективної праці? Всі ці питання відносяться до системи управління трудовою мотивацією персоналу.

Зрозуміло, що основна мотивація для працівників, які працюють у наймі в організації, полягає в матеріальній винагороді. Таким чином, в системі оплати праці на ПП "ГАЛИЧ-БУД" акцентується на стимулюванні продуктивності, творчості, старанності та ініціативи працівників, враховуючи ці якості, які сприяють ефективності праці та досягненню стратегічних цілей організації.

Об'єднання матеріальних інтересів працівників з цілями організації дозволяє залучати та утримувати висококваліфікований персонал. Також це сприяє контролю та управлінню витратами на працю, забезпечуючи оптимальну кількість працівників [1, с. 113]

Усі ці завдання вирішуються через внутрішньофірмові системи оплати праці та мотивації персоналу, які розробляються спеціально для ПП «ГАЛИЧ-БУД». Створення ефективної системи оплати та стимулювання праці на цьому підприємстві є складним та специфічним процесом, що потребує глибокого розуміння трудової мотивації, а також знань і досвіду у розробці та застосуванні методів винагороди для працівників.

У сучасних умовах ринкової економіки ключове значення у відносинах між працівником та підприємством має взаємовідношення між тим, що віддає працівник у вигляді своєї праці, та тими різними видами винагороди, які надаються підприємством. Отже, у сучасних системах винагороди, які використовуються на вказаному підприємстві, розрізняються зовнішні та внутрішні аспекти винагороди [2].

Щодо зовнішніх стимулів, то це грошові виплати, бонуси та соціальні вигоди, які управління підприємства використовує для мотивування ефективної роботи своїх працівників. Це також включає соціально-психологічну атмосферу та стиль управління, що притаманні організаційній культурі підприємства.

Внутрішнє задоволення працівника безпосередньо не контролюється організацією; це психологічне благополуччя працівника, що виникає з різних чинників, пов'язаних з мотиваційною структурою та особистісними особливостями та установками кожної особи. Це не лише залежить від системи зовнішньої винагороди. Від підприємства залежать лише умови, які можуть сприяти внутрішньому задоволенню працівника в роботі. Компенсаційна політика на даному підприємстві представляє собою систему зовнішніх винагород для найманого працівника за результатами його праці на організації.

Розробка пакету компенсацій є однією з ключових та стратегічних задач управління людськими ресурсами в цій організації. Отже, створення системи фінансових компенсацій є важливим завданням для кадрового відділу. Грошова винагорода відіграє важливу роль у мотивації працівників, і її значення не обмежується лише компенсацією витрат, які працівник зробив для досягнення цілей компанії. Таким чином, кадрові працівники у ПП «ГАЛИЧ-БУД» за допомогою системи компенсацій задовольняють основні потреби працівників та сприяють їхньому задоволенню.

При створенні стратегії компенсацій працівник відділу кадрів не покладається на міф про перевагу недорогої праці. Виявляється, що "дешева" праця варта набагато більше для підприємства та суспільства. Вона має низьку

продуктивність, утримує працівників на низькому рівні розвитку, не спонукає до збільшення продуктивності через низьку заробітну плату, гальмує ініціативу та створює несприятливі умови праці. Дешева праця небезпечна для навколишніх та може вплинути на їхні умови життя. Людина, яка отримує низьку оплату, може втратити відчуття відповідальності перед підприємством, суспільством і навіть перед собою, оскільки у неї мало є стимулів та мотивації.

Одне з ключових завдань кадрового спеціаліста на ПП «ГАЛИЧ-БУД» щодо персоналу - це створення системи стимулювання праці, яка дозволить подолати відчуття відчуження та пасивності у працівників. Головна мета компенсаційної системи підприємства – це спрямування на високий рівень винагороди за результативну та ефективну працю [7].

При створенні компенсаційного пакету на підприємстві кадровику важливо керуватися наступними принципами:

1. Грошова винагорода повинна спонукати працівників до досягнення потрібних результатів для організації. Заробітна плата пов'язана з показниками ефективності компанії, робочої групи та окремого працівника.

2. Система компенсацій повинна бути гнучкою та відповідати змінам у внутрішній та зовнішній ситуації у компанії. Вона повинна бути інструментом управління, який надає можливість керівництву заохочувати та покарати працівників.

3. Нова система компенсацій не повинна погіршувати матеріальне становище працівників. Навіть у випадку змін у системі, працівники повинні мати можливість збільшувати свою грошову винагороду.

4. Впровадження нової системи компенсацій повинно супроводжуватися якісним інформуванням працівників про нові правила та постійним моніторингом її ефективності.

Розглянемо основні принципи політики компенсацій на підприємстві ПП «ГАЛИЧ-БУД». Розробка системи оплати праці та загальної компенсаційної політики в компанії розглядається як важливий етап, пов'язаний зі стратегічним плануванням, оцінкою та атестацією персоналу та урахуванням умов ринку

праці. Перед розробкою чи модифікацією політики компенсацій компанія базується на попередньо визначених принципах, які утворюють основу для створення системи грошової винагороди в організації.

Якщо говорити про складові компенсаційного пакету в організації, то можна сказати, що він включає три основні елементи: 1) базова зарплата, яка є сталою складовою грошової винагороди; 2) додаткові виплати, такі як стимулюючі винагороди, премії, бонуси, які є змінною частиною грошового винагородження; 3) соціальні виплати та пільги (бенефіти).

– стосовно базової заробітної плати в даній організації, вона є гарантованою компенсацією працівникові за його внесок у діяльність компанії, відповідно до його обов'язків та корпоративних стандартів.

– створення системи базової заробітної плати у ПП «ГАЛИЧ-БУД» включає кілька етапів:

– визначення категорій персоналу в організації відносно основного продукту.

– аналіз та опис робочих місць (посад).

– класифікація робочих місць (посад) з урахуванням внутрішньої цінності для компанії.

– тарифікація робочих місць (посад) та визначення рівнів оплати.

– встановлення базових окладів, надбавок та доплат для працівників.

Базова зарплата на цьому підприємстві залишається сталою протягом тривалого часу і не змінюється в залежності від поточних результатів праці співробітника. Однак бонуси та стимулюючі виплати пов'язані з результатами праці та продуктивністю співробітника. Це включає комісійні виплати, премії за виконання плану, участь у прибутках тощо.

Щодо соціальних виплат або бенефітів, вони є частиною компенсаційного пакету та не пов'язані з конкретною продуктивністю. Це може бути медична страховка, оплата відпусток, безкоштовні обіди, компенсація транспортних витрат та інші соціальні вигоди, які працівники отримують за роботу на даній організації. У цілому, компенсаційна політика на ПП «ГАЛИЧ-БУД»

спрямована на стимулювання та мотивацію працівників для досягнення кращих результатів, що сприяє покращенню діяльності підприємства.

### **3.2. Пропозиції щодо сприяння інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у стратегічні цілі та плани розвитку підприємства**

Для успішності компенсаційного пакету важливо створити в колективі організації сприятливу атмосферу, де працівники діють спільно як одна система, гармонійно взаємодіючи. Компенсаційний пакет має бути гнучким та відповідати особливостям сфери, в якій працює підприємство. Важливо залучити колектив до його розробки та затвердження.

Дослідження показало, що складно оцінювати ефективність нематеріальної мотивації. Багато аспектів неможливо виміряти числово, а відсутня інформація про результативність у методичній літературі. Досвід ПП «ГАЛИЧ-БУД» показує, що визнання працівників через дошки пошани та подібні інструменти є ефективним методом роботи з персоналом. Цей механізм базується на взаємозв'язку матеріальної та моральної мотивації [8, с. 54].

Досвід провідних світових компаній свідчить, що конкурентоспроможними є ті підприємства, які об'єднують технічні та соціальні аспекти, розвиваючи соціотехнічні системи.

Для вирішення питань нематеріальної мотивації можна розглянути розробку та впровадження методики компенсацій для структурних підрозділів на основі їхніх досягнень у вирішенні стратегічних та поточних завдань. Також можна використовувати принцип "кафетерію", враховуючи потреби та побажання працівників.

Таким чином, це може значно підвищити мотивацію співробітників компанії. При цьому значних фінансових витрат для підприємства можна уникнути, оскільки є можливість укласти договори з державними органами на надання послуг на пільгових умовах або по бартеру (всі користуються

водопостачанням, їм потрібно ремонтувати електромережі, прибрати територію).

Таблиця 3.1

### Соціальні пільги за принципом «кафетерію» [14, с. 122]

Меню №1	Меню №2	Меню №3
Додаткові часи відпочинку	Додаткова оплата лікування	Медичне страхування
Оплата проїзду на роботу	Оплата навчання свого чи дитини	Оплата занять у басейні
Оплата літньої путівки для дитини	Оплата власної путівки (у розмірі окладу)	Оплата санаторної путівки

Окрім складності сучасних економічних умов та орієнтації працівників компанії «Електричні системи» на матеріальну мотивацію, керівництво компанії має подбати про те, щоб із підвищенням рівня кваліфікації працівники були націлені на самовдосконалення. підвищення вдосконалення, самореалізації, творчості тощо. Також у системі мотивації слід приділяти певну увагу факторам регуляції трудової поведінки шляхом усунення невдоволення і розчарування (умови праці, конфліктні ситуації).

При створенні нового соціально-економічного утворення в ПП «ГАЛИЧ-БУД» необхідно звернути увагу на важливі аспекти мотивації трудової діяльності.

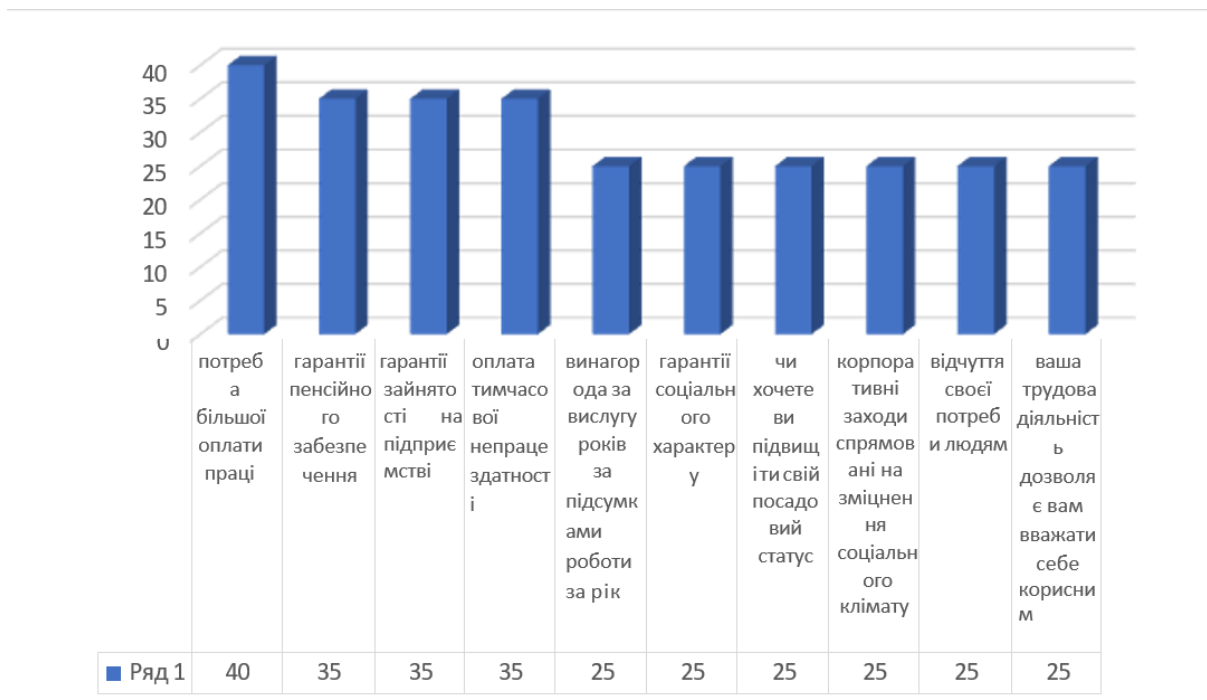
По-перше, якісні результати праці, безсумнівно, залежатимуть від самомотивації працівників. Під самомотивацією суспільства слід розуміти усвідомлення особистістю внутрішніх прагнень і бажань до певного виду діяльності.

Також необхідно давати працівникам можливість отримувати задоволення від виконання роботи, пишатися своєю працею, сприяти самовдосконаленню трудового процесу. Робота не може бути якісною без самомотивації. Одним із способів ефективної мотивації є робота в команді, оскільки робота в групі найбільше впливає на самомотивацію. Люди товариські по натурі, хочуть бути корисними своїм співробітникам, прагнуть визнання, поваги колег і мріють про творче ставлення до роботи. Завдання керівника –

створити в колективі такі моральні цінності, відносини та клімат, які призведуть до якісних кінцевих результатів трудової діяльності та їх покращення [17, с. 88].

Щоб визначити найважливіші потреби працівника на роботі, пропонується заповнити анкету. На підставі даних, отриманих в результаті опитування співробітників компанії «Електричні системи» за даною анкетою для вивчення потреб і ціннісних орієнтацій співробітників, можна показати графік їх розподілу серед респондентів, які взяли участь в опитуванні.

Розглянемо аналіз анкети за допомогою графіка, представленого на рис. 3.1 потреби та ціннісні орієнтації працівника ПП «ГАЛИЧ-БУД» у 2022 р.



**Рис. 3.1** Потреби та ціннісні орієнтації працівника на ПП «ГАЛИЧ-БУД»\*

\* Складено автором самостійно.

З цього графіка можна зробити загальний висновок, що зі 100 опитаних співробітників 40 осіб назвали найважливішим з перерахованих вище стабільну заробітну плату. В іншому місті: гарантії пенсійного страхування, гарантії працевлаштування на даному підприємстві, гарантована оплата

тимчасової непрацездатності, 35 працівників сказали «так» цим мотиваційним факторам. Третє місце посіли наступні фактори: оплата праці за стажем роботи за підсумками роботи за рік, соціальні гарантії (оплачувана відпустка тривалістю 28 календарних днів), тобто гарантоване кар'єрне зростання, корпоративні заходи, спрямовані на зміцнення соціального клімату в колективі, відчуття власної корисності для колективу та компанії (25 осіб відзначили саме ці відповіді).

Основною передумовою реалізації мотиваційної політики в ПП «ГАЛИЧ-БУД» є створення належних соціально-економічних умов праці, формування іміджу «зарплати», взаємоповаги у відносинах роботодавця-працівника, що допоможе підвищити рівень мотивації співробітників. Система мотивації праці повинна містити компоненти, які при правильному та своєчасному впровадженні забезпечуватимуть ефективне функціонування підприємства.

Це має сприяти підвищенню мотивації працівників до роботи в ПП «ГАЛИЧ-БУД». Такі заходи сьогодні вкрай необхідні, оскільки інтенсивне «відмивання» кваліфікованих кадрів призвело до ситуації, близької до критичної.

Слід зазначити, що необхідною умовою функціонування підприємства є рівноцінне відтворення життєвих потреб працівників, яке має бути лише позитивним. Для підвищення ефективності системи мотивації праці заробітна плата повинна відповідати еквіваленту відтворення життєво важливих потреб, серед яких пріоритетні очікувані реальні доходи, премії за виробничі результати, заохочувальні та компенсаційні виплати, натуральні виплати та доходи. від власності.

Слід пам'ятати, що зростання продуктивності праці на підприємствах пов'язане, перш за все, з особистими якостями керівників, умінням працювати в команді та керувати. Сучасні керівники повинні створювати умови праці, що відповідають потребам працівників, ініціює поведінку з метою досягнення найвищих результатів своєї діяльності.

У ПП «ГАЛИЧ-БУД» рекомендовано створити систему мотивації ефективної роботи, яка базується на наступних принципах:

- забезпечення оплати праці всіх категорій працівників відповідно до кінцевих результатів праці з урахуванням кількості та якості виробленої продукції;

- визнання внеску кожного працівника в успіх підприємства шляхом використання різноманітних форм матеріального та морального стимулювання;

- надання можливостей професійного розвитку та навчання;

- використання результатів праці як основного критерію просування по службі та безпеки роботи;

- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;

- створення безпечних умов праці, охорони здоров'я шляхом використання відповідних професійних послуг.

Служба управління персоналом досліджуваного підприємства, на нашу думку, має залучати до роботи активних творчих працівників. Також пропонуємо одночасно застосовувати всі можливі засоби матеріального та нематеріального стимулювання продуктивної праці, а саме [43, с. 484]:

- передбачити стимулювання конкретних показників, на які працівники мають безпосередній вплив і які найбільш повно характеризують участь кожного працівника у вирішенні завдань;

- встановлювати стимули за успіхи в роботі, щоб більш значні стимули використовувалися для більших досягнень;

- забезпечити заохочення участі учасників у виконанні прийнятих підвищених зобов'язань відповідно до досягнутих результатів;

- підвищення зацікавленості кожного працівника в постійному вдосконаленні своїх виробничих показників;

- дбає про зростання громадсько-політичної активності та професійної компетентності, стабільність високих результатів у праці;

- не припускають знецінення матеріальних і моральних стимулів [44, с.

255].

Тому система мотивації трудової діяльності ПП «ГАЛИЧ-БУД» потребує доповнення впровадженням ряду мотиваційних заходів. Адже недостатньо мати кваліфікованих спеціалістів; їх необхідно зацікавити, щоб ефективно реалізувати свій потенціал.

Проте, для ефективного використання моральних стимулів, на нашу думку, ПП «ГАЛИЧ-БУД» має негайно забезпечити:

- наявність положень про порядок морального заохочення та доказування з боку працівників;

- в інтересах розвитку творчої ініціативи та активності слід ширше використовувати різні форми морального заохочення;

- посилювати моральний стимул шляхом матеріального заохочення, забезпечувати правильну взаємодію матеріального і морального стимулів, постійно вдосконалюватися відповідно до нових завдань, змін у змісті, організації та умовах праці;

- широко інформувати трудовий колектив про кожне моральне заохочення працівника;

- вручати нагороди та почесні грамоти в урочистій обстановці;

- розробити нові форми стимулювання і встановити жорстку моральну відповідальність кожного працівника за доручену роботу [43].

Тому при створенні системи мотивації праці персоналу ПП «ГАЛИЧ-БУД» слід враховувати, що підприємство має мати спеціальну програму переходу на нові форми організації праці з урахуванням кризових умов.

Працівники, які працюють за наймом, отримують матеріальну винагороду від організації в обмін на свою працю. Ця премія називається компенсаційною, але, крім компенсаційної функції, матеріальна допомога сьогодні є ще й важливим важелем впливу на продуктивність праці і може використовуватися як матеріальне заохочення.

Саме матеріальна винагорода або винагорода працівників відіграє надзвичайно важливу роль у залученні, мотивації продуктивності праці та

утриманні необхідної робочої сили в організації в умовах кризи.

Найважливіше те, що компенсаційний пакет є дуже конкурентоспроможним. У загальному вигляді зміст тендерного пакету можна представити як набір із чотирьох блоків: охорона здоров'я; розвиток корпоративної культури; навчання, підвищення кваліфікації; відпочинок і розваги; мотивація праці.

Компенсація виконує кілька функцій, головною з яких є залучення в організацію кваліфікованих працівників. Інші функції компенсації включають наступне:

- утримання працівників на підприємстві;
- заохочення професійних досягнень працівників; оптимізація витрат на управління персоналом; адміністративні заходи до працівників.

Оплата праці є одним з найважливіших елементів системи мотивації співробітників компанії. Найпоширенішими елементами компенсаційного пакету є наступні [48, с. 133]:

- додаткові витрати на відрядження; оплата понаднормової роботи;
  - представницькі витрати (оплата бізнес-ланчів, презентацій, витрати на підтримання «ефектного» зовнішнього вигляду співробітника тощо);
  - додаткові відпустки; оплата медичної допомоги;
  - оплата навчання та професійної перепідготовки;
  - доплата «за знання» (заохочення бажання працівника підвищувати кваліфікацію);
  - доплата за стаж роботи в організації;
  - різні бонуси (% від зарплати в кінці року або кварталу);
  - оплата заходів, пов'язаних зі святами та днями народження працівників;
- медична страховка;
- страхування життя;
  - страхування автомобіля (рідкісна оплата ремонту при ДТП); оплата навчання дітей;
  - знижки на товари компанії; безпроцентний

кредити;

- службовий транспорт, мобільний зв'язок; передача акцій у власність;
- сприяння працевлаштуванню після звільнення [45].

Соціальний пакет включає як основні соціальні гарантії, передбачені законодавством про працю та соціальне страхування, так і додаткові матеріальні блага, які надає роботодавець за власною ініціативою.

При цьому основний соціальний пакет або гарантії, передбачені законодавством для працівника, включають:

- забезпечення трудовими ресурсами для виконання завдань, передбачених законодавством про працю, колективним договором та угодою сторін;

- загальнообов'язкове державне соціальне страхування;
- повна виплата заробітної плати працівнику [46, с. 58].

Виходячи з функцій соціального пакету, він також може включати мотиваційний пакет, який, у свою чергу, поєднує конкурсний та компенсаційний пакети.

Заохочувальний пакет можна визначити як матеріальні блага, які роботодавець надає працівникові на додаток до гарантій, передбачених законодавством. Це, зокрема, такі елементи, як недержавне пенсійне страхування, страхування життя та здоров'я від нещасних випадків, добровільне медичне страхування працівників та членів їх сімей.

З компенсаційним пакетом ви зможете:

- контролювати плинність кадрів; підвищення мотивації персоналу;
- підвищення показників продуктивності праці; залучити в компанію необхідних співробітників;
- забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
- створити позитивний імідж фірми на ринку [30, с. 33].

Компенсаційний пакет передбачає відшкодування особистих витрат, пов'язаних з роботою (на мобільний зв'язок, проїзд, оренду чи купівлю квартири в іншому місті тощо). Зазначена класифікація ґрунтується на

принципі добровільності, обов'язковості надання працівникові матеріальних благ понад розмір основної заробітної плати, на яку він має право, а також на основі доплати до основної заробітної плати або компенсації за особисті витрати.

Виходячи зі специфіки структури соціального пакету, він виконує як мінімум три функції: гарантійну, мотиваційну та компенсаційну. Реалізація цих функцій має забезпечити досягнення головної мети – збалансування індивідуальних потреб працівника зі стратегічними потребами компанії. Отже, соціальний пакет (його складові та розмір) є потужним інструментом впливу на індивідуальну та організаційну ефективність, тривалість та успішність трудових відносин між працівником і роботодавцем.

Умови надання соціального пакету працівнику мають бути дотримані протягом періоду роботи в компанії; існує залежність між стажем роботи, посадою (кваліфікацією) і розміром матеріальних благ. в соцпакеті. Роботодавець може надати «базовий» пакет пільг малозабезпеченим працівникам. У подальшому, у міру просування кар'єри та рівня доходів працівника, часткова участь роботодавця у формуванні соціального пакету може зменшуватися [35, с. 89].

За наявною статистикою, в США соціальний пакет становить 40-50% від базової зарплати. Основну вартість соціального пакету в західних країнах — до 50% — складають різні види страхування, основним з яких є медичне страхування працівників. Для більшості американських і європейських компаній обов'язковими є два види соціальних програм - медичне страхування і пенсійне страхування. Їх впровадження призвело до того, що витрати компанії на соціальні виплати за останні п'ять років подвоїлися і становлять до 15% витрат на персонал [44, с. 255].

Поширення практики використання соціального пакету роботодавцями в Україні та на підприємствах сприятиме формуванню сучасного конкурентоспроможного ринку праці, створенню та розвитку основи корпоративної культури в суспільстві, підвищенню конкурентоспроможності

підприємств. національна робоча сила. Крім того, система соціальних пільг і гарантій як засіб залучення, управління мотивацією та формування лояльності працівників позитивно вплине на внутрішню стабільність і зовнішню привабливість компанії як роботодавця.

У свою чергу, запровадження соціального пакету в умовах кризи призведе до створення умов для розвитку послуг, що складають його зміст, особливо у сфері добровільного страхування (охорона здоров'я, пенсійне забезпечення тощо). З іншого боку, гнучке використання програми страхування з урахуванням індивідуальних потреб працівників створить передумови для підвищення ефективності виробництва, наприклад, за рахунок мінімізації втрат, пов'язаних із захворюваннями працівників, оптимізації показників трудового потоку тощо.

На нашу думку, при формуванні компенсаційного пакету в ПП «ГАЛИЧ-БУД» слід враховувати індивідуальні потреби працівників. Індивідуальний підхід до визначення складу компенсаційного пакету допомагає ефективно мотивувати співробітників.

Завдання роботодавця – розробити систему, яка дозволить запровадити єдиний стандартний підхід до соціального пакету, підвищити рівень послуг, що надаються працівникам, і водночас створити умови для оптимізації діяльності компанії. витрати на соціальні потреби. При цьому однією з основних умов ефективності управління соціальним пакетом є відповідність загальним стратегічним цілям компанії, її корпоративній культурі та політиці управління персоналом [43, с. 483].

Компенсація може справляти на працівників протилежний ефект – мотивуючий і демотивуючий. Неєфективна система стимулювання може викликати невдоволення працівників (як розміром, так і способом визначення та розподілу винагороди), що призводить до зниження продуктивності праці, падіння якості та порушення дисципліни. Працівники, незадоволені розміром винагороди, можуть вступити у відкритий конфлікт з керівництвом організації, припинити роботу, організувати страйк або піти з організації. З іншого боку,

ефективна система оплати праці стимулює продуктивність праці працівників, спрямовує їхню діяльність у потрібному для підприємства руслі, тобто підвищує ефективність використання людських ресурсів. Основне значення системи оплати праці полягає в тому, щоб стимулювати продуктивну поведінку працівників, спрямовувати їх на досягнення поставлених перед ними стратегічних завдань, іншими словами, пов'язувати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними цілями компанії. Ця ключова настройка визначає призначення системи компенсації [50, с. 16].

Компанії конкурують між собою на ринку праці, намагаючись залучити експертів, необхідних для досягнення стратегічних цілей. Враховуючи цю проблему, система оплати праці повинна бути конкурентоспроможною по відношенню до категорії працівників, яких потребує підприємство. Коли зарплата компанії не відповідає тому, що пропонує ринок праці, співробітники можуть залишити компанію.

Щоб уникнути втрати працівників (на професійну підготовку та розвиток яких компанія вже витратила час і певні кошти), які є цінним ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентоспроможність системи мотивації та стимулювання. Компенсація повинна орієнтувати співробітників на ті дії, які необхідні компанії. Продуктивність, креативність, досвід і відданість філософії компанії повинні винагороджуватися через систему винагород. Грамотно продумана система винагороди дозволить компанії контролювати та ефективно управляти витратами на оплату праці, забезпечуючи при цьому наявність необхідних працівників. Тому що витрати на оплату праці є основною ціною для загального успіху компанії.

Система винагороди повинна, з одного боку, бути прозорою і зрозумілою для кожного співробітника компанії (інакше вона може викликати неадекватну реакцію персоналу і викликати ті дії, до яких вона повинна була стимулювати), а з іншого – легко керувати, тобто вони не вимагають значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення його безперебійного функціонування. Чітко представлені цілі винагороди дають керівнику компанії можливість

розробити ефективну систему, яка відповідає реальним потребам компанії, а також оцінити її функціонування та внести необхідні корективи.

Дедалі більшого поширення набуває система колективного страхування працівників. Групове страхування — це спосіб надання певних послуг (медична допомога, виплати в разі смерті або втрати працездатності тощо), заснований на розподілі ризику між (і) групою учасників.

При формуванні компенсаційного пакета в умовах кризи компанія повинна враховувати свої фінансові можливості та подібні пропозиції від конкурентів. Обов'язкове правило: пакет повинен бути розроблений з урахуванням індивідуальних особливостей і потреб співробітника. Крім того, він повинен бути складений таким чином, щоб він орієнтував працівника на досягнення успіху в роботі, враховував особистий внесок у загальну мету, а не тільки був привабливим в очах співробітників. Друге правило: обов'язкове дотримання принципів соціальної справедливості. Наприклад, кожен працівник повинен мати можливість пройти додаткове навчання, але програма навчання різниться за рівнем і вартістю залежно від посади тощо. Іншими словами, компенсаційний пакет повинен враховувати безпосередні обов'язки співробітника, а не тільки служити показником його соціального статусу в компанії.

На нашу думку, структура компенсаційного пакета для працівників повинна містити компонент, який мотивує досягнення цілей компанії. Преміювання працівників лише за індивідуальні досягнення може знизити загальну економічну ефективність компанії.

### **Висновки до розділу 3**

У ПП «ГАЛИЧ-БУД» рекомендовано створити систему мотивації ефективної роботи, яка базується на наступних принципах:

- забезпечення оплати праці всіх категорій працівників відповідно до кінцевих результатів праці з урахуванням кількості та якості виробленої

продукції;

- визнання внеску кожного працівника в успіх підприємства шляхом використання різноманітних форм матеріального та морального стимулювання;

- надання можливостей професійного розвитку та навчання;

- використання результатів праці як основного критерію просування по службі та безпеки роботи;

- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;

- створення безпечних умов праці, охорони здоров'я шляхом використання відповідних професійних послуг.

Також пропонуємо одночасно застосовувати всі можливі засоби матеріального та нематеріального стимулювання продуктивної праці, а саме:

- передбачити стимулювання конкретних показників, на які працівники мають безпосередній вплив і які найбільш повно характеризують участь кожного працівника у вирішенні завдань;

- встановлювати стимули за успіхи в роботі, щоб більш значні стимули використовувалися для більших досягнень;

- забезпечити заохочення участі учасників у виконанні прийнятих підвищених зобов'язань відповідно до досягнутих результатів;

- підвищення зацікавленості кожного працівника в постійному вдосконаленні своїх виробничих показників;

- дбає про зростання громадсько-політичної активності та професійної компетентності, стабільність високих результатів у праці;

- не припускають знецінення матеріальних і моральних стимулів.

При формуванні компенсаційного пакета в умовах кризи компанія повинна враховувати свої фінансові можливості та подібні пропозиції від конкурентів. Обов'язкове правило: пакет повинен бути розроблений з урахуванням індивідуальних особливостей і потреб співробітника. Крім того, він повинен бути складений таким чином, щоб він орієнтував працівника на досягнення успіху в роботі, враховував особистий внесок у загальну мету, а не

тільки був привабливим в очах співробітників. Друге правило: обов'язкове дотримання принципів соціальної справедливості. Наприклад, кожен працівник повинен мати можливість пройти додаткове навчання, але програма навчання різниться за рівнем і вартістю залежно від посади тощо. Іншими словами, компенсаційний пакет повинен враховувати безпосередні обов'язки співробітника, а не тільки служити показником його соціального статусу в компанії.

На нашу думку, структура компенсаційного пакета для працівників повинна містити компонент, який мотивує досягнення цілей компанії. Преміювання працівників лише за індивідуальні досягнення може знизити загальну економічну ефективність компанії.

## ВИСНОВКИ

Соціальна відповідальність – це система відносин між людьми (організаціями) і суспільством, заснована на вільному волевиявленні та соціальних нормах, встановлених певною поведінкою з метою забезпечення безпеки, розвитку та узгодження інтересів сторін. У процесі формування сталого розвитку складаються відносини між членами суспільства через певні права та обов'язки. Сутність соціальної відповідальності полягає в обов'язку суб'єкта виконувати вимоги, що висуваються суспільством, державою та особистістю щодо забезпечення впорядкованості та стабільності суспільних відносин у різних сферах життя

Розуміння соціальної відповідальності як використання методів досягнення особистих чи корпоративних цілей, які не завдають шкоди людям, природі та суспільству, має стати найвищим орієнтиром соціальної відповідальності в контексті місії, а не лише для набуття позитивного іміджу, а своєю діяльністю змінювати життя суспільства на краще. Такі дії не несуть ніякої користі, але самі по собі задовольняють найвищі духовні потреби людини.

У світовій практиці склалися кілька моделей корпоративної соціальної відповідальності, кожна з яких відтворює суспільно-економічний уклад відповідних країн. Кожна країна має свої особливості щодо застосування принципів та моделей соціальної відповідальності бізнесу.

Господарська діяльність ПП "ГАЛИЧ-БУД" мала позитивні результати протягом 2020-2022 років. Збільшення чисельності персоналу сприяло збільшенню обсягів будівельних робіт та значному підвищенню продуктивності праці. Однак існують інші проблеми, такі як фінансові, організаційні та кадрові, які потребують уваги.

Структура компенсаційного пакету ПП "ГАЛИЧ-БУД" включає дві основні складові: матеріальну та нематеріальну мотивацію. Оцінюючи ефективність стимулювання персоналу підприємства, важливо враховувати чи відповідає ця структура потребам працівників та чи спонукає їх до досягнення

кращих результатів у роботі.

Більшість співробітників ПП «ГАЛИЧ-БУД» відчуває певний рівень задоволення за розглянутими факторами. Проте, важливо зауважити, що цей показник не є достатньо високим для загального висновку про задоволеність всього колективу. Методика, яку ми використали для визначення задоволеності персоналу, є універсальною та може бути успішно впроваджена в практику кадрових служб ПП «ГАЛИЧ-БУ» для аналізу задоволеності працівників з різних аспектів їхньої трудової діяльності.

У ПП «ГАЛИЧ-БУД» рекомендовано створити систему мотивації ефективної роботи, яка базується на наступних принципах:

- забезпечення оплати праці всіх категорій працівників відповідно до кінцевих результатів праці з урахуванням кількості та якості виробленої продукції;
- визнання внеску кожного працівника в успіх підприємства шляхом використання різноманітних форм матеріального та морального стимулювання;
- надання можливостей професійного розвитку та навчання;
- використання результатів праці як основного критерію просування по службі та безпеки роботи;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- створення безпечних умов праці, охорони здоров'я шляхом використання відповідних професійних послуг.

Також пропонуємо одночасно застосовувати всі можливі засоби матеріального та нематеріального стимулювання продуктивної праці, а саме:

- передбачити стимулювання конкретних показників, на які працівники мають безпосередній вплив і які найбільш повно характеризують участь кожного працівника у вирішенні завдань;
- встановлювати стимули за успіхи в роботі, щоб більш значні стимули використовувалися для більших досягнень;
- забезпечити заохочення участі учасників у виконанні прийнятих

підвищених зобов'язань відповідно до досягнутих результатів;

- підвищення зацікавленості кожного працівника в постійному вдосконаленні своїх виробничих показників;

- дбає про зростання громадсько-політичної активності та професійної компетентності, стабільність високих результатів у праці;

- не припускають знецінення матеріальних і моральних стимулів.

При формуванні компенсаційного пакета в умовах кризи компанія повинна враховувати свої фінансові можливості та подібні пропозиції від конкурентів. Обов'язкове правило: пакет повинен бути розроблений з урахуванням індивідуальних особливостей і потреб співробітника. Крім того, він повинен бути складений таким чином, щоб він орієнтував працівника на досягнення успіху в роботі, враховував особистий внесок у загальну мету, а не тільки був привабливим в очах співробітників. Друге правило: обов'язкове дотримання принципів соціальної справедливості. Наприклад, кожен працівник повинен мати можливість пройти додаткове навчання, але програма навчання різниться за рівнем і вартістю залежно від посади тощо. Іншими словами, компенсаційний пакет повинен враховувати безпосередні обов'язки співробітника, а не тільки служити показником його соціального статусу в компанії.

На нашу думку, структура компенсаційного пакета для працівників повинна містити компонент, який мотивує досягнення цілей компанії. Преміювання працівників лише за індивідуальні досягнення може знизити загальну економічну ефективність компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анані Атеф Авад Фарис. Вплив кадрової політики на інноваційний потенціал залізорудного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28(1). С. 113-116.
2. Андрусь О. І., Вовк М. Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_11\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_48)
3. Барна М. Ю., Ільїн В. Ю., Барна М. Ю. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 157-164.
4. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Modern Economics. 2018. № 8. С. 6–14.
5. Бержанір А. Л. Соціальний аудит у системі соціальної відповідальності бізнесу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 23. С. 97-101.
6. Біла І. С., Насікан Н. І. Корпоративна культура як складник соціальної відповідальності бізнесу . Східна Європа : економіка, бізнес та управління. 2018. № 5 (16). С. 106-109.
7. Бондаренко С. М., Марченко Д. В. Удосконалення кадрової політики підприємства модної індустрії. Ефективна економіка. 2019. № 10. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_10\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_53)
8. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та впровадження кадрової політики на підприємстві. Економіка та держава. 2022. № 6. С. 54-59.
9. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка». ТНЕУ, 2020. 212 с.

10. Вапнярчук Н. М. Світовий досвід професійного розвитку персоналу. Право та інновації. 2020. № 2. С. 63-69.
11. Воскобійник С. Я. Механізм реалізації кадрової політики на різних етапах життєвого циклу сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького. Серія : Економічні науки. 2018. Т. 20, № 86. С. 92-96.
12. Германюк Н. В. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 3. С. 65-75.
13. Гончар О. І. Кадрова політика торговельного підприємства в умовах викликів пандемії КОВІД-19. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6. С. 69-72.
14. Гончаренко Н. Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1(1). С. 121-125.
15. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2018. Вип. 4. С. 231-238.
16. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу — важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 11-17.
17. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2019. Т. 24, Вип. 2. С. 88-92.
18. Доронін, А. В. Розвиток професійної мобільності управлінського персоналу : монографія; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харків. нац. авіац. ін-т". Харків : НАУ ХАІ, 2021. 287 с.

19. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.

20. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

21. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 12-15.

22. Заріцька К. О. Мотиваційні засади організації праці персоналу торговельного підприємства в контексті стратегії ведення бізнесу. Молодий вчений. 2021. № 1(1). С. 58-63.

23. Застрожнікова І. В. Структурні зрушення в кадровій політиці аграрних підприємств в умовах діджиталізації. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 4. С. 59-66.

24. Зелінська Г. О. Управління розвитком персоналу суб'єктів господарювання через призму формування корпоративної культури Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2020. № 2. С. 72-80.

25. Киричок О. В. Мотивації персоналу як напрям формування кадрової політики підприємства. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2019. № 1. С. 82-87.

26. Киш Л. М. Реалізація кадрової політики на підприємствах АПК. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 2. С. 27-37.

27. Кобрусєва Є. А. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2020. № 12(1). С. 58-63.

28. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 150-154.
29. Колосок А. М., Скорук О. В. Практичні аспекти соціальної відповідальності бізнесу. Науковий журнал Луцького національного технічного університету «Економічний Форум». 2018. № 2. С. 349355. URL: [http://lutsk-ntu.com.ua/sites/default/files/ekonomichniy\\_forum\\_2.pdf](http://lutsk-ntu.com.ua/sites/default/files/ekonomichniy_forum_2.pdf).
30. Кравченко О. О. Світовий досвід організації кадрової політики на підприємствах. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . 2018. № 7(2). С. 32-36.
31. Лазоренко Л. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємств зв'язку. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1. С. 27-32.
32. Мазур В. А., Германюк Н. В., Дмитрук Р. В. Особливості кадрової політики аграрних підприємств у сучасних умовах. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 1. С. 7-20.
33. Малтиз В. В. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства Молодий вчений. 2020. № 3(2). С. 233-236.
34. Матвеева Н. М. Ділова активність персоналу як елемент кадрової політики підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2020. № 5(1). С. 72-77.
35. Мельник А. О. Система розвитку персоналу. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 1. С. 89-94.
36. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2021. Вип. 1. С. 137-141.
37. Никифорок В.А., Мельник О.І., Белінська Ю.О. Коучинг як інструмент управління персоналом. Ефективна економіка. 2019. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/75.pdf)

38. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2021. № 17(2). С. 35-37.
39. Партика І. В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 2. С. 154-158.
40. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_10\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_53)
41. Поплавська О.В. Вплив стратегії корпоративно-соціальної відповідальності на діяльність підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 4. С. 81-85.
42. Потьомкіна О. В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. Економічний форум. 2021. № 3. С. 145-150.
43. Рарок О. В. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу. Молодий вчений. 2019. № 12(2). С. 483-486.
44. Рекуненко І. І., Кобушко Я. В. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка. 2021. № 3. С. 254-262.
45. Роженко О. В. Оцінка безпеки трудових ресурсів добувних підприємств Кривбасу як базис формування їх кадрової політики. Торгівля і ринок України. 2018. № 2. С. 96-101.
46. Роженко О. В. Формування кадрової політики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу. Торгівля і ринок України. 2019. № 1. С. 58-65.
47. Сабецька Т. І. Соціальна відповідальність як філософія формування ефективної кадрової політики підприємства. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 53-57.
48. Сейсебаєва Н. Г., Гордієнко О. В. Інноваційне впровадження кадрової політики в стратегічному управлінні підприємства. Вісник

Запорізького національного університету. Економічні науки. 2018. № 1. С. 132-139.

49. Семикіна М. В. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія; Центральноукр. нац. техн. ун-т. - Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. 439 с.

50. Смірнова Г. В. Формування кадрової політики на підприємствах торгівлі в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2020. № 4. С. 15-21.

51. Статистична та фінансова звітність ПП «ГАЛИЧ-БУД».

52. Тонюк М. О. Трансформація оплати праці в контексті сучасної кадрової політики підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2018. Вип. 30(1). С. 68-72.

53. Турчіна С. Г., Дашутіна Л. О. Кадрова політика аудиторських підприємств – надавачів послуг суб'єктам ЗЕД. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 2. С. 17-21.

54. Федотова, І. В. Обґрунтування корпоративної культури як польового утворення в соціальному просторі підприємства. Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. ХНАДУ. 2019. Вип. 34. С. 23-39.

55. Шаповал О. А, Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 27(2). С. 97-100.

56. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 149-151.

57. Шашина М. В., Тульчинський Р. В. Формування мотиваційної складової кадрової політики підприємства в умовах високого рівня мобільності робочої сили. Агросвіт. 2019. № 3. С. 48-52.

58. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

59. Шушпанов Д. Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2019. Вип. 24. С. 86–93.
60. Язлюк Б. О., Вороніна Л. В., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4, № 4. С. 191-198.
61. Innola, N., Roman, C., Nelia, C., Roman, B., & Viktor, L. (2022). Simulation of Comprehensive Assessments of Personnel Innovation Development Management System. In International Conference on Business and Technology. p. 95-108.
62. Kamiński R., Khovrak I., Kolosok A., Kytsyuk I., Pavlikha N., Polinkevych O. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako przedmiot sprawozdawczości niefinansowej w świetle regulacji prawnych i doświadczeń praktycznych w Polsce i na Ukrainie. Poznań : Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Poznaniu, 2020. 238 str.
63. Kolosok A. M., Strichenez O. M. Establishing environmental responsibility of business in Ukraine. Actual Problems of Economics. 2016. № 5 (179). P. 215-220. URL: <https://eco-science.net/downloads/>
64. Lialiuk A., Kolosok A., Skoruk O., Hromko L., Hrytsiuk N. Consumer packaging as a tool for social and ethical marketing. Innovative Marketing. 2019. № 15. P. 76–88. DOI : [http://dx.doi.org/10.21511/im.15\(1\).2019.07](http://dx.doi.org/10.21511/im.15(1).2019.07)
65. Vladimirovich, T. O. (2021). Neural Network Models and Methods in the Tasks of Personnel Development Management in Companies. Process Management and Scientific Developments, p. 20.