

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**  
**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА**  
**ПРОГРАМА**  
**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Соціальний менеджмент**  
  
**23 – Соціальна робота**  
**232 – Соціальне забезпечення**

Форма навчання

очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності»

здобувача Гутніцького Віталія Вікторовича

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор, Колот Анатолій Михайлович

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації**  
**здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г. С.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Київ 2023**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Соціальний менеджмент  
23 – Соціальна робота  
232 – Соціальне забезпечення**

**ПОГОДЖЕНО**  
Керівник проєктної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми  
Г.С. Лопушняк

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри  
Г.С. Лопушняк

\_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_р

\_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

**здобувачу вищої освіти**

**Гутніцькому Віталію Вікторовичу**

**очної (денної)**

**форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

*на тему*

**«Розвиток корпоративної соціальної відповідальності»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від \_\_\_\_\_ 2023р. №

# Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

## ТОВ «Колор бізнес солюшенс»

### План кваліфікаційної магістерської роботи

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Розділ 1</b>                                   | Теоретико-методичні засади концепту корпоративної соціальної відповідальності                                                                                                                                                   |
| <b>Розділ 2</b>                                   | Діагностика соціально-відповідальної діяльності ТОВ «Колор бізнес солюшенс»                                                                                                                                                     |
| <b>Розділ 3</b>                                   | Удосконалення соціально-відповідальної діяльності компанії ТОВ «Колор бізнес солюшенс»                                                                                                                                          |
| <b>Об'єкт дослідження:</b>                        | Процес формування політики соціальної відповідальності в ТОВ «Колор бізнес солюшенс».                                                                                                                                           |
| <b>Предмет дослідження:</b>                       | Теоретико-методологічні та прикладні засади удосконалення соціальної відповідальних практик ТОВ «Колор бізнес солюшенс».                                                                                                        |
| <b>Мета кваліфікаційної магістерської роботи:</b> | Розробка пропозицій щодо удосконалення політики компаній у сфері соціальної відповідальності з метою підвищення капіталізації, посилення конкурентоспроможності, покращення іміджу, забезпечення стійкості бізнесових процесів. |

#### Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

- **Розділ 1**
  - навести теоретичні підходи до розуміння сутності корпоративної соціальної відповідальності;
  - розглянути діалог зі стейкхолдерами як пріоритетний напрям розвитку соціально відповідальної діяльності компанії;
  - дослідити методи оцінювання ефективності соціально відповідальних практик компанії.
- **Розділ 2**
  - дати діагностика фінансово-економічних показників компанії;
  - аналіз соціально відповідальних практик компанії;
  - розглянути систему управління персоналом крізь призму соціальної відповідальності.
- **Розділ 3**
  - визначити пріоритетні напрями розвитку соціально відповідальної діяльності компанії;
  - обґрунтувати ефективність перспективних соціально відповідальних практик.

**Завдання  
підготував  
науковий керівник**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

(А.М. Колот)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

**Завдання одержав  
здобувач**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

(В.В. Гутніцький)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

## **Реферат**

### **Розвиток корпоративної соціальної відповідальності**

Робота складається з 3 розділів, перший та другий мають по 3 підпункти, а третій два. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми соціально відповідальної взаємодії зі стейкхолдерами, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 102 аркуша, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 13 таблиць та 6 рисунків. Під час написання використано 50 джерел. Робота містить 3 додатка. Також робота містить результати наукової діяльності:

Автор кваліфікаційної магістерської роботи брав участь у конференції з публікацією тез на тему: «Капіталізм стейкхолдерів як сучасний концепт вдосконалення соціально відповідальних практик бізнесу».

**Об’єктом** дослідження є процес формування політики соціальної відповідальності в ТОВ «КОЛОРИТ БІЗНЕС СОЛЮШЕНС».

**Предметом** дослідження є теоретико-методологічні та прикладні засади удосконалення соціальної відповідальних практик ТОВ «КОЛОРИТ БІЗНЕС СОЛЮШЕНС».

**Метою** магістерської роботи є розробка пропозицій щодо удосконалення політики компаній у сфері соціальної відповідальності з метою підвищення капіталізації, посилення конкурентоспроможності, покращення іміджу, забезпечення стійкості бізнесових процесів.

#### **Завдання магістерської роботи:**

- розглянути теоретичні основи корпоративної соціальної відповідальності;

- дослідити діалог зі стейкхолдерами як пріоритетний напрям розвитку соціально відповідальної діяльності компаній;
- розглянути методи оцінювання ефективності соціально відповідальних практик компаній;
- провести діагностику фінансово-економічних показників ТОВ «КОЛОРИТ БІЗНЕС СОЛЮШЕНС»;
- провести аналіз соціально відповідальних практик ТОВ «КОЛОРИТ БІЗНЕС СОЛЮШЕНС»;
- розглянути систему управління персоналом крізь призму соціальної відповідальності;
- визначити пріоритетні напрями розвитку соціально відповідальної діяльності компаній;
- обґрунтувати ефективність перспективних соціально відповідальних практик.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: аналізу та синтезу - вивчення корпоративних звітів, політик, інструкцій та інших внутрішніх документів компаній, що стосуються соціальної відповідальності та взаємодії зі стейкхолдерами; порівняльного аналізу - здійснення порівняльного аналізу практик взаємодії зі стейкхолдерами в різних компаніях та галузях для виділення кращих практик і підходів; емпіричні - спостереження, вимірювання, порівняння, індукції та дедукції, інформаційно-логічного аналізу.

**Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.** Отримані результати цього дослідження мають важливу наукову новизну та теоретичну значущість. Вони відображають сучасний стан розвитку соціально-відповідальних практик компаній. Висвітлення актуальних питань і проблем цієї теми дослідження сприятиме подальшому розвитку наукових трактувань і досліджень в цьому напрямі.

Результати дослідження можуть мати велике практичне значення для бізнес-організацій, які прагнуть покращити свої соціально відповідальні практики по взаємодії зі стейкхолдерами. Розроблені пропозиції та рекомендації можуть служити основою для вдосконалення стратегій компанії щодо побудови ефективного діалогу з ключовими зацікавленими сторонами. Загалом, отримані результати мають важливу наукову, теоретичну, методичну та практичну значущість, сприяють подальшому розвитку досліджень у сфері побудови політики діалогу компанії зі стейкхолдерами.

Практичне значення дослідження полягає у вдосконаленні стратегій та механізмів соціально-відповідальної взаємодії компанії зі стейкхолдерами в українському бізнес-середовищі. Зазначена взаємодія стає необхідною для підвищення капіталізації підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності на міжнародних ринках, покращення корпоративного іміджу та забезпечення сталості бізнесових процесів. Результати дослідження нададуть конкретні рекомендації та інструменти для впровадження в компанії практик соціальної відповідальності, які сприятимуть позитивному взаємодії зі співробітниками, споживачами, інвесторами та іншими стейкхолдерами. Це дослідження також може слугувати джерелом інсайтів для інших організацій, що мають намір покращити свою соціальну взаємодію та впровадження сталого розвитку у своїй діяльності. Інформація, отримана в ході цього дослідження, буде корисною для внутрішнього управління та стратегічного планування компанії ТОВ «КОЛОР БІЗНЕС СОЛЮШЕНС», сприяючи її позиціонуванню як відповідального та ефективного учасника бізнес-спільноти.

Роботу завершено у 2023 році.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, стейкхолдери, взаємодія, корпоративно соціальна відповідальності, корпоративна політика, практики, стратегії, удосконалення, сталість, ефективність, соціальна взаємодія,

партнерство, конкурентоспроможність, сталість бізнесу, рекомендації,  
український бізнес, соціальний вплив, сталий розвиток.

## **Відгук**

на кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології  
освітньо – професійної програми “Соціальний менеджмент”

Гутніцького Віталія Вікторовича

**на тему “Розвиток корпоративної соціальної відповідальності”**

(на прикладі ТОВ «КОЛОР БІЗНЕС СОЛЮШЕНС»)

Актуальність теми: у сучасному світі питання соціально-відповідальної взаємодії компанії зі стейкхолдерами набувають все більшої актуальності та важливості, оскільки персонал, споживачі, інвестори, територіальні громади, громадські організації висувають певні вимоги, які активізують реалізацію екологічних, економічних та соціальних практик.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: проведено якісний аналіз наукової літератури, виокремлено власні висновки щодо теоретичного концепту соціально відповідальної взаємодії зі стейкхолдерами.

Наявність самостійних розробок автора: розроблено пропозиції щодо вдосконалення соціально відповідальної взаємодії зі стейкхолдерами.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: практичні рекомендації можуть бути використані у повсякденних практиках діяльності ТОВ «КОЛОР БІЗНЕС СОЛЮШЕНС».

Наявність недоліків: суттєві недоліки відсутні.

Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота заслуговує на високу оцінку.

Науковий керівник: професор,  
доктор економічних наук

Колот А.М.

## **Рецензія**

на кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології  
освітньо – професійної програми “Соціальний менеджмент”

Гутніцького Віталія Вікторовича

**на тему “Розвиток корпоративної соціальної відповідальності”**

(на прикладі ТОВ «КОЛОР БІЗНЕС СОЛЮШЕНС»)

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною та доцільною для розроблення. Актуальність теми визначається зростаючою роллю соціальної відповідальності бізнесу в сучасному світі. Доцільність розроблення теми обумовлена тим, що соціально відповідальні практики компанії є важливим аспектом забезпечення стійкості, конкурентних переваг, іміджу та бренду.

Автор роботи надав аргументовані висновки, які ґрунтуються на результатах дослідження. У роботі використано широкий спектр методів дослідження, зокрема теоретичний аналіз, порівняльний аналіз, статистичний аналіз.

Проведеним дослідженням підтверджено високий рівень теоретичної підготовки автора. Використано широкий спектр методів дослідження, які забезпечують відповідність встановленим вимогам щодо наукової роботи. Висновки є аргументованими та обґрунтованими. Позитивною рисою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасної проблематики щодо удосконалення соціально відповідальних практик компанії.

Висновки та рекомендації, наведені в кваліфікаційній роботі, мають важливу практичну значимість. Вони можуть бути використані компанією для удосконалення своєї соціально відповідальної діяльності.

Керівник департаменту  
по роботі з персоналом  
та внутрішніх комунікацій

Ананьєва О.О.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                                  | <b>3</b>   |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНЦЕПТУ<br/>КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ .....</b>            | <b>6</b>   |
| 1.1. Теоретичні підходи до розуміння сутності корпоративної соціальної<br>відповідальності .....                    | 6          |
| 1.2. Діалог зі стейкхолдерами як пріоритетний напрям розвитку соціально<br>відповідальної діяльності компаній ..... | 20         |
| 1.3. Методи оцінювання ефективності соціально відповідальних практик<br>компанії .....                              | 28         |
| <b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ<br/>ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОЛОР БІЗНЕС СОЛЮШЕНС» .....</b>              | <b>36</b>  |
| 2.1. Діагностика фінансово-економічних показників ТОВ «КОЛОР<br>БІЗНЕС СОЛЮШЕНС» .....                              | 36         |
| 2.2. Аналіз соціально відповідальних практик ТОВ «КОЛОР БІЗНЕС<br>СОЛЮШЕНС» .....                                   | 51         |
| 2.3. Розгляд системи управління персоналом крізь призму соціальної<br>відповідальності .....                        | 63         |
| <b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ<br/>ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТОВ «КОЛОР БІЗНЕС СОЛЮШЕНС» .....</b>   | <b>71</b>  |
| 3.1. Пріоритетні напрями розвитку соціально відповідальної діяльності<br>компанії .....                             | 71         |
| 3.2. Обґрунтування ефективності перспективних соціально<br>відповідальних практик .....                             | 77         |
| <b>ВИСНОВОК.....</b>                                                                                                | <b>88</b>  |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                              | <b>95</b>  |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                                 | <b>101</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Розвиток корпоративної соціальної відповідальності(далі КСВ) є важливою темою для сучасного бізнесу. КСВ може допомогти компаніям покращити свою репутацію, зменшити витрати та підвищити інновації.

У останні роки спостерігається зростання попиту на відповідальну бізнес-практику. Споживачі, інвестори та інші зацікавлені сторони стали вимагати від компаній бути більш відповідальними за свій вплив на суспільство.

Це зростання обумовлене кількома факторами, зокрема:

- зростання усвідомлення важливості соціальних і екологічних проблем: компанії стали усвідомлювати важливість соціальних і екологічних проблем і необхідність діяти для їх вирішення;
- зростання впливу соціальних мереж: соціальні мережі дозволяють споживачам та іншим зацікавленим сторонам швидко і ефективно поширювати інформацію про невідповідальну бізнес-практику;
- зростання урядового регулювання: уряди ввели ряд законів і нормативних актів, які вимагають від компаній бути більш відповідальними перед своїми зацікавленими сторонами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження проблематики соціально відповідальної взаємодії компанії зі стейкхолдерами зробили такі зарубіжні вчені, як: Н. Джекобі, М. Портер, П. Друкер, Х. Боуен, К. Девіс, А. Керролл М. Фрідман, С. П. Сезі, Д. Грейсон, Д. Гібоні, В. Престон, Дж. Ленсен, С. Сімпсон, З. Хітон. та ін.

Вітчизняні науковці, які ґрунтовно досліджували дану проблему - А. Колот, Г. Лопушняк, А. Коноваленко, Т. Кицак, В. Євтушевський, М. Долішній, В. Осецький, А. Чухно, Т. Вонберг, М. Маршавін, Н. Данилевич, Л. С. Селіверстова, Н. В. Лосовська, С. Литовченко та ін.

**Метою дослідження** є розробка пропозицій щодо удосконалення політики компаній у сфері соціальної відповідальності з метою підвищення капіталізації, посилення конкурентоспроможності, покращення іміджу, забезпечення стійкості бізнесових процесів.

Для досягнення цієї мети автором виконані такі завдання:

- розглянуто теоретичні основи корпоративної соціальної відповідальності;
- досліджено діалог зі стейкхолдерами як пріоритетний напрям розвитку соціально відповідальної діяльності компаній;
- розглянуто методи оцінювання ефективності соціально відповідальних практик компаній;
- проведено діагностику фінансово-економічних показників ТОВ «КОЛОР БІЗНЕС СОЛЮШЕНС»;
- проведено аналіз соціально відповідальних практик ТОВ «КОЛОР БІЗНЕС СОЛЮШЕНС»;
- розглянуто систему управління персоналом крізь призму соціальної відповідальності;
- визначено пріоритетні напрями розвитку соціально відповідальної діяльності компаній;
- обгрунтовано ефективність перспективних соціально відповідальних практик.

**Об’єкт дослідження** – процес формування політики соціальної відповідальності в ТОВ «КОЛОР БІЗНЕС СОЛЮШЕНС».

**Предмет дослідження** – теоретико-методологічні та прикладні засади удосконалення соціальної відповідальних практик ТОВ «КОЛОР БІЗНЕС СОЛЮШЕНС».

**Методи дослідження:** аналізу та синтезу, вивчення корпоративних звітів, політик, інструкцій та інших внутрішніх документів компаній, що стосуються соціальної відповідальності та взаємодії зі стейкхолдерами; порівняльного

аналізу - здійснення порівняльного аналізу практик взаємодії зі стейкхолдерами в різних компаніях та галузях для виділення кращих практик і підходів; емпіричні - спостереження, вимірювання, порівняння, індукції та дедукції, інформаційно-логічного аналізу.

**Інформаційну базу дослідження** становлять наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених, законодавчі та нормативно-правові акти України, фінансові звіти, соціальні звіти компанії, плани взаємодії зі стейкхолдерами.

**Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.** Отримані результати цього дослідження мають важливу наукову новизну та теоретичну значущість. Вони відображають сучасний стан розвитку соціально-відповідальних практик компанії. Висвітлення актуальних питань і проблем цієї теми дослідження сприятиме подальшому розвитку наукових трактувань і досліджень в цьому напрямі. Результати дослідження можуть мати велике практичне значення для бізнес-організацій, які прагнуть покращити свої соціально відповідальні практики по взаємодії зі стейкхолдерами. Розроблені пропозиції та рекомендації можуть служити основою для вдосконалення стратегії компанії, яка є об'єктом дослідження, щодо побудови ефективного діалогу з ключовими зацікавленими сторонами. Загалом, отримані результати мають важливу наукову, теоретичну, методичну та практичну значущість, сприяють подальшому розвитку досліджень у сфері побудови політики діалогу компанії зі стейкхолдерами.

**Наукова апробація отриманих результатів.** Автор кваліфікаційної магістерської роботи має публікацію у збірнику наукових праць «Соціально-трудова відносина: теорія та практика» на тему: «Капіталізм стейкхолдерів як сучасна модель вдосконалення соціально відповідальних практик бізнесу».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНЦЕПТУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

#### 1.1. Теоретичні підходи до розуміння сутності корпоративної соціальної відповідальності

Досвід розвинутих країн вказує на незаперечні переваги концепції корпоративної соціальної відповідальності, теоретичне підґрунтя якої було закладене у XVIII ст., в період, коли відбувалась індустріальна революція та формувалося сучасне уявлення про підприємництво. Вже тоді власники окремих підприємств брали на себе відповідальність за своїх працівників, керуючись при цьому власними релігійними чи етичними переконаннями [13, с.14].

На думку Колота А.М. соціальна відповідальність це філософія або форма взаємовідносин між корпоративними структурами та суспільством, яка сприяє соціально відповідальній корпоративній поведінці, що гарантує економічний прогрес, зберігає навколишнє середовище, сприяє соціальній згуртованості та покращує якість життя [21].

Незалежно від того, є людство цілим світом чи ні, нова соціально — економічна реальність стала симбіозом 3-х мегаколлапсів, мегазрушень — інформаційної та цифрової трансформації, санітарно-епідеміологічних обмежень, великомасштабної військової агресії з боку одвічного ворога України, і в ментальній моделі може поставати як “Великий вибух-1”, “Великий вибух -2” і “Великий вибух-3”. Кожен “великий вибух” мав неоднозначні наслідки для економічного зростання і соціальної якості в глобальних і внутрішніх координатах. У цій реальності концепт корпоративної соціальної відповідальності допомагає вирішити ключові вищезазначені проблеми [20].

Серйозні зміни в соціально-трудовій сфері, які не мають чіткої, виключно позитивної, одновекторної динаміки економічних, соціальних і загально соціальних перетворень, потребують пошуку нових опор і методів забезпечення сталого соціально-трудоного розвитку та досягнення суспільного визнання.

Важливі аспекти життя людини, його здоров'я, як баланс фізичного і психологічного, “робота-відпочинок”, “робота - сім'я”, “якість роботи - трудове життя”, “робота - це соціальна якість”, “робота - це робота і задоволеність життям”. Але це залишається загадкою без перебільшення дивуючись, чому наукове співтовариство так мало, без натхнення, неохоче беретеса за вивчення питань часу в цілому і питань робочого часу зокрема [23].

А. М. Колот також вважає, що в останні роки бізнес все більше усвідомлює важливість соціальної відповідальності. Провідні світові компанії активно підтримують дослідження у сфері КСВ, а також ініціюють обговорення цієї проблематики на міжнародних форумах. Такі заходи сприяють поширенню знань про КСВ серед бізнесу, науковців, урядовців та представників громадянського суспільства [19, с. 3].

Лопушняк Г.С., Маршавін Ю.М., Кицак Т.Г. зазначають: концепція соціальної відповідальності бізнесу передбачає, що компанії добровільно відмовляються від дій виключно у власних, вузькоорієнтовних фінансових інтересах і включають в свою стратегію інтереси інших зацікавлених сторін, в тому числі й головного внутрішнього стейкхолдера – персоналу [50].

Кицак Т. Г. також акцентує увагу на тому, що діяльність у сфері соціальної відповідальності є складним процесом, який вимагає від компаній суттєвої перебудови загальної стратегії, місії та філософії. Крім того, необхідно залучити до процесу управління експертів, які володіють необхідними компетенціями для розробки корпоративної інформаційної політики, налагодження тісної взаємодії з ключовими стейкхолдерами, впровадження принципів КСВ в організаційну структуру компанії, підготовки та просування

соціальної звітності, ведення переговорів та обміну досвідом на європейському та національному рівнях, а також представлення бізнес-організацій за кордоном [18].

Ф. Котлер розглядає соціальну відповідальність бізнесу як вільний вибір в рамках корпоративних інтересів для покращення добробуту суспільства через відповідні підходи до ведення бізнесу та надання корпоративних ресурсів.

М. Мескон визначає соціальну відповідальність як певний рівень добровільного реагування на соціальні проблеми, коли це реагування виходить за межі вимог, встановлених законодавством та регуляторними органами [18].

На думку О. О. Охріменко, соціальна відповідальність бізнесу стала самостійною сферою корпоративних відносин лише в останні десятиліття ХХ століття. В цей час існувало близько 80 різних визначень КСВ, таких як корпоративне громадянство, благодійність, соціальна відповідальність бізнесу тощо [32, с. 180].

У 2010 році був прийнятий міжнародний стандарт ISO 26000:2010 «Настанова по соціальній відповідальності», який допомагає компаніям та організаціям зрозуміти, що таке соціальна відповідальність і як її реалізувати на практиці. Стандарт визначає соціальну відповідальність як відповідальність підприємства за вплив його рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище. Соціально відповідальна поведінка повинна бути прозорою та етичною, сприяти сталому розвитку, враховувати очікування зацікавлених сторін та відповідати чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки [32, с. 41].

В табл. 1.1 наводяться трактування сутності терміну «корпоративна соціальна відповідальність» сучасними науковцями.

Таблиця 1.1.

Трактування сутності терміну «корпоративна соціальна відповідальність» в  
сучасній науці

| Автори                     | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Воробей В. [4, с. 23]      | Відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Гогуля О. [7, с. 175]      | Сукупність зобов'язань організації, за допомогою яких вона створює соціальний контекст, у якому функціонує                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Колот А. [19, с. 77]       | Бізнес-організації мають активніше втілювати в управлінські процеси принципи соціальної відповідальності, які за своєю сутністю у найзагальнішому, «приземленому» тлумаченні розуміються як система економічних, соціальних, екологічних заходів, а також етичних норм і цінностей компанії, які в сукупності забезпечують суспільну корисність її діяльності, реалізуються на основі постійної взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) і спрямовані на зменшення нефінансових ризиків, довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії, а також на набуття конкурентних переваг і стратегічної стійкості |
| Коноваленко А. [25, с.163] | Реалізація організацією системи заходів, як урегульованих державою, так і добровільних, із метою максимізації позитивного впливу бізнесу на суспільство                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Петрашко Л. [35, с. 45]    | Відповідальність компанії за вплив її рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку, у т.ч. здоров'ю та добробуту суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Савченко І. [37, с. 199]   | Суспільна відповідальність, очікування того, що компанії повинні діяти в інтересах суспільства і робити свій внесок у розв'язання суспільних і соціальних проблем                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Чижишин В. [45, с. 127]    | Зобов'язання щодо виконання тих чи інших моральних, етичних, економічних, екологічних норм, що встановлені державою, суспільством до підприємства, недотримання яких вимагає від порушника відповідати за свої помилки та провини                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Аналізуючи різні визначення корпоративної соціальної відповідальності, наведені в табл. 1.1, можна стверджувати про те, що якість соціально-відповідальної поведінки компанії безпосередньо впливає на її імідж і бренд.

Глобальний пакт ООН - це ініціатива, спрямована на заохочення бізнесу до кращої соціальної та екологічної поведінки. Він складається з десяти принципів, які охоплюють такі сфери, як праця, права людини, навколишнє середовище та боротьба з корупцією [6, с. 7].

Глобальний договір – це міжнародна ініціатива, яка об'єднує компанії, уряди та інші організації для заохочення відповідального корпоративного громадянства. Ця ініціатива має на меті допомогти компаніям інтегрувати соціальні та екологічні питання у свою діяльність, щоб сприяти сталому розвитку та вирішенню проблем глобалізації [6, с. 2].

6 грудня 2005 року Представництво ООН в Україні презентувало ініціативу Глобального договору. Презентація відбулася під час Форуму соціальної відповідальності бізнесу, мета якого була продовжити діалог між зацікавленими сторонами та мобілізувати компанії для підписання Глобального договору. 26 квітня 2006 року відбулася презентація Глобального договору в Україні [6, с. 10].

За словами представників асамблеї ООН, Глобальний Договір - це платформа, яка об'єднує бізнес, уряди та громадянське суспільство для вирішення глобальних проблем. До Глобального Договору приєдналися понад 3 800 компаній та 47 національних мереж, які зобов'язалися дотримуватися десяти принципів у галузі прав людини, трудових відносин, захисту довкілля та боротьби з корупцією [6, с. 14].

Глобальний Договір акцентує увагу на соціальній відповідальності підприємств, зосереджуючись на чотирьох ключових областях: правах людини, трудових відносинах, захисті навколишнього середовища та протидії корупції відповідно до цілей ООН. Втім, Глобальний договір не є нормативним

механізмом і не регулює, оцінює чи тисне на діяльність компаній. Замість цього він виступає за активну громадську участь, прозорість та співпрацю компаній, робітників і громадян щодо впровадження його ключових засад [6, с. 16].

Мережа Глобального договору складається з Офісу Глобального договору та шести агенцій ООН:

- Управління Верховного комісара по правах людини;
- Програма ООН із захисту навколишнього середовища;
- Міжнародна Організація Праці;
- Програма Розвитку ООН;
- Організація Промислового Розвитку ООН;
- Управління ООН з боротьби із розповсюдженням наркотиків та злочинністю.

Члени мережі Глобального Договору мають впроваджувати 10 універсальних принципів, які є найкращими заходами по досягненню цих цілей [6, с. 67]:

#### *Права людини*

Принцип 1: Ділові кола мають поважати та дотримуватись підходу щодо захисту міжнародно визнаних прав людини;

Принцип 2: Ділові кола не повинні брати участь у порушенні прав людини.

#### *Трудові відносини*

Принцип 3: Ділові кола мають підтримувати принцип свободи асоціацій та визнавати право на колективний договір;

Принцип 4: Ділові кола мають підтримувати ліквідацію усіх форм примусової та обов'язкової праці;

Принцип 5: Ділові кола мають підтримувати ліквідацію дитячої праці;

Принцип 6: Ділові кола мають підтримувати ліквідацію дискримінації при прийомі на роботу та в професійній діяльності.

*Навколишнє середовище*

Принцип 7: Ділові кола мають підтримувати обережний підхід до екологічних завдань;

Принцип 8: Ділові кола мають реалізовувати ініціативи щодо підтримки посилення екологічної відповідальності;

Принцип 9: Ділові кола мають заохочувати розроблення та розповсюдження екологічно безпечних технологій.

*Боротьба з корупцією*

Принцип 10: Ділові кола мають боротися проти усіх видів корупції, включаючи здирництво та хабарництво [6, с. 68].

П. Друкер зазначає, що організації є частиною суспільства, і не можуть існувати без нього. Тому вони повинні діяти так, щоб відповідати потребам суспільства. Організації впливають на людей, мають авторитет та владу над ними. Організації є частиною навколишнього середовища, і вони впливають на нього. Підприємства створюють робочі місця та сплачують податки, але вони також забруднюють навколишнє середовище. Організації повинні турбуватися не тільки про економічний розвиток суспільства, але й про його фізичне, духовне та соціальне середовище, повинні діяти соціально відповідально [14, с. 272].

Усі вищезазначені умови є обов'язковими та враховуються на кожному рівні виявлення соціальної відповідальності бізнесу, які формують модель її реалізації на макрорівні (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Концептуальний підхід до формування моделі соціальної відповідальності бізнесу

Джерело: складено за: Гальчак Х.Р. Соціальна відповідальність бізнесу в ринкових умовах господарювання / Х.Р. Гальчак [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/10938/1/20.pdf>. [5]

Сформована модель соціальної відповідальності відображає три рівні відповідальності менеджерів підприємства. Кожен з рівнів характеризує напрям та міру відповідальності.

Так, базовий рівень передбачає виконання компанією своїх обов'язків перед державою та суспільством, зокрема, сплату податків, виплату заробітної плати, створення робочих місць.

Рівень корпоративної відповідальності передбачає забезпечення працівників компанії адекватними умовами праці та життя, зокрема, підвищенням кваліфікації, профілактичним лікуванням, будівництвом житла, розвитком соціальної сфери.

Третій рівень відповідальності (вищий) передбачає благодійну діяльність, а також відповідальне управління в сфері екології, зокрема, запровадження міжнародних стандартів і системи екологічного менеджменту [5, с. 15].

Дослідниця Л. Чепурда вважає, що система соціальної відповідальності підприємства складається з двох частин: зовнішньої та внутрішньої. (рис. 1.2).

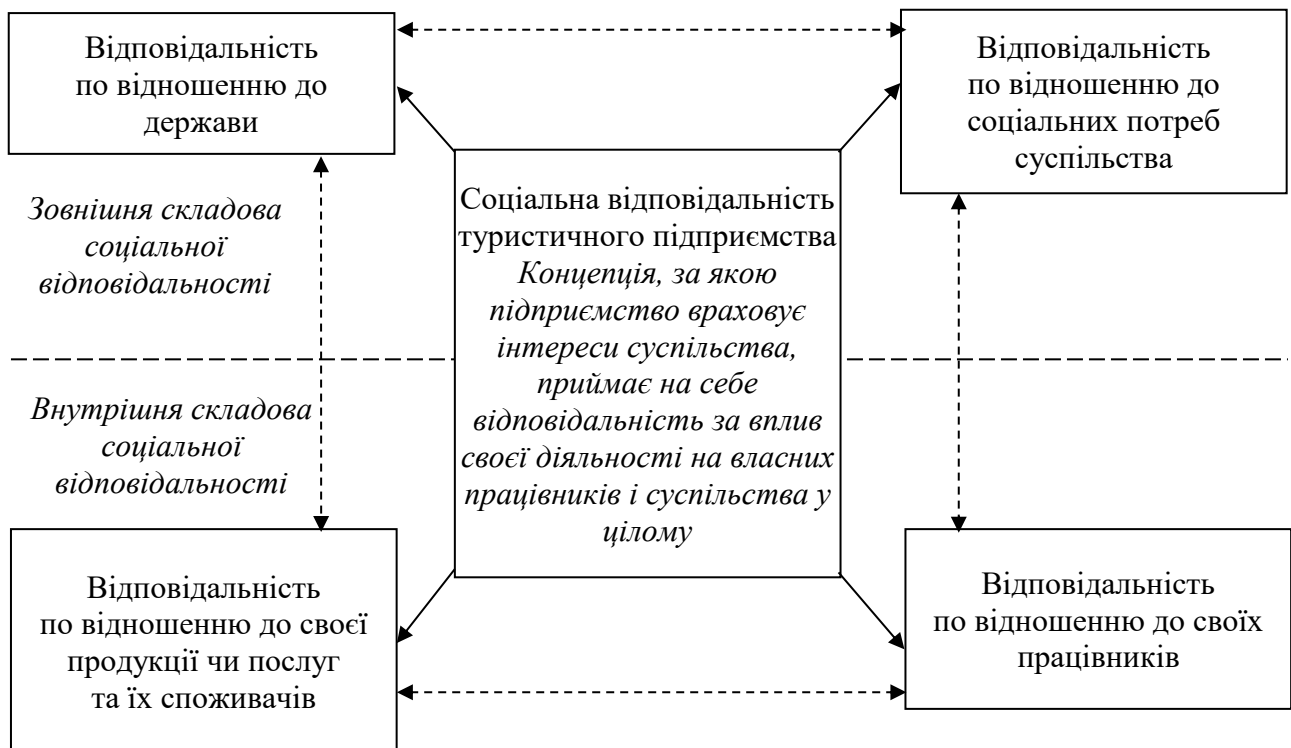


Рис. 1.2. Основні складові системи соціальної відповідальності підприємства

Джерело: [44, с. 56]

Зовнішній аспект соціальної відповідальності характеризує дії підприємства у сферах спонсорства та корпоративної благодійності, захисту довкілля, співпраці з місцевими громадами та владою, а також готовності надавати допомогу під час криз.

Внутрішній аспект соціальної відповідальності означає формування сприятливих соціально-економічних умов для співробітників компанії. Цей компонент найефективніше втілюється через модель соціального партнерства, яка координує відносини між ключовими гравцями на ринку праці, об'єднуючи інтереси держави, роботодавців та працівників. Це проявляється у гідній зарплаті, наданні соціальних пільг, забезпеченні робочих місць, мотивації до роботи, перекваліфікації, покращенні навичок, захисті праці та сплаті податків [44, с. 15].

Професор О. Грішнова виокремлює п'ять аспектів соціальної відповідальності в бізнесі: 1) відповідальність як виробника; 2) обов'язки перед співробітниками; 3) активна роль у соціальних взаєминах; 4) участь у взаємодії з державою в економічному та політичному контексті; 5) надійність як бізнес-партнера.

Як відповідальний виробник, компанія пропонує високоякісну продукцію, яка безпечна для споживачів. Не завищує ціни, забезпечує коректну інформацію про товар, дотримується екологічних стандартів, піклуючись про довкілля та впроваджуючи технології для мінімізації шкودливих викидів.

За оцінкою професора О. Грішнкової, компанія є дбайливим роботодавцем, який не лише виконує вимоги трудового законодавства, але й часто надає додаткові переваги своїм працівникам, турбуючись про їх добробут та розвиток.

Як відповідальний учасник громадського життя, компанія підтримує соціальне благополуччя, часто здійснюючи благодійну діяльність на користь сиріт, осіб з особливими потребами та інших незахищених категорій громадян. Також підтримуючи культурні, освітні та наукові ініціативи [10, с. 48].

Відповідальність компанії в економічних та політичних зв'язках з державою полягає у своєчасному сплаті податків, внесках на соціальне страхування, дотриманні законодавства, відсутності корупції, ефективному веденні бізнесу без державних пільг, забезпеченні прозорості своїх та

державних фінансів, а також підтримці правової системи та політичного рівноваги.

Як надійний бізнес-партнер, компанія базує свої взаємини з іншими на дотриманні угод, професійних норм та фінансовій відповідальності [10, с. 49].

Отже, корпоративна соціальна відповідальність полягає у створенні оптимальних умов для процвітання власного підприємства та вдосконаленні його організаційної структури. Це ключ до підвищення ефективності роботи компанії на короткий та довгий терміни.

А.М. Колот виділяє декілька об'єктивних причин, що підкреслюють важливість зростання соціальної відповідальності всіх економічних суб'єктів та соціальних інститутів [19, с. 77]:

- втрату стійкості економічного розвитку, що потребує формування нових опор і задіяння нових чинників економічної динаміки;
- зростаюча розбіжність у економічному та соціальному просуванні, що все більше стає загрозою для економічної та соціальної стабільності;
- зростання труднощів у конкурентній боротьбі, що вимагає знаходження нових методів отримання конкурентних позицій;
- підвищення рівня конкуренції за важливі ресурси для стабільного росту, зокрема, в контексті людського потенціалу;
- слабкість соціокультурних та етичних цінностей у діяльності багатьох бізнесових структур;
- поширення ліберальних концепцій соціально-трудової сфери, часті прояви десоціалізації стосунків у сфері праці;
- преважування концепції «людини економічної» над концепціями «людини соціальної» та «людини соціально відповідальної», неадекватне розуміння діалектики економічного й соціального розвитку багатьма представниками як бізнесу, так і владних структур;

- порушення принципів солідарності та зростання тенденції до формування суспільства, де кожен за себе;
- збільшення екологічних ризиків, які можуть призвести до серйозних наслідків на регіональному та національному рівнях.

Корпоративна соціальна відповідальність як системний підхід включає об'єкти та суб'єкти соціальної відповідальності. Об'єктами соціальної відповідальності бізнесу є активи (як оборотні, так і необоротні), зобов'язання, капітал, а також витрати та доходи, пов'язані з реалізацією конкретних соціальних ініціатив. Суб'єктами цієї відповідальності є власники компаній, менеджери, звичайні співробітники, акціонери, а також представники уряду, громадських установ, контрагенти, замовники та клієнти [45, с. 129].

Інтерес до соціальної відповідальності бізнесу в Україні, таким чином, може розглядатися як результат взаємодії двох основних тенденцій: внутрішнього розвитку бізнес-культури та зовнішньої адаптації до міжнародних стандартів.

Внутрішній розвиток бізнес-культури. Підприємці поступово розуміють, що для досягнення стійкого успіху вони повинні не просто генерувати прибуток, але й бути відповідальними перед суспільством. Сучасний споживач все частіше вибирає товари та послуги компаній, які дбають про довкілля, підтримують соціальні проекти і чесно відносяться до своїх працівників. Це, в свою чергу, стимулює бізнес включатися в соціально відповідальні проекти і бути прозорим у своїй діяльності.

Міжнародна адаптація з активізацією міжнародних відносин та співпраці з Європейським Союзом, Україні важливо пристосуватися до міжнародних стандартів ділової етики. Це стосується не тільки великих компаній, але й малого та середнього бізнесу, який шукає можливості для експорту або співпраці з зарубіжними партнерами.

Така увага до соціальної відповідальності, з одного боку, підвищує конкурентоспроможність українського бізнесу на міжнародній арені, а з іншого – сприяє покращенню якості життя в Україні, розвитку корпоративної культури та підвищенню довіри до бізнесу з боку споживачів.

Хоча в Україні спостерігається розвиток корпоративної соціальної відповідальності, державна стратегія з цього питання відсутня. В урядових колах соціальну відповідальність часто об'єднують з поняттями «соціальне партнерство», «благодійність» та «соціальний діалог». Це нерозуміння приводить до того, що держава слабо підтримує соціальні ініціативи компаній і не веде активного діалогу про стимулювання бізнесу до впровадження соціальної відповідальності.

Щоб ефективно формувати програми соціальної відповідальності для бізнесу, слід враховувати специфіку українського контексту. Ось декілька ключових особливостей [4, с. 53]:

- Розвинена система соціального захисту: Після розпаду СРСР, Україна успадкувала від радянської системи розгалужену соціальну інфраструктуру. Це включає такі аспекти, як безкоштовна медицина і освіта, які для багатьох людей є нормою. Проте з часом потреби змінюються, і система може потребувати модернізації для відповідності сучасним вимогам.
- Економічні залежності: Важка промисловість, зокрема металургія, є однією з ключових галузей економіки України. Це створює певні ризики, адже занадто сильна залежність від однієї галузі може призвести до вразливості економіки.
- Спадщина комунізму: Радянська епоха залишила багато слідів в економіці, довкіллі та суспільній свідомості. Може бути важко подолати стереотипи, неефективні методи управління та застарілі технології.

- Психологічний бар'єр: Розрив між поколіннями може створити певні виклики. Покоління, яке виросло в радянські часи, може мати складнощі з адаптацією до сучасного світу, це може створювати конфлікти та непорозуміння між різними віковими групами.
- Національне самовизначення: Зростаючий інтерес до національних питань є важливим етапом в розвитку України як незалежної держави. Це може відображати потребу в більшому визначенні національної ідентичності, а також бажання глибше дослідити та розвивати власну культуру, історію та мову.

Зазначені характеристики можуть суттєво відобразитися на СВБ стратегії. Наприклад, компанії, що володіють великими промисловими об'єктами, мають забезпечити привичну для їх працівників соціальну інфраструктуру. Враховуючи українські благодійні традиції, від підприємств буде очікування підтримки культурних установ та ініціатив, які сприяють національній самосвідомості.

Додатково, деякі ключові аспекти при формуванні СВБ програм відомі громадськості як актуальні проблеми, такі як наслідки Чорнобильської трагедії, свобода вираження думки, розбудова громадянського суспільства та боротьба з корупцією.

Існують чинники, які досі залишаються менш відомими у суспільстві, але вони мають значущий вплив на підприємства. Такі аспекти, як бідність, розповсюдженість СНІДу, якість системи соціального захисту та освіти в країні, необхідно уважно враховувати при формуванні соціальної стратегії бізнесу.

Корпоративна соціальна відповідальність полягає в тому, щоб компанія піклувалася про благо суспільства та була відповідальною перед своїми партнерами та суспільством в цілому. Зростаюча конкуренція, боротьба за ресурси та зниження соціокультурних стандартів диктують необхідність збільшення соціальної відповідальності бізнесу.

## **1.2. Діалог зі стейкхолдерами як пріоритетний напрям розвитку соціально відповідальної діяльності компаній**

У сучасному світі бізнесу взаємодія зі стейкхолдерами постає на передній план. Компанії, які активно спілкуються зі своїми стейкхолдерами, мають можливість краще розуміти їх потреби, очікування та загрози, а також змогу розробляти ефективні стратегії для досягнення спільних цілей.

Довгостроковий успіх компанії значною мірою базується на якісних відносинах із ключовими учасниками - стейкхолдерами. Ці учасники включають у себе осіб або групи, що прямо чи непрямо взаємодіють з компанією на різних рівнях. Стейкхолдер це той, хто має ресурси, авторитет або інвестиції в проєкт і несе відповідальність за можливі ризики асоційовані з ним[1, с. 151].

Стейкхолдерами називають осіб чи групи, які взаємодіють з фірмою і можуть бути зацікавлені в її результаті або впливати на неї. Це може бути взаємодія в різних формах: вклад ресурсів, фінансів, роботи або ж вплив через діяльність або відгуки [8, с. 357].

Стейкхолдерами в корпорації виступають різні групи, такі як акціонери, співробітники, клієнти, партнери, державні установи та інші, які вносять свій вклад у її успіх або отримують від неї користь (праця, капітал, ресурси, купівельна спроможність, поширення інформації про компанію тощо) [25].

Д. Вуд розглянув три аспекти взаємодії заінтересованих сторін [3, с. 134]:

- 1) стейкхолдери формують очікування щодо діяльності підприємства, вказуючи на їх бажання та ставлення до фірми;
- 2) вони є тими, хто безпосередньо відчуває наслідки дій компанії, будучи приймачами її корпоративних рішень;

3) стейкхолдери оцінюють, наскільки підприємство відповідає їхнім очікуванням та як його дії впливають на інші групи або організації у конкретному контексті.

Різні представники заінтересованих сторін можуть мати різні цілі та пріоритети, які можуть не завжди співпадати з орієнтирами компанії. Тому для підприємства важливо чітко розуміти свої цілі та вартісні орієнтири та зіставляти їх із інтересами стейкхолдерів.

Класифікація стейкхолдерів, розроблена Н.В. Шандовою та Г.В. Жосан, наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

| Класифікаційна ознака                                                 | Види стейкхолдерів                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За характером інституціональної форми                                 | Фізичні особи                                                                                                                                               |
|                                                                       | Юридичні особи, що функціонують у реальному секторі економіки (унітарні підприємства, акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю й ін.) |
|                                                                       | Фінансово-кредитні установи                                                                                                                                 |
|                                                                       | Органи державної влади                                                                                                                                      |
|                                                                       | Органи місцевого самоврядування                                                                                                                             |
| За характером взаємодії з підприємством                               | Акціонери (учасники), співробітники, менеджмент, кредитори, споживачі, місцеве співтовариство, органи державної влади й управління.                         |
|                                                                       | Співробітники                                                                                                                                               |
|                                                                       | Кредитори                                                                                                                                                   |
|                                                                       | Споживачі                                                                                                                                                   |
|                                                                       | Органи державної влади й управління                                                                                                                         |
| За ступенем впливу соціальної діяльності компанії                     | Близькі зацікавлені особи (персонал, споживачі)                                                                                                             |
|                                                                       | Далекі зацікавлені особи - ті, кого корпоративні соціальні програми торкаються меншою мірою                                                                 |
| За ступенем впливу на соціальну діяльність компанії                   | Основні зацікавлені особи – ті, без участі яких корпоративні соціальні програми не зможуть бути прийняті й реалізовані (акціонери, топ-менеджери).          |
|                                                                       | Другорядні зацікавлені особи                                                                                                                                |
| Залежно від ступеня особистої участі в соціальній діяльності компанії | Активні зацікавлені особи (органи місцевої влади)                                                                                                           |
|                                                                       | Пасивні зацікавлені особи                                                                                                                                   |

## Продовження таблиці 1.2

|                                                                                            |                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Залежно від приналежності до компанії                                                      | Внутрішні стейкхолдери (менеджери, працівники, власники)                                                                                                      |
|                                                                                            | Зовнішні стейкхолдери (споживачі, кредитори, постачальники, органи влади)                                                                                     |
| Залежно від виконуваних функцій при реалізації соціально відповідальної поведінки компанії | Ті, що фінансують соціальну діяльність (акціонери, партнери по бізнесу)                                                                                       |
|                                                                                            | Ті, що організують або беруть участь в організації КСВ (менеджери, некомерційні організації, ділові партнери)                                                 |
|                                                                                            | Працівники підприємства, що реалізують його головну економічну й одночасно соціальну функцію – виробництво товарів і послуг для задоволення суспільних потреб |
|                                                                                            | Ті, що користуються послугами підприємства (покупці)                                                                                                          |
|                                                                                            | Ті, що надають послуги підприємству (постачальники)                                                                                                           |

Джерело: [42]

Кожна група стейкхолдерів має власні інтереси, зокрема:

- Акціонери цікавляться розміром дивідендів, збільшенням вартості акцій, приростом компанії та її доходами, а також динамікою акційних котировок.
- Фінансові інституції шукають інвестиції з великим ризиком і високим потенціалом прибутку, а також стремляться до рівноваги своїх портфелів.
- Працівники прагнуть стабільності робочих місць, конкурентоспроможної зарплати, вигідних умов праці, кар'єрних можливостей та сприятливого робочого середовища.
- Споживачі вимагають якісних товарів, доступних цін та широкого вибору.
- Дилери очікують на якісне післяпродажне обслуговування, своєчасні та надійні поставки, відмінну якість продукції.
- Постачальники прагнуть до надійних партнерських відносин, вчасної оплати та виконання умов контрактів.
- Органи державного управління цікавляться стабільністю ринку праці, сплатою податків, дотриманням законодавства та реалізацією спільних проектів.

- Місцева влада цінує вклад у розвиток регіону, доходи до місцевого бюджету та підтримку регіональної інфраструктури.
- Соціальні та громадські організації акцентують увагу на екології та місцевому соціальному взаємодії.
- ЗМІ прагнуть отримати об'єктивну та докладну інформацію про діяльність корпорацій.

Діалог зі стейкхолдерами допомагає компаніям краще сформувати свою місію та напрямки, вдосконалювати продукти та послуги, сприяти інноваціям; ефективно управляти ризиками і слідкувати за репутацією; мобілізувати ресурси для досягнення цілей, активізувати міжособистісні зв'язки, формувати соціальне середовище, підсилювати співпрацю та партнерство із різними учасниками [24, с. 82].

Система управління взаємодією зі стейкхолдерами – це система менеджменту, що базується на принципі неперервного вдосконалення, стратегічного планування, реалізації та постійному оцінюванні її результативності. Згідно із стандартом ISO 26000, підприємства повинні [1, с. 152]:

- визначити зацікавлені сторони в рішеннях та діяльності, зважаючи на те, на кого ці рішення та діяльність впливають чи можуть впливати. При урахуванні кола стейкхолдерів інформація для аналізу формується декількома методами: огляд літературних джерел, аналіз зарубіжних досліджень у цій сфері, проведення опитувань безпосередньо із зацікавленими сторонами;
- розпізнавати і шанувати інтереси та потреби ключових учасників, відгукуватися на їхні стурбованість;
- усвідомлювати можливість стейкхолдерів взаємодіяти з підприємством та накладати на них обов'язки;
- враховувати зв'язок між інтересами стейкхолдерів, суспільства, підприємства та принципами сталого розвитку;

- звертати увагу на думку стейкхолдерів.

Щоб визначити ключових учасників, компанії слід розглянути та відповісти на наступні запитання:

- відносно яких стейкхолдерів існують юридичні обов'язки?
- як діяльність компанії відображається на стейкхолдерах?
- яких соціальних партнерів слід залучити для програм корпоративної соціальної відповідальності?
- які ініціативи з КСВ запроваджують ключові конкуренти?
- які основні соціальні ініціативи можуть вплинути на створення додаткової вартості?
- як оцінити ефективність системи взаємовідносин з ключовими учасниками (економічний ефект)?

Рівень зацікавленості стейкхолдерів у розвитку підприємства може бути різним (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

#### Класифікаційні ознаки видів стейкхолдерів

| Оцінка           | Характеристика                                                                                                                                                                                        | Приклад                                                                                                                                                                              |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Рівень впливу | Ступень спричинення змін у досягненні поставлених цілей організацією стейкхолдерами, тобто їх дії можуть сприяти або заважати досягненню результатів з урахуванням формального (неформального) впливу | Можливість вплинути на діяльність підприємства шляхом надання (вилучення) документів (ліцензії). Обмеження доступу до ресурсів, інвестицій, капіталу тощо. Вплив на рівень репутації |

## Продовження таблиці 1.3

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Інтенсивність відповідальності | Юридичні, фінансові і операційні зобов'язання перед колом стейкхолдерів, зафіксовані у вигляді регулюючих документів, контрактів, політик чи корпоративних кодексів                                                                                          | Обов'язки підприємства перед персоналом, взаємовідносини з ринковими контрагентами, державою юридично документовано зафіксовані                                                                                                                                                                                                         |
| 3. Сила залежності                | Характеризується залежністю ряду стейкхолдерів від діяльності підприємства через низку чинників, наприклад, від засобів та факторів виробництва, з точки зору екологічності, безпеки, благополуччя, виплат заробітної плати, можливості (відсутність) вибору | Пряма фінансова залежність (зарплати, закупівлі, гранти)<br>Непряма фінансова залежність (внесок у регіональну економіку).<br>Нефінансова залежність через забруднення повітря, підвищення шуму або через ризик здоров'ю споживачів, пов'язаного з діяльністю підприємства<br>Службовці, що зіштовхуються з примусовим звільненням тощо |

*Джерело:* [8, с. 358]

Аналіз стейкхолдерів – це процес, що дозволяє ідентифікувати та оцінювати значущість основних груп осіб чи установ, які мають потенціал впливати на ефективність роботи компанії [24, с. 84].

Під час проведення такого аналізу корисно застосовувати матрицю стейкхолдерів, яка відображає які очікування компанії від стейкхолдерів, а з іншого боку, вимоги від корпорації за основними сформованими групами стейкхолдерів, зазначити, чи існує вплив на бізнес, а також визначити можливі потенційні стратегії для формування діалогу, підтримки та усунення перешкод.

Після класифікації стейкхолдерів згідно їх основних цілей та потреб, потрібно встановити важливість їхніх інтересів для компанії та міру їх впливу на діяльність організації. Вони можуть бути поділені на чотири категорії [29, с. 45]:

- 1) не мають впливу на компанію, але відчують вплив компанії на собі;
- 2) активно взаємодіють із компанією та відчують її вплив;
- 3) не мають жодної взаємодії з компанією та не відчують її впливу на

собі;

4) активно взаємодіють із компанією, але не відчують її впливу на собі. Результати можна представити у вигляді матриці взаємовпливу компанії та стейкхолдерів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Матриця визначення взаємовпливу компанії та стейкхолдерів

| Стейкхолдер    |        | Вплив на компанію                                               |                                                                 |
|----------------|--------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|                |        | Не має                                                          | Має                                                             |
| Вплив компанії | Має    | 1. Не впливає на компанію, але відчуває вплив компанії на собі  | 2. Впливають на компанію і відчувають вплив компанії на собі    |
|                | Не має | 3. Не впливає на компанію і не відчуває впливу компанії на собі | 4. Впливає на компанію, але не відчуває впливу компанії на собі |

Джерело: [29, с. 47]

Така класифікація має бути відправною точкою для визначення стратегій співпраці зі стейкхолдерами та створення програми цієї співпраці. У межах цієї програми повинні бути визначені конкретні дії для ефективного спілкування та досягнення мети, враховуючи очікування і вимоги обох сторін. Для кожної з груп стейкхолдерів варто визначити найкращий підхід до взаємодії.

Необхідно аналізувати стейкхолдерів, враховуючи прогнозовані зміни в їх можливостях впливу та інтересах, аби виявити потенційні ризики та можливості протягом стратегічного періоду. Соціальна відповідальність компанії полягає у відповідальності за вплив її діяльності на суспільство і навколишнє середовище. Взаємодія зі стейкхолдерами може допомогти у формуванні дієвих стратегій соціальної відповідальності, так як часто саме вони є прямими "користувачами" соціальних ініціатив компанії [2].

Підприємства, які здійснюють активний діалог зі своїми стейкхолдерами, отримують ряд переваг:

- Компанії розуміють потреби та інтереси зацікавлених сторін. Це важливо для того, щоб компанія могла розробляти продукти та послуги, які відповідають потребам своїх клієнтів, а також створювати робочі місця та розвивати громади, в яких вона працює.
- Компанії отримують відгуки про свою діяльність. Це важливо для того, щоб компанія могла вчасно виявляти проблеми та приймати необхідні заходи для їх вирішення.
- Компанії розвивають довіру та співпрацю з зацікавленими сторонами. Це важливо для того, щоб компанія могла успішно реалізовувати свою діяльність.

Для ефективного діалогу зі стейкхолдерами компанії можуть використовувати різноманітні методи:

- Опитування та анкетування.
- Зустрічі та семінари.
- Робочі групи та круглі столи.
- Електронні платформи для взаємодії.

У сучасному світі діалог зі стейкхолдерами стає все більш важливим. Це пов'язано з факторами зростання усвідомлення важливості КСВ. Споживачі, інвестори та інші зацікавлені сторони стали вимагати від компаній більш відповідальної поведінки.

Вплив соціальних мереж дозволяє зацікавленим сторонам швидко і ефективно поширювати інформацію про діяльність компаній. Зростання урядового регулювання, впроваджуються закони та нормативні акти, які вимагають від компаній вести діалог зі стейкхолдерами.

Діалог зі стейкхолдерами є ключовим елементом соціальної відповідальності компаній. Він дозволяє підприємствам краще розуміти потреби своїх зацікавлених сторін, формувати довіру та зменшувати ризики. У сучасних

умовах взаємодія зі стейкхолдерами повинна бути пріоритетом для будь-якої відповідальної компанії.

Таким чином, зосереджуючись на діалогу зі стейкхолдерами, компанії можуть не лише підвищити свою соціальну відповідальність, але й отримати конкурентні переваги на ринку.

### **1.3. Методи оцінювання ефективності соціально відповідальних практик компанії**

Протягом минулих десятиліть у сфері організаційного управління набули популярності різноманітні методи та стратегії впровадження КСВ. Це зумовлено змінами у економічному середовищі (стабільність або нестабільність) а також специфікою організації (чи вона комерційна, громадська чи державна) серед інших факторів. До найбільш розповсюджених засобів соціальної відповідальності в бізнесі відносяться: кодекси етики, органи з питань етики, соціальні аудити, стандарти етичної поведінки, нематеріальні звіти, курси з етичних стандартів бізнесу (тренінги, семінари), оцінка згідно етичних принципів, соціальне фінансування, механізми етичного заохочення та покарання, соціальні опитування та комунікації. Розглянемо ці інструменти більш докладно:

1) Етичний кодекс – це набір моральних норм та принципів, який встановлює стандарти поведінки для колективу підприємства. Він допомагає оцінювати дії співробітників або інших груп у контексті взаємодії з різними господарськими учасниками, взаємовідносин в колективі та ролі в суспільстві, виходячи з загальноприйнятих моральних стандартів. Існують різні види етичних кодексів:

– Регламентуючі кодекси – детально розроблені правила, спрямовані на урегулювання взаємодії у випадку невиконання обов'язків, як-то контракти.

– Соціальні кодекси – зосереджені на зобов'язаннях перед різними стейкхолдерами, включаючи клієнтів, інвесторів, акціонерів, працівників тощо.

– Корпоративні кодекси – представляють інформацію про основні цінності, філософію, місію та цілі компанії, формуючи основу її корпоративної культури; професійні кодекси (визначають міжособистісні корпоративні стосунки в організації і узгоджують інтереси як працівників, так і організації);

2) «Карти етики» - це набір правил та етичних рекомендацій, що конкретизують етичний кодекс компанії для кожного співробітника-представника будь-якого рівня управління. Вони містять контактні деталі консультанта компанії з етичних питань (адвоката з етики). Найбільшого поширення «карти етики» отримали в Японії.

3) Комітети з етики - створюються як постійно діючі (для оцінки повсякденної практичної діяльності з точки зору етики), так і тимчасові (при необхідності вирішити певну моральну проблему). Майже всі представники таких комітетів – керівники вищого щаблю управління;

4) Соціальні ревізії покликані оцінювати та складати звіти про соціальний вплив діяльності організації;

5) Соціальна звітність – це документально оформлена, формальна сукупність даних комерційної діяльності організації, що відображають середовище діяльності компанії, принципи та методи співпраці зі стейкхолдерами та групами впливу, результати діяльності компанії в економічній, соціальній, екологічній сфері;

6) Навчання етичній поведінці – організація тренінгів та семінарів з пошуку, вирішення, прогнозування та уникнення моральних труднощів бізнесу;

7) Етичні експертизи – це діяльність, спрямована на перевірку, аналіз і оцінку змісту, мети та місії діяльності, очікуваних результатів на основі пошуку чесних, відповідальних, гуманних, справедливих рішень, важливих з точки зору

моралі та етики і таких, що пов'язані з морально-психологічним кліматом на підприємстві;

8) Соціальне інвестування – це залучення та використання зовнішніх та внутрішніх ресурсів територіальних громад в інтересах їхнього соціально-економічного, культурного розвитку, підтримка достатнього рівня життя для її представників, забезпечення реалізації їхніх демократичних прав і свобод, відповідальної взаємодії з навколишнім середовищем;

9) Система методів морального заохочення і покарання – узагальнені підсумки позитивної чи негативної оцінки дій працівника, аналізу його рішень та результатів праці.

10) Соціальні комунікації – це обмін між суб'єктами цілісними та системнимиповідомленнями, у яких відображені інформація, ідеї, досвід та емоції, обумовлені цілим рядом соціально важливих оцінок, ситуацій, що відображають діяльність бізнесу в певних ринкових умовах [19, ст. 3-4]

Вважаю, що карти етики, методи морального та психологічного стимулювання, тренінги та соціальні перевірки відіграють ключову роль у ефективному управлінні. Вони допомагають швидко реагувати на виклики, вирішувати актуальні завдання, контролювати ризики, підвищувати ефективність роботи, розвивати корпоративну спільність, міцнити корпоративні цінності та зменшувати комунікаційні затрати в організації.

Коли йдеться про вирішення тактичних і стратегічних проблем, найефективнішими інструментами є комітети з етики, етичні експертизи та консультації. Створені для реагування на неочікувані ситуації, вони сприяють покращенню іміджу організації, зміцненню корпоративних цінностей, зменшенню ризиків недобросовісної поведінки співробітників та адаптації стратегій до фінансових цілей. При здійсненні стратегічних ініціатив акцент робиться на етичних кодексах, соціальних звітах, соціальних інвестиціях, включаючи філантропію. Ці інструменти сприяють покращенню репутації,

збільшенню довіри від стейкхолдерів, оптимізації витрат і залученню зовнішніх інвестицій[19, ст. 6-7].

Для встановлення рейтингу корпоративної соціальної діяльності використовується метод AccountAbility Rating™. Версія цього методу отримала підтвердження від Інституту AccountAbility. Рейтинг, створений на основі ключових стандартів звітності у сферах соціального, етичного та екологічного управління, зосереджується на шести аспектах відповідальності компанії:

1. Чи веде організація відвертий діалог з громадськістю? Чи зрозуміло для неї очікування та опасення сторін? Чи добре обґрунтовує вона своє ставлення до важливих питань?

2. Керівництво: чи бере верховне управління до уваги потреби суспільства та основних учасників у своїй стратегії? Чи робить менеджмент інформацію доступною та забезпечує постійну нефінансову звітність?

3. Стратегічний план: чи звертає компанія увагу не тільки на фінансові аспекти, але й на соціальні та екологічні цілі? Наскільки важливі для неї нефінансові показники?

4. Менеджмент: чи спонукають внутрішні процеси та стандарти працівників до досягнення соціальних і екологічних результатів?

5. Підтвердження ззовні: чи підкріплює компанія своє управління та звітність відповідно до своїх та суспільних інтересів?

6. Доступність інформації: як глибоко та систематично компанія ділиться даними про свою діяльність у всіх аспектах – від фінансових до соціальних і екологічних?[20, ст. 23-25].

Впровадження та дієздатність корпоративної соціальної відповідальності у процесах управління залежать від різноманітних факторів. Ці фактори можна поділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні включають:

- Конкурентність в секторі. Соціальна відповідальність з'являється лише на конкурентному ринку.
- Діяльність ключових учасників: як вони дотримуються законів і як на них впливають громадські організації.
- Місцеві бізнес-стандарти, визначені культурними та історичними особливостями.
- Розвиток наукових установ в області та їхній внесок у економіку та управління. З'являються асоціації, конференції та журнали з корпоративної соціальної відповідальності.

Внутрішні чинники обумовлені особливостями самої організації:

- Корпоративна культура впливає на вибір методів і інструментів соціальної відповідальності. Наприклад, індивідуалізм може знижувати моральне регулювання, тоді як колективізм підсилює його.
- Розмір та структура компанії: великі компанії частіше застосовують КСВ завдяки доступним ресурсам і зосередженості на стратегічному плануванні.

В різних секторах економіки, таких як торгівля, медицина, банківська діяльність, туризм, шоу-бізнес, ЗМІ та телекомунікаційні технології, існують свої етичні питання та методики їх вирішення.

Соціальна звітність компанії, не пов'язана з фінансами, може мати різноманітні форми. Існують чотири основні стандарти:

1. Звіт про соціальну діяльність – це простий нефінансовий звіт, який складається за внутрішніми критеріями компанії. В основі цього звіту – опис соціальних і можливо екологічних проектів, який не підлягає аудиту.

2. Звіт за Глобальним договором – це популярна форма звітності, яка базується на десяти ключових принципах, включаючи захист прав людини та екологічні норми. Такий звіт щорічно складається компаніями, що приєдналися до Глобального Договору ООН, і він також не підлягає аудиту.

3. Звіт зі сталого розвитку відноситься до найбільш вимогливих нефінансових звітів, адже його розробка відбувається згідно з вимогами Глобальної ініціативи звітності (GRI). Це звіт, який базується на уніфікованій системі, яка відображає економічну, екологічну та соціальну діяльність компанії. У ньому мають бути проглядні п'ять ключових аспектів: візія, стратегія, профіль компанії, управління та фінансова діяльність.

4. Щодо звітності за стандартом AA1000, його розробив Інститут соціальної та етичної звітності. Основна його ідея полягає у взаємодії з усіма важливими учасниками і врахуванні їхніх поглядів при вивченні діяльності компанії. Процес звітування включає планування (визначення основних учасників, цілей компанії), аналіз актуальних питань та інформації, складання звіту та його незалежний аудит. Мета стандарту AA1000 - підтримка якості нефінансової звітності, обліку та аудиту в інтересах сталого розвитку.

Згідно з соціологічними опитуваннями в Україні, приблизно кожен десятий бізнес формує нефінансовий звіт як окремий документ (7,6%) або включає його до головного звіту фірми (11,8%)[21, ст. 480].

У міжнародній практиці часто використовують індексний метод для оцінки корпоративної соціальної відповідальності. Серед відомих індексів можна виділити: Domini Social Investment (DSI 400) (оцінює соціальні, екологічні та управлінські аспекти компаній); Доу Джонса (Dow Jones Sustainability Index) (зосереджений на економіці, соціальних та екологічних ініціативах); FTSE4Good (оцінює фінансову, соціальну та екологічну діяльність); індекс корпоративного благодійництва та метод Лондонської групи аналізу (центрований на соціальному участі компанії). У 2011-2012 роках, центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» дослідив індекс прозорості, базований на методології компанії «Beyond Business», що стосується корпоративної соціальної відповідальності українських компаній. Особливість

цього індексу полягає в тому, що він оцінює веб-сайти компаній, дозволяючи будь-якому користувачу мережі перевірити його результати[24].

Згідно з індексом прозорості, створеним центром «Розвитку КСВ в Україні», веб-сайти підприємств аналізуються за чотирма ключовими показниками:

- Звітність (наявність соціального звіту, який відповідає стандартам Глобальної ініціативи зі звітності, Глобального договору ООН чи іншим нормам, а також звіту про екологічний та соціальний вплив) складає 40% загального оцінювання;
- Зміст (глибина розкриття даних у ключових аспектах КСВ) враховує 35% загальної оцінки;
- Навігація (зручність користування веб-ресурсом) становить 10% від загального балу;
- Доступність (мовний аспект, наявність контактних даних) - 15% від загальної суми балів.

Вказані вище індекси часто служать засобами зовнішньої оцінки соціальної відповідальності компаній, хоча організація може створювати свої критерії. Методика створення внутрішнього індексу соціальної відповідальності на основі експертних оцінок та адаптованої матриці SPACE-аналізу була висунута Лепіхіною Т.П. та Моховою Є.Г. Вони поділили показники за матрицею SPACE на чотири категорії:

- Фактори стабільності, як-от додаткові стимули для працівників та позитивний психологічний клімат;
- Фактори, які гарантують безпеку на роботі, включаючи стандарти охорони праці та додержання норм безпеки;
- Фактори, які забезпечують конкурентоспроможність на ринку через освіту персоналу, компенсації та соціальні програми;

- Фактори, спрямовані на фінансову привабливість, включаючи винагороди та мотиваційні програми.

Дослідження оцінювалися за системою балів, враховуючи абсолютну помилку, відносну похибку та надійність. На основі отриманих результатів підприємства отримали рекомендації для покращення соціальної відповідальності та політики.

Цей метод є трудозатратним і інформаційним, проте ефективним для галузевого застосування. Таким чином, компанія може подавати нефінансову звітність у різних форматах, використовуючи одну з трьох міжнародних методологій: Глобальний договір, Глобальну ініціативу зі звітності або стандарт AA1000.

## **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОЛОР БІЗНЕС СОЛЮШЕНС»**

### **2.1. Діагностика фінансово-економічних показників ТОВ «КОЛОР БІЗНЕС СОЛЮШЕНС»**

ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» – це виробниче підприємство, яке було засновано 13 грудня 1999 році і має власну виробничу базу в місті Бровари. Компанія обслуговує близько 200 державних та приватних замовників.

ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» спеціалізується на виготовленні складного точного обладнання, металоконструкцій та інших виробів. Головною метою компанії є збільшення випуску та реалізації власної продукції, отримати високі показники прибутковості від господарської діяльності.

Внутрішня структура підприємства, його виробнича та організаційна системи безпосередньо впливають на створення комунікаційних зв'язків між його підрозділами. Тому питання структуризації відіграють важливу роль у формуванні його внутрішнього економічного механізму.

ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Така структура має як переваги, так і недоліки.

Переваги такої структури полягають у тому, що вона передбачає чітку систему взаємних зв'язків функцій і підрозділів; чітку систему єдиноначальності - один керівник зосереджує у своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають загальну мету; ясно виражену відповідальність; швидку реакцію виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищестоящих; узгодженість дій виконавців; оперативність у прийнятті рішень; простоту організаційних форм і чіткість взаємозв'язків; мінімальні витрати виробництва та мінімальна собівартість продукції, що випускається.

Лінійно-функціональна структура має чітку систему взаємозв'язків між функціями і підрозділами. Кожен керівник відповідає за певну функцію або підрозділ. Це забезпечує швидке і чітке виконання завдань.

Проте вона також має і свої недоліки, наприклад, відсутність ланок, що займаються питаннями стратегічного планування; в роботі керівників практично всіх рівнів оперативні проблеми домінують над стратегічними; існує тенденція до тяганини і перекладання відповідальності при рішенні проблем, що вимагають участі декількох підрозділів; мала гнучкість і пристосовність до зміни ситуації; критерії ефективності і якості роботи підрозділів і організації в цілому - різні; перевантаження управлінців верхнього рівня; підвищена залежність результатів роботи організації від кваліфікації, особистих і ділових якостей вищих керівників.

Лінійно-функціональна структура має також ряд недоліків. Зокрема, вона не передбачає чіткого розподілу відповідальності за стратегічне планування. Оперативні завдання часто домінують над стратегічними. При вирішенні проблем, що вимагають участі декількох підрозділів, може виникати тяганина і перекладання відповідальності. Структура не дуже гнучка і пристосована до зміни ситуації. Критерії ефективності роботи підрозділів і організації в цілому можуть бути різними. Управлінці верхнього рівня часто перевантажені роботою. Результати роботи організації залежать від кваліфікації, особистих і ділових якостей вищих керівників [49].

Служба персоналу організації налічує 7 осіб та має наступну структуру (рисунок 2.1)

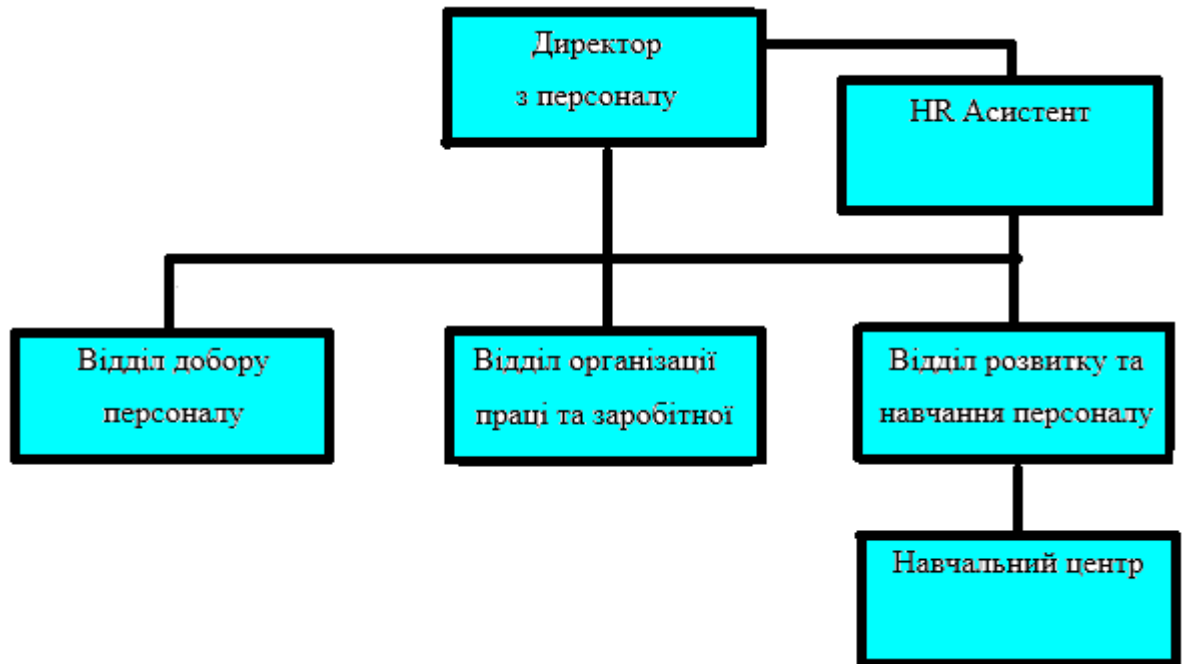


Рисунок 2.1 - Структура служби персоналу ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс»

Відділ персоналу є самостійним підрозділом, який забезпечує добір необхідних кадрів, організацію праці та заробітної плати, розвиток персоналу. Він діє на підставі положення, затвердженого керівником підприємства.

Структура відділу персоналу представлена кількома підрозділами, які підпорядковуються директору з персоналу. Директор з персоналу, у свою чергу, безпосередньо підпорядкований генеральному директорові підприємства.

Директор з персоналу бере участь у стратегічному розвитку підприємства. Він разом з іншими членами дирекції відповідає за розвиток всієї організації, бере участь в обговоренні та ухваленні найважливіших питань стратегічного розвитку.

Фахівців служби персоналу теж залучають до обговорення та підготовки відповідальних рішень із загальної стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом, політики управління персоналом, інших важливих питань функціонування організації.

ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» – це велике підприємство з великою кількістю працівників, яке постійно розвивається. Цей розвиток обумовлений удосконаленням техніки, технологій, форм організації виробничих процесів та іншими факторами. У таких умовах виникає необхідність у створенні більш розвиненої служби управління персоналом.

Для цього доцільно виділити окремі відділи: охорони праці, соціального розвитку та трудових відносин. Така структура дасть можливість спеціалізуватися на обмеженому колі завдань, які можна виконувати більш якісно та вчасно. Крім того, це дозволить відділам нести відповідальність за свою роботу.

Обсяг виробництва та надання послуг є основою для оцінки ефективності діяльності підприємства. Він використовується для розрахунку планових та звітних показників, таких як продуктивність праці, собівартість продукції та прибуток.

Діяльність ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» за 2020-2022 роки характеризується такими даними (таблиця 2.1):

Таблиця 2.1. Аналіз структури доходів підприємства ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс»

| Показник                                                                | 2020       | 2021       | 2022       | 2021                                            |                                             | 2022                                            |                                             |                                             |                                         |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                                                         |            |            |            | Абсолютне відхилення до попереднього року, грн. | Відносне відхилення до попереднього року, % | Абсолютне відхилення до попереднього року, грн. | Відносне відхилення до попереднього року, % | Абсолютне відхилення до базового року, грн. | Відносне відхилення до базового року, % |
| 1                                                                       | 2          | 3          | 4          | 5                                               | 6                                           | 7                                               | 8                                           | 9                                           | 10                                      |
| Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн. | 54 471 000 | 55 080 423 | 61 387 900 | 609 423                                         | 101,12                                      | 6 307 477                                       | 111,45                                      | 6 916 900                                   | 112,70                                  |

## Продовження таблиці 2.1

| 1                            | 2                 | 3                 | 4                 | 5              | 6             | 7                | 8             | 9                | 10            |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|
| Інші операційні доходи, грн. | 900 571           | 570 530           | 730 302           | -330 041       | 63,35         | 159 772          | 128,00        | -170 269         | 81,09         |
| Інші фінансові доходи, грн.  | 90000             | 20250             | 13090             | -69 750        | 22,50         | -7 160           | 64,64         | -76 910          | 14,54         |
| Інші доходи, грн.            | 2090              | 407805            | 80005             | 405 715        | 19512,2       | -327 800         | 19,62         | 77 915           | 3827,99       |
| Надзвичайні доходи, грн.     | 0                 | 0                 | 0                 | 0              |               | 0                |               | 0                |               |
| <b>Сукупний дохід, грн.</b>  | <b>55 463 661</b> | <b>56 079 008</b> | <b>62 211 297</b> | <b>615 347</b> | <b>101,11</b> | <b>6 132 289</b> | <b>110,94</b> | <b>6 747 636</b> | <b>112,17</b> |

Аналіз показників діяльності підприємства, що наведені у таблиці 2.2 свідчить, що основну частину у доході підприємства становить дохід від реалізації продукції. У 2020 році він становив  $(54471000/55463661 \cdot 100)$  98,21%, у 2021 році –  $(55080423/56079008 \cdot 100)$  98,22%, у 2022 році –  $(61387900/62211297 \cdot 100)$  98,68%. Відбулося зростання доходу порівняно з 2020 роком на 112,70%, а в абсолютному вимірі на 6 916 900 грн.

Структура видатків підприємства представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Аналіз структури видатків підприємства ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс»

| Показник                                                          | 2020     | 2021     | 2022     | 2021                                            |                                             | 2022                                            |                                             |                                             |                                         |
|-------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                                                   |          |          |          | Абсолютне відхилення до попереднього року, грн. | Відносне відхилення до попереднього року, % | Абсолютне відхилення до попереднього року, грн. | Відносне відхилення до попереднього року, % | Абсолютне відхилення до базового року, грн. | Відносне відхилення до базового року, % |
| 1                                                                 | 2        | 3        | 4        | 5                                               | 6                                           | 7                                               | 8                                           | 9                                           | 10                                      |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), грн | 43576800 | 44064338 | 49110320 | 487538                                          | 101,12                                      | 5045982                                         | 111,45                                      | 5533520                                     | 112,70                                  |

## Продовження таблиці 2.2

| 1                                                               | 2               | 3               | 4               | 5             | 6             | 7              | 8             | 9              | 10            |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| Адміністративні витрати, грн                                    | 580878          | 1627296         | 1830846         | 1046418       | 280,14        | 203550         | 112,51        | 1249968        | 315,19        |
| Витрати на збут, грн.                                           | 2344867         | 2425353         | 2701565         | 80486         | 103,43        | 276212         | 111,39        | 356698         | 115,21        |
| Інші операційні витрати, грн                                    | 767387          | 344405          | 130480          | -422982       | 44,88         | -213925        | 37,89         | -636907        | 17,00         |
| Фінансові витрати, грн.                                         | 1760070         | 1496865         | 933095          | -263205       | 85,05         | -563770        | 62,34         | -826975        | 53,01         |
| Втрати від участі в капіталі, грн                               | 0               | 0               | 860             | 0             |               | 860            |               | 860            |               |
| Інші витрати, грн                                               | 3596            | 4181            | 0               | 585           | 116,27        | 4181           | 0,00          | 3596           | 0,00          |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті, грн. | 0               | 0               | 0               | 0             |               | 0              |               | 0              |               |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності, грн               | 756318          | 211068          | 976656          | -545250       | 27,91         | 765588         | 462,72        | 220338         | 129,13        |
| Надзвичайні доходи видатки, грн.                                | 0               | 0               | 0               | 0             |               | 0              |               | 0              |               |
| Податок з незвичайного доходу, грн                              | 0               | 0               | 0               | 0             |               | 0              |               | 0              |               |
| <b>Сукупні витрати, грн.</b>                                    | <b>49789916</b> | <b>50173506</b> | <b>55683822</b> | <b>383590</b> | <b>100,77</b> | <b>5510316</b> | <b>110,98</b> | <b>5893906</b> | <b>111,84</b> |

У структурі витрат найбільшу частку займає собівартість продукції, а саме в 2020 році  $(43576800/49789916 \cdot 100)$  87,52%, а в 2021 році  $(44064338/50173506 \cdot 100)$  87,82%, 2022 рік –  $(49110320/55683822 \cdot 100)$  88,19%.

У 2021 році собівартість виробництва продукції підприємства зросла на 112,70%, або на 5 533 520 грн. Однак виручка від реалізації продукції зросла на більший відсоток, ніж собівартість, що призвело до зростання валового доходу. Валовий дохід підприємства зріс на 1 383 380 грн у 2021 році порівняно з 2020 роком. Це відбулося за рахунок того, що виручка від реалізації продукції зросла на більший відсоток, ніж собівартість виробництва.

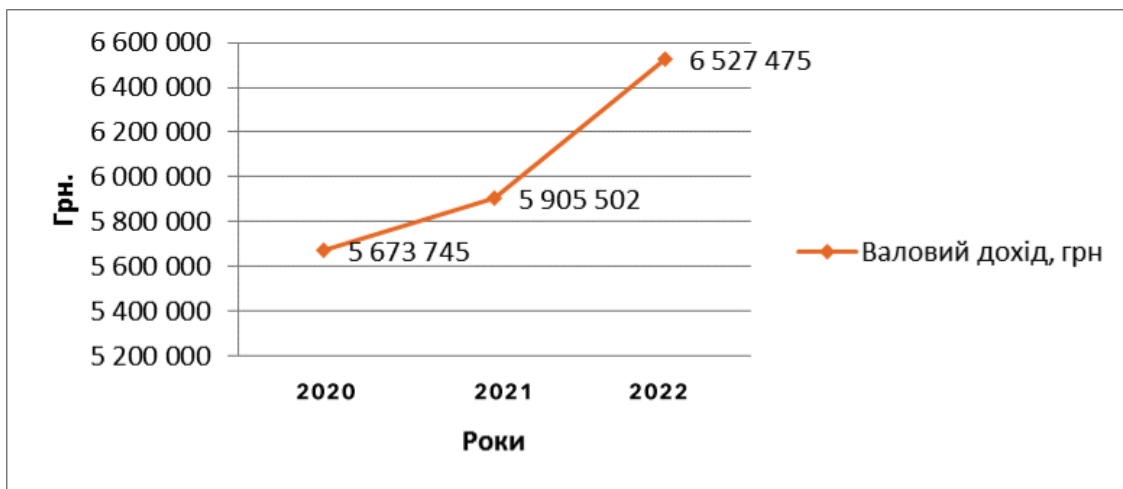
Аналіз валового прибутку підприємства представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Аналіз валового прибутку підприємства ТОВ «Колор Бізнес  
Солюшенс»\*

| Показник               | 2020       | 2021       | 2022       | 2021                                                                   |                                                                    | 2022                                                                   |                                                                |                                                                |                                                            |
|------------------------|------------|------------|------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|                        |            |            |            | Абсолют<br>не<br>відхилення<br>до<br>поперед<br>нього<br>року,<br>грн. | Віднос<br>не<br>відхилення<br>до<br>попере<br>днього<br>року,<br>% | Абсолют<br>не<br>відхилення<br>до<br>поперед<br>нього<br>року,<br>грн. | Віднос<br>не<br>відхилення<br>до<br>попере<br>днього<br>року,% | Абсолют<br>не<br>відхилення<br>до<br>базового<br>року,<br>грн. | Віднос<br>не<br>відхилення<br>до<br>базового<br>року,<br>% |
| Сукупний дохід, грн.   | 55 463 661 | 56 079 008 | 62 211 297 | 615 347                                                                | 101,11                                                             | 6 132 289                                                              | 110,94                                                         | 6 747 636                                                      | 112,17                                                     |
| Сукупні витрати, грн.  | 49789916   | 50173506   | 55683822   | 383590                                                                 | 100,77                                                             | 5510316                                                                | 110,98                                                         | 5893906                                                        | 111,84                                                     |
| Валовий прибуток, грн. | 5 673 745  | 5 905 502  | 6 527 475  | 231 757                                                                | 0,34                                                               | 621 973                                                                | -0,04                                                          | 853 730                                                        | 0,33                                                       |

\* Складено автором<sup>[1][SEP]</sup> На основі таблиці 2.4 можна прослідкувати позитивну зміну показника валового прибутку підприємства за 2020-2022 роки (рисунку 2.2).

Рисунок 2.2 - Динаміка обсягу валового прибутку ТОВ «Колор Бізнес  
Солюшенс»



Згідно з даними, на попередньому графіку, валовий прибуток підприємства у 2022 році зріс на 853 730 гривень порівняно з 2020 роком. Цей приріст відбувся за рахунок двох факторів:

- Зростання доходів від реалізації продукції на 6 916 900 гривень. Це сталося завдяки успішній маркетинговій політиці підприємства та збільшенню виробничих потужностей.
- Зростання собівартості продукції на 5 533 520 гривень, але меншими темпами, ніж доходи від реалізації.

Таким чином, підприємство змогло підвищити валовий прибуток, збільшивши обсяги продажів.

Доцільно розрахувати та прослідкувати значення показників рентабельності. Для цього попередньо розглянемо ключові показники, необхідні для розрахунків показників рентабельності (таблиця 2.4)

Таблиця 2.4 - Дані для проведення розрахунків показників рентабельності, грн.\*

| Показники                                                         | 2017          | 2018          | 2019          | 2018                                            | 2019                                        |                                                 |                                             |                                             |                                         |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                                                   |               |               |               | Абсолютне відхилення до попереднього року, грн. | Відносне відхилення до попереднього року, % | Абсолютне відхилення до попереднього року, грн. | Відносне відхилення до попереднього року, % | Абсолютне відхилення до базового року, грн. | Відносне відхилення до базового року, % |
| 1                                                                 | 2             | 3             | 4             | 5                                               | 6                                           | 7                                               | 8                                           | 9                                           | 10                                      |
| Середньорічна вартість активів                                    | 6000401       | 6155075       | 8123463       | 154674                                          | 102,58                                      | 1968388                                         | 131,98                                      | 2123062                                     | 135,38                                  |
| Виробничі запаси                                                  | 2250100       | 897010        | 3309046       | -<br>1353090                                    | 39,87                                       | 2412036                                         | 368,90                                      | 1058946                                     | 147,06                                  |
| Основні засоби                                                    | 5407704       | 6057182       | 6175331       | 649478                                          | 112,01                                      | 118149                                          | 101,95                                      | 767627                                      | 114,20                                  |
| Власний капітал                                                   | 6128200       | 6923300       | 10215001      | 795100                                          | 112,97                                      | 3291701                                         | 147,55                                      | 4086801                                     | 166,69                                  |
| Довгострокові зобов'язання                                        | 1550701       | 1830544       | 13407506      | 279843                                          | 118,05                                      | 1157696<br>2                                    | 732,43                                      | 1185680<br>5                                | 864,61                                  |
| Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 54 471<br>000 | 55 080<br>423 | 61 387<br>900 | 609423                                          | 101,12                                      | 6307477                                         | 111,45                                      | 6916900                                     | 112,70                                  |
| Собівартість реалізованої продукції                               | 43576800      | 44064338      | 49110320      | 487538                                          | 101,12                                      | 5045982                                         | 111,45                                      | 5533520                                     | 112,70                                  |
| Інші операційні доходи                                            | 900 571       | 570 530       | 730 302       | -330041                                         | 63,35                                       | 159772                                          | 128,00                                      | -170269                                     | 81,09                                   |

## Продовження таблиці 2.4.

| 1                                                  | 2         | 3         | 4         | 5        | 6      | 7       | 8      | 9       | 10     |
|----------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|--------|---------|--------|---------|--------|
| Адміністративні витрати                            | 580878    | 1627296   | 1830846   | 1046418  | 280,14 | 203550  | 112,51 | 1249968 | 315,19 |
| Витрати на збут                                    | 2344867   | 2425353   | 2701565   | 80486    | 103,43 | 276212  | 111,39 | 356698  | 115,21 |
| Інші операційні витрати                            | 767387    | 344405    | 130480    | -422982  | 44,88  | -213925 | 37,89  | -636907 | 17,00  |
| Прибуток від операційної діяльності                | 4079869   | 2301651   | 7381941   | -1778218 | 56,41  | 5080290 | 320,72 | 3302072 | 180,94 |
| Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування | 6 430 063 | 6 116 570 | 7 504 131 | -313493  | 95,12  | 1387561 | 122,69 | 1074068 | 116,70 |
| Валовий прибуток                                   | 5 673 745 | 5 905 502 | 6 527 475 | 231757   | 104,08 | 621973  | 110,53 | 853730  | 115,05 |

\* Складено автором

За даними таблиці 2.4 розрахуємо показники рентабельності підприємства (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Розрахунок показників рентабельності ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс», %

| Показники                            | 2017                        |          | 2018                        |          | 2019                         |          |
|--------------------------------------|-----------------------------|----------|-----------------------------|----------|------------------------------|----------|
|                                      | Формула розрахунку          | Значення | Формула розрахунку          | Значення | Формула розрахунку           | Значення |
| Рентабельність активів               | 5673745/6000401             | 0,95     | 5905502/6155075             | 0,95     | 6527475/8123463              | 0,80     |
| Рентабельність виробництва           | 6430063/(2250100 + 5407704) | 0,84     | 6116570/(897010 + 6057182)  | 0,88     | 7504131/(330904 + 6175331)   | 0,79     |
| Рентабельність власного капіталу     | 5673745/6128200             | 0,93     | 5905502/6923300             | 0,85     | 6527475/1021501              | 0,64     |
| Рентабельність вкладень (інвестицій) | 6430063/(6128200 + 1550701) | 0,84     | 6116570/(6923300 + 1830544) | 0,7      | 7504131/(1021500 + 13407506) | 0,32     |
| Операційна рентабельність            | 4079869/54471000            | 0,08     | 2301651/55080423            | 0,04     | 7381941/61387900             | 0,12     |
| Рентабельність діяльності            | 5673745/54471000            | 0,1      | 5905502/55080423            | 0,11     | 6527475/61387900             | 0,11     |
| Рентабельність продукції             | 54471000/4357680            | 1,25     | 55080423/44064338           | 1,25     | 61387900/49110320            | 1,25     |

Згідно з таблицею 2.5, деякі показники рентабельності підприємства в 2021 році демонструють зниження. Це пов'язано зі зниженням показників прибутку від операційної діяльності та прибутку від звичайної діяльності. У 2022 році більшість показників рентабельності знизилися ще більше, за винятком операційної рентабельності та рентабельності продукції.

Проаналізуємо значення кожного показника більш детально.

*Рентабельність активів* показує, скільки валового прибутку припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи підприємства. У 2021 році рентабельність активів підприємства зростає. Це означає, що підприємство стало ефективніше використовувати свої активи. У 2022 році рентабельність активів різко скоротилася. Це пояснюється тим, що вартість активів підприємства зростає швидше, ніж його прибуток.

*Рентабельність виробництва* відображає величину прибутку, що припадає на кожну гривню виробничих ресурсів. Мала місце негативна тенденція в рентабельності виробництва між 2021 і 2022 роками. У 2022 році рентабельність виробництва впала порівняно з 2021 роком. Це пояснюється тим, що темпи зростання виробничих запасів були вищими, ніж темпи зростання прибутку, що і припадає на кожну гривню виробничих ресурсів.

*Рентабельність власного капіталу* - це показник, який показує, скільки прибутку приносить кожна гривня власного капіталу підприємства. Він є важливим індикатором фінансового стану підприємства, оскільки свідчить про його здатність генерувати прибуток з власних ресурсів. Протягом досліджуваного періоду рентабельність власного капіталу різко знизилася. Це пояснюється тим, що власний капітал підприємства збільшився на 66,69%. Тобто, прибуток підприємства зріс не так швидко, як власний капітал.

*Рентабельність інвестицій* - це показник, який показує, скільки прибутку приносить кожна одиниця інвестованого капіталу. У 2020 році цей показник становив 84 копійки, що означало, що на кожну вкладену гривню припадало 84 копійки прибутку. Цей показник був помірний, але все ж таки позитивний. У 2022 році рентабельність інвестицій різко знизилася до 32 копійок. Це означає, що на кожну вкладену гривню припадало лише 32 копійки прибутку. Цей показник є надзвичайно негативним, оскільки він свідчить про те, що інвестиції не приносять бажаного результату.

*Операційна рентабельність* – це показник, який показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку. У 2020 році цей показник для України був на рівні 7,49%, що означає, що підприємство отримувало 7,49 гривень прибутку від операційної діяльності на кожні 100 гривень, які було витрачено на виробництво та продаж продукції. У 2021 році цей показник зменшився до 6,02%, що означає, що підприємство стало менш ефективним у використанні своїх ресурсів. У 2022 році показник знову зріс до 12,02%, що означає, що підприємство стало більш ефективним у використанні своїх ресурсів.

*Рентабельність діяльності підприємства* є вищою, ніж рентабельність операційної діяльності. Це означає, що інвестиційна та фінансова діяльність приносять підприємству більший прибуток, ніж основна діяльність. Рентабельність діяльності розраховується з урахуванням усіх доходів і витрат підприємства, а не лише доходів і витрат від основної діяльності. У 2020 році рентабельність діяльності становила 10,4%, у 2021 – 10,72%, а у 2022 – 10,63%.

*Рентабельність продукції* характеризує рівень прибутку на 1 грн витрат на виробництво цієї продукції. В загальному даний показник характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності. У даному випадку, підприємство отримує 1 гривню 25 копійок прибутку з кожної витраченої гривні на виробництво продукції. Це означає, що підприємство є прибутковим і успішно працює.

Згідно з аналізом, у 2021 році ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» показало кращі результати рентабельності, ніж у 2022 році. Це пояснюється тим, що собівартість продукції, витрати на виробництво та збут, а також рівень довгострокових зобов'язань у 2022 році були вищими, ніж у 2021 році. Крім того, на результати компанії вплинув ряд інших об'єктивних обставин.

Для оцінки ефективності господарської діяльності підприємства необхідно проаналізувати його людський ресурс. Це означає вивчення складу,

структури, руху персоналу, а також трудових показників. Трудові показники відображають, як ефективно використовується людський ресурс підприємства. До них належать середньооблікова чисельність персоналу, продуктивність праці, фонд заробітної плати, середньомісячна заробітна плата працівника та інші.

На сьогоднішній день ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» має наступну динаміку кількості працівників та їхню забезпеченість. Ці показники були проаналізовані шляхом порівняння фактичної чисельності працівників з плановими показниками в цілому та за функціональними категоріями (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7. Склад і структура персоналу підприємства за 2020-2022 роки\*

| Назви показників                                         | Значення показників за роками |       |              |          | Зміна показників, + / - |               |              |               |               |              |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------|-------|--------------|----------|-------------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|--------------|
|                                                          | 2020                          | 2021  | 2022         |          | абсолютна               |               |              | відносна, %   |               |              |
|                                                          |                               |       | за<br>планом | фактично | від<br>2020р.           | від<br>2021р. | від<br>плану | від<br>2020р. | від<br>2021р. | від<br>плану |
|                                                          |                               |       |              |          |                         |               |              |               |               |              |
| 1. Персонал підприємства, осіб                           | 2154                          | 2160  | 2152         | 2174     | 20                      | 14            | 22           | 100,93        | 100,65        | 101,02       |
| у тому числі:                                            |                               |       |              |          |                         |               |              |               |               |              |
| 1.1. Промислово-виробничий персонал (ПВП), осіб          | 2088                          | 2098  | 2088         | 2116     | 28                      | 18            | 28           | 101,34        | 100,86        | 101,34       |
| із нього:                                                |                               |       |              |          |                         |               |              |               |               |              |
| – керівники                                              | 220                           | 231   | 232          | 258      | 38                      | 27            | 26           | 117,27        | 111,69        | 111,21       |
| – професіонали                                           | 162                           | 163   | 164          | 165      | 3                       | 2             | 1            | 101,85        | 101,23        | 100,61       |
| – фахівці                                                | 112                           | 115   | 115          | 115      | 3                       | 0             | 0            | 102,68        | 100,00        | 100,00       |
| – технічні службовці                                     | 44                            | 44    | 39           | 47       | 3                       | 3             | 8            | 106,82        | 106,82        | 120,51       |
| – робітники                                              | 1550                          | 1545  | 1538         | 1531     | -19                     | -14           | -7           | 98,77         | 99,09         | 99,54        |
| 1.2. Невиробничий персонал, осіб                         | 66                            | 62    | 64           | 58       | -8                      | -4            | -6           | 87,88         | 93,55         | 90,63        |
| 2. Питома вага робітників у загальній чисельності ПВП, % | 74,23                         | 73,64 | 73,66        | 72,35    | -1,88                   | -1,29         | -1,31        | 97,47         | 98,25         | 98,23        |

\* Складено автором

Згідно з аналізом динаміки чисельності персоналу підприємства, загальна кількість працівників у фактичному періоді порівняно з 2020 та 2021 роками збільшилася на 0,93% (20 осіб) та 0,65% (14 осіб) відповідно. Порівняно з плановим періодом, відбулося збільшення персоналу на 1,02%, тобто на 22

особи. Це збільшення відбулося за рахунок зростання чисельності промислово-виробничого персоналу (ПВП) на 28 (1,34%) осіб у фактичному періоді, на 18 (0,86%) осіб у порівнянні з 2021 роком та на 28 осіб (1,34%) у порівнянні з планом.

У той же час чисельність невиробничого персоналу зменшилася у всіх порівнювальних періодах відносно фактичного на 8 (12,12%), 4 (6,45%) та 6 (9,37%) осіб. Питома вага ПВП у загальній чисельності персоналу порівняно з 2020 роком збільшилася на 1,57% та з 2021 роком також збільшилася на 0,37%.

Загальна кількість промислово-виробничого персоналу підприємства зросла з 2088 осіб у 2020 році до 2116 осіб у 2022 році. Найбільшу питому вагу у всіх аналізованих періодах становлять робітники - 72,35%. Однак їхня питома вага зменшилася з 2020 року на 1,88%, з 2021 року на 1,29% і з планового періоду на 1,31%. Кількість керівників збільшилася з 2020 року на 1,66%, з 2021 року на 1,18% і з планового періоду на 1,08%. Їхня питома вага у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу становить 12,19%. Кількість професіоналів також збільшилася, їхня питома вага становить 7,80% і продовжує зростати. Це свідчить про те, що підприємство потребує все більшої кількості кваліфікованих працівників. Наступна категорія - фахівці - питома вага їх - 5,43%, яка зменшилася на 0,05% порівняно з планом, та технічні службовці - 2,22%.

Структура персоналу підприємства свідчить про його виробничу спрямованість. Це пов'язано з тим, що робітники становлять найбільшу частку персоналу. Така структура є оптимальною для виробничого підприємства, оскільки забезпечує виконання його основних завдань. Для підвищення продуктивності праці необхідно ефективніше організовувати працю та встановлювати раціональні режими праці і відпочинку.

Соціальна відповідальність бізнесу — це важливий аспект діяльності будь-якої компанії. Вона має бути відображена в усіх аспектах діяльності

підприємства, починаючи з місії та стратегії розвитку та закінчуючи оперативними та середньостроковими планами.

Оскільки персонал є найважливішим ресурсом компанії, соціальна відповідальність має бути спрямована насамперед на працівників. У цьому контексті соціальна відповідальність ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» має включати такі елементи:

- Гідну заробітну плату, яка забезпечує працівникам гідний рівень життя.
- Тривалість робочого дня, яка не перевищує встановлених законом норм.
- Повагу до працівників, яка проявляється в демократичному управлінні, справедливому ставленні та соціальному захисті.
- Безпеку на виробництві, яка є важливою умовою збереження здоров'я та життя працівників.
- Зміст соціальної відповідальності щодо персоналу ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» полягає в наступному:
  - Справедливе ставлення до працівників, яке передбачає рівний доступ до всіх можливостей, незалежно від статі, раси, релігії чи інших ознак.
  - Демократичне управління, яке передбачає участь працівників у прийнятті рішень, що стосуються їхньої діяльності.
  - Інвестування в розвиток та соціальний захист працівників, що забезпечує підвищення їхньої кваліфікації, створення належних умов праці та відпочинку.
  - Гарантування зайнятості, що передбачає створення стабільних робочих місць та можливість кар'єрного зростання.
  - Розвиток корпоративної культури, яка сприяє створенню позитивного мікроклімату в компанії.

- Сприяння зростанню якості трудового життя, що передбачає створення комфортних умов праці та відпочинку, а також можливості для самореалізації працівників.

Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу є важливою складовою успішної діяльності будь-якої компанії. Вона забезпечує високу продуктивність праці, задоволеність працівників, а також позитивний імідж компанії в суспільстві.

## **2.2. Аналіз соціально відповідальних практик ТОВ «КОЛОР БІЗНЕС СОЛЮШЕНС»**

Корпоративна соціальна відповідальність – це філософське поняття, що визначає позицію компанії щодо своєї країни, суспільства, співробітників та навколишнього середовища. ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» розуміє важливість КСВ і прагне стати компанією з «людяним обличчям». Це означає, що компанія не просто заробляє гроші, а й вносить свій вклад у розвиток суспільства.

ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» прагне бути конкурентоспроможною на глобальному ринку. Для цього компанія адаптується до мінливих умов і впроваджує міжнародні стандарти та сучасні практики ведення бізнесу. Разом із цим, підприємство усвідомлює важливість соціальної відповідальності та прагне впроваджувати її в свою діяльність.

Компанія усвідомлює той факт, що запорукою успіху у довгостроковій перспективі є побудова стійких, толерантних, міцних відносин з усіма зацікавленими сторонами. Це означає не лише пропонувати якісні товари та послуги за доступними цінами, а й відповідально ставитися до своїх працівників, суспільства та навколишнього середовища.

Керівництво компанії усвідомлює, що менеджмент має не лише дотримуватися вимог законодавства, а й проявляти соціальну відповідальність, тобто добровільно брати участь у реалізації соціально відповідальних практик. Це, у свою чергу, включає в себе такі заходи, як:

- створення безпечних і комфортних умов праці для своїх працівників;
- виплата справедливої зарплати та пільг;
- інвестування в освіту та розвиток громади;
- захист навколишнього середовища.

Менеджмент компанії усвідомлює сучасну філософію КСВ та прагне сповідувати переваги кращих практик соціально відповідальної поведінки. Це підвищує довіру до компанії, що має сприяти зростанню продажів, підвищенню конкурентоспроможності та інших позитивних наслідків.

Корпоративна соціальна відповідальність ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» поки що знаходиться на ранній стадії розвитку. На підприємстві немає окремого підрозділу, який би займався цим питанням. Наразі питаннями КСВ опікується служба персоналу.

Першоосновою КСВ в компанії є те, що бізнес повинен створювати якісну продукцію та послуги, які задовольняють потреби споживачів, не завдаючи шкоди суспільству та природі. Це відповідає призначенню підприємця, який повинен піклуватися про благо суспільства.

На основі цієї першооснови формуються п'ять основних аспектів КСВ підприємства:

- відповідальний виробник: підприємство має створювати продукцію та послуги, які є безпечними для споживачів та екологічно чистими;
- відповідальний роботодавець: підприємство має забезпечувати гідні умови праці для своїх працівників, гарантувати їм соціальний захист та можливості для професійного розвитку;

- відповідальний учасник соціальних відносин: підприємство має брати участь у житті суспільства, підтримувати соціальні проекти та ініціативи;
- відповідальний учасник економічних і політичних відносин з державою: підприємство має дотримуватися законів і правил, а також брати участь у розвитку економіки та суспільства;
- відповідальний діловий партнер: підприємство має вести чесну та прозору бізнес-практику, дотримуватися принципів добросовісної конкуренції та співпраці з іншими підприємствами;

Компанія «Колор Бізнес Солюшенс» активно розвиває філософію та практику корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Одним із напрямків роботи компанії є просування принципів КСВ у діловому співтоваристві. Для цього компанія виступає ініціатором заходів з обміну досвідом у сфері КСВ між українськими та зарубіжними компаніями. Особливу увагу компанія приділяє розвитку співробітництва з виробничими підприємствами.

На міжнародному рівні ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» активно розвиває співпрацю в області КСВ зі своїми зарубіжними партнерами.

Підприємство діє відповідно до українського законодавства та міжнародного права. Корпоративна культура компанії заснована на принципах протидії корупції та професійної етики, які спрямовані на захист інтересів клієнтів, контрагентів і партнерів. Підприємство проводить антикорупційну експертизу внутрішніх правових актів та їх проєктів, а також процедури виявлення та запобігання конфліктам інтересів.

Підприємство зобов'язується не розголошувати інформацію, отриману від партнерів і клієнтів. Для цього в організації застосовуються спеціальні заходи безпеки, які забезпечують захист інформації від несанкціонованого доступу, розголошення або використання. У разі виявлення випадків незаконного використання інформації підприємство вживе заходів для їх припинення та притягнення винних до відповідальності.

Для розвитку відповідальної ділової практики підприємство в рамках реалізації КСВ ставить перед собою такі завдання:

- формування єдиних етичних принципів і правил поведінки працівників. Це означає, що всі працівники компанії повинні дотримуватися одних і тих же правил, які відображені в Кодексі корпоративної етики. Це допоможе забезпечити справедливість і прозорість у відносинах між працівниками, а також підвищити довіру до компанії з боку її співробітників, клієнтів і партнерів;

- підвищення прозорості діяльності компанії. Це означає, що компанія повинна відкрито інформувати про свою діяльність, про результати своєї роботи та про те, як вона використовує свої ресурси. Це допоможе підвищити довіру до компанії з боку її зацікавлених сторін, а також сприятиме ефективному використанню коштів.

Принцип відповідальної ділової практики, інтегрований у діяльність підприємства, сприяє зміцненню довіри між ним та стейкхолдерами. Цей принцип дозволяє знизити ризик конфліктів, пов'язаних із виконанням професійних обов'язків співробітниками, а також зменшує ймовірність погіршення репутації підприємства внаслідок виявлення його порушень українського законодавства чи норм міжнародного права.

Відповідальна трудова практика на підприємстві є одним із пріоритетів корпоративної соціальної відповідальності. Підприємство приділяє велику увагу дотриманню трудових прав працівників та впровадженню найкращих українських і міжнародних практик у цій галузі.

Людський капітал - це невід'ємна частина успіху будь-якої компанії. Від кваліфікації та згуртованості колективу залежить ефективність роботи підприємства. Саме тому кадрова політика компанії спрямована на залучення та утримання перспективних працівників, а також на створення умов для їхнього професійного та особистісного розвитку.

Кадрова політика компанії ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» має чітке спрямування на створення безпечних і оптимальних умов праці для своїх працівників. Компанія дотримується вимог Трудового кодексу України та основних положень Міжнародної організації праці.

Умови праці в компанії відповідають вимогам безпеки та гігієни. Компанія регулярно проходить перевірку пожежної служби та інших служб, якщо цього вимагає закон.

ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» сплачує страхові внески за працівників до фондів соціального страхування. Компанія також надає інші соціально-трудова пільги та гарантії за рахунок прибутку підприємства.

Серед цих пільг та гарантій:

- щорічна оплачувана відпустка;
- соціальні відпустки;
- навчальні відпустки;
- скорочений робочий час для певних категорій працівників;
- знижені норми праці для неповнолітніх і осіб зі зниженою працездатністю;
- гарантійні та компенсаційні виплати.

Водночас, кожен працівник зобов'язаний дотримуватися режиму робочого часу. Працівник повинен починати роботу у встановлений власником час і закінчувати роботу не раніше часу, зазначеного в правилах внутрішнього трудового розпорядку.

На підприємстві панує атмосфера рівності, довіри та справедливості. Компанія не допускає будь-яких форм дискримінації за ознакою статі, віку, раси, релігії тощо. Працівники мають рівні права та можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Компанія піклується про своїх працівників та створює сприятливі умови для їхньої праці та сімейного життя. Для цього на підприємстві діє система

оплати праці та стимулювання, яка залежить від результатів роботи співробітників. Компанія також регулярно проводить підвищення кваліфікації персоналу та надає можливість проходження практики студентам профільних вузів.

Підприємство вживає заходів для збереження здоров'я своїх співробітників. Для цього в компанії діє програма санітарного контролю, яка забезпечує дотримання санітарних правил та виконання профілактичних заходів. Також розроблено план безперервності діяльності в разі надзвичайних ситуацій. На підприємстві діють штаб цивільної оборони, евакуаційна комісія та комісія з попередження та ліквідації надзвичайних ситуацій та забезпечення пожежної безпеки.

У рамках реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства в короткостроковій перспективі будуть вирішуватися такі завдання у сфері відповідальної трудової практики:

- підвищення кваліфікації працівників. Це означає, що підприємство буде надавати своїм працівникам можливості для навчання та розвитку, щоб вони могли підвищити свою професійну майстерність і ефективність роботи;
- мотивація працівників. Підприємство буде створювати умови, які будуть стимулювати працівників до високої продуктивності та досягнення найкращих результатів;
- охорона праці та здоров'я працівників. Підприємство буде забезпечувати безпечні умови праці та піклуватися про здоров'я своїх працівників;
- соціальний пакет працівників. Підприємство буде надавати своїм працівникам привабливий соціальний пакет, який включатиме в себе різні пільги та гарантії;
- задоволеність працівників. Підприємство буде регулярно проводити оцінку задоволеності працівників, щоб враховувати їхні потреби та інтереси;

– залучення працівників до процесів прийняття рішень. Підприємство буде створювати умови для того, щоб працівники могли брати участь у прийнятті рішень, які стосуються їхньої роботи та підприємства в цілому.

Ось деякі конкретні приклади того, як підприємство реалізує ці завдання:

- Підвищення кваліфікації працівників:
  - Надання працівникам можливості для навчання за рахунок підприємства, наприклад, через відвідування навчальних курсів, семінарів, конференцій тощо.
  - Заохочення працівників до самоосвіти та підвищення кваліфікації.
- Мотивація працівників:
  - Забезпечення справедливої оплати праці.
  - Надання працівникам можливості для кар'єрного зростання.
  - Створення позитивного мікроклімату у колективі.
- Охорона праці та здоров'я працівників:
  - Забезпечення дотримання всіх вимог трудового законодавства.
  - Впровадження сучасних технологій та обладнання, які підвищують безпеку праці.
  - Проведення навчання працівників з охорони праці.
- Соціальний пакет працівників:
  - Надання працівникам медичне страхування, пенсійне забезпечення тощо.
  - Забезпечення працівників відпустками, додатковими днями відпочинку тощо.
  - Підтримка працівників, які мають сім'ї та дітей.
- Задоволеність працівників:
  - Проведення регулярних опитувань працівників для того, щоб дізнатися про їхні потреби та інтереси.

- Впровадження заходів, які будуть відповідати результатам опитувань.

- Залучення працівників до процесів прийняття рішень:

- Діяльність на підприємстві консультативного органу, до якого входять працівники.

- Запрошення працівників до участі в обговоренні важливих питань, які стосуються їхньої роботи та підприємства в цілому.

Запровадження комплексних заходів у сфері трудової практики позитивно впливає на корпоративну культуру компанії, мотивацію, лояльність та професіоналізм її працівників. Це також допомагає зменшенню плинності кадрів та формуванню привабливого образу роботодавця.

Компанія прагне зробити свій вклад у розвиток регіону, навколишніх кластерів, тому підтримує різні благодійні ініціативи. Зокрема, компанія фінансує наукові дослідження, освітні проекти, медичні програми, культурні заходи та діяльність громадських організацій, які допомагають людям, які потребують допомоги.

ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» вже більше чотирьох років допомагає Дитячому центру кардіології та кардіохірурії. Цей заклад є єдиним в Україні, де дітей з вродженими вадами серця оперують у перші години життя. Компанія закуповує для центру медичне обладнання та витратні матеріали, а також проводить для дітей різноманітні заходи: ігри, вистави тощо.

Компанія «Колор Бізнес Солюшенс» допомагає дітям із соціально незахищених та неблагополучних сімей у Броварах. У грудні 2018 року компанія вперше організувала екскурсію для вихованців дитячого будинку на свою виробничу базу. Крім того, співробітники компанії самостійно збирають іграшки та речі для дітей.

З 2017 року на підприємстві двічі на рік проводяться заходи, спрямовані на збереження здоров'я працівників. Під час цих заходів кожен працівник може

отримати консультацію у висококваліфікованого лікаря, дізнатися про свій стан здоров'я, а також отримати додаткову інформацію про профілактику захворювань та підвищення імунітету.

ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» демонструє свою соціальну відповідальність, проводячи щорічний День соціальної відповідальності. У цей день працівники компанії беруть участь у різноманітних активностях, спрямованих на допомогу громаді. Зокрема, вони прибирають парки, облаштовують клумби та сади, допомагають тваринам у притулках, відвідують дитячі будинки та проводять заняття з дітьми.

Підприємство заохочує своїх співробітників до волонтерської діяльності, надаючи їм додатковий оплачуваний день відпустки, який можна використати для участі в одному з корпоративних волонтерських проєктів.

Підприємство співпрацює з університетами, щоб залучити до себе активних, ініціативних та талановитих студентів. У 2019 році працівники ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» стали наставниками для 18 студентських команд, які брали участь у конкурсі «Техноплатформа».

Згідно з методикою оцінки ефективності КСВ на підприємстві, яка ґрунтується на кількісному підході, для визначення якісного інтегрального індексу соціальних інвестицій для підприємства необхідно врахувати наявність або відсутність позитивних параметрів у компанії, що оцінюється. Для ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» єдиний інтегральний показник – якісний індекс соціальних інвестицій (ІК) становить:

$$ІК = (1/12 * 7) * 100 = 58,3\% \text{ (1.1)}$$

Отже, рівень комплексності соціальної діяльності ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» становить 58,3%. Що більше значення індексу, то цілісніша соціальна політика компаній. Оцінивши КСВ підприємства за даною методикою, можна зробити висновок, що вона, як і всі інші, має недоліки.

Одним з таких недоліків є те, що якісний індекс не відображає масштабу корпоративної соціальної відповідальності та рівня її прояву в організації.

Оцінка ефективності соціальної відповідальності не повинна ґрунтуватися лише на фінансових показниках. Важливо також враховувати інформацію нефінансової звітності, яка містить дані про вплив діяльності підприємства на соціальні та екологічні аспекти. На жаль, ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» не готує нефінансових звітів, що значно погіршує можливість прослідкувати та детально дослідити діяльність підприємства у сфері соціальної відповідальності.

Популярність ідеї соціальної відповідальності змушує організації переглядати свою діяльність і впроваджувати нові підходи, які відповідають інтересам суспільства. Одним із таких підходів є впровадження цінностей соціальної відповідальності в практику менеджменту та корпоративну культуру організації.

В цілому ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» дотримується принципів соціальної відповідальності та реалізує їх у своїй діяльності. Компанія проводить різноманітні корпоративні соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку суспільства та навколишнього середовища.

Комплексний аналіз практики КСВ свідчить, що на підприємстві ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» система управління КСВ не є ефективною через низку проблем (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 - Основні проблеми управління КСВ на ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс».

Найбільшою проблемою для підприємства є те, що у нього немає чіткої стратегії соціальної відповідальності. Дирекція та служба персоналу проводять багато заходів у цьому напрямку, але навіть якщо вони будуть успішними, вони

не дадуть комплексного результату та не забезпечать сталого розвитку підприємства. Лише чітко сформульована стратегія, яка визначає основні напрямки соціальної відповідальності, допоможе підприємству покращити свої економічні та фінансові показники. Крім того, це дозволить знизити витрати на персонал за рахунок підвищення лояльності працівників та зниження рівня їхньої плинності.

Друга проблема неефективності системи управління КСВ - це відсутність в структурі управління відділу, орієнтованого на соціально відповідальну діяльність. Без окремого підрозділу, відповідального за КСВ, неможливо ефективно реалізовувати корпоративну соціальну відповідальність. Крім того, процес планування та формування цілей та заходів КСВ не є достатньо обґрунтованим та інтегрованим до загальної системи управління підприємством.

Ще однією з проблем розвитку корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві є те, що працівники не достатньо зацікавлені в підвищенні ефективності соціальної діяльності. Тому пріоритетним напрямом управління КСВ має стати формування корпоративної культури щодо розвитку соціальної відповідальності працівників. Для цього необхідно працювати над виховання культури КСВ, створенням умов для максимальної реалізації творчого потенціалу працівників, досягнення ними нових, прирощених результатів у роботі тощо. Крім того, підприємству ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс», яке займається діяльністю, що має безпосередній вплив на навколишнє середовище, слід приділити значну увагу розвитку екологічної відповідальності. Наразі ця сфера на підприємстві розвинена недостатньо.

Соціальна відповідальність має стати важливою складовою успішного бізнесу на підприємстві, яке є об'єктом дослідження. Хоча наукові дослідження не довели прямого зв'язку між соціальною відповідальністю та фінансовими результатами, є численні приклади того, що відповідальна поведінка компаній

створює сприятливе середовище для їхнього розвитку та сприяє зростанню прибутку. Менеджмент підприємства має усвідомити, що соціально відповідальні компанії зазвичай мають високий імідж, що приваблює клієнтів і партнерів. Цілком очевидно, що вони також мають переваги у створенні гідних умов праці для своїх співробітників, що сприяє їхній продуктивності та задоволеності роботою. Компанія, що є об'єктом дослідження, має усвідомити, що дотримання екологічних стандартів позитивно впливає на її імідж та фінансові результати.

ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» піклується про своїх споживачів, партнерів та працівників. Підприємство дотримується принципів соціальної відповідальності, що підтверджується рівнем комплексності КСВ на рівні 58,3%. Для досягнення ідеального показника 100% підприємству необхідно вдосконалити соціально відповідальну діяльність за низкою напрямків, а також запровадити заходи щодо удосконалення управління соціальною відповідальністю. Особливо важливим є формування механізму заохочення персоналу підприємства за підвищення ефективності соціальної діяльності.

### **2.3. Розгляд системи управління персоналом крізь призму соціальної відповідальності**

ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» не лише дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності, а й системно впроваджує їх у свою діяльність. Це дозволяє компанії досягати успіху в бізнесі та водночас позитивно впливати на зовнішнє середовище, у якому перебуває організація.

Аналіз соціальної відповідальності підприємства повинен враховувати поточні трансформаційні процеси в компанії. Це дозволить виявити, як ці процеси впливають на реалізацію соціальної відповідальності, і розробити заходи для мінімізації негативного впливу і посилення позитивного.

У сучасному світі організації постійно змінюються. Ці зміни можуть бути швидкими, масштабними та глибокими. Успіх підприємства залежить від того, чи зможе воно передбачити необхідність змін, підготуватися до них і ефективно їх впровадити. Однак процес упровадження змін часто стикається з труднощами, такими як нерозуміння та опір з боку зацікавлених сторін. У таких умовах зростає роль стратегічного управління підготовкою та проведенням змін. Одним із інструментів такого управління є корпоративна соціальна відповідальність.

Сучасні зміни в організаціях носять комплексний характер і торкаються всіх аспектів їхньої діяльності. Це стосується як стратегічних питань, таких як призначення та місія організації, корпоративна філософія, так і операційних аспектів, таких як інновації, технології, корпоративна культура та репутація. Реформування кожної з цих сфер вимагає координованих дій усіх учасників процесу змін, як внутрішніх, так і зовнішніх. Відповідальна корпоративна політика в усіх сферах діяльності забезпечує інтеграцію та узгодженість дій усіх підрозділів у процесі перетворень [1, с. 121] .

ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» не просто реагує на зміни зовнішнього середовища, а й активно формує його. Організація дотримується цінностей корпоративної соціальної відповідальності та застосовує такі методи управління змінами у внутрішньому середовищі:

- Формування чіткого бачення майбутнього стану організації та донесення його до всіх учасників змін. Це дозволяє створити єдине розуміння цілей та завдань змін, а також залучити всіх співробітників до їх реалізації.
- Постійне та об'єктивне інформування учасників змін. Це допомагає мінімізувати опір змінам та забезпечити розуміння їх необхідності.
- Створення робочих команд та проєктних груп. Це дозволяє ефективно розподілити відповідальність за реалізацію змін та забезпечити їх комплексний підхід.
- Створення відкритого та прозорого інформаційного простору для всіх зацікавлених сторін.
- Забезпечення персоналу необхідними знаннями та навичками для успішної адаптації до змін.
- Створення умов для продуктивного вирішення конфліктів та досягнення взаєморозуміння.
- Забезпечення позитивного настрою та мотивації всіх зацікавлених сторін.

Для успішного здійснення значних внутрішніх змін в організації необхідно ретельно їх спланувати. У процесі планування визначаються цілі змін, можливі варіанти їх досягнення та ресурси, необхідні для реалізації. У даному випадку організація планує здійснити зміни протягом чотирьох років.

Щоб працівники були обізнані про зміни та могли внести свій вклад у їх реалізацію, керівництво організації проводить щоквартальні брифінги. Крім того, для проведення змін було сформовано спеціальні команди, які відповідають за різні аспекти цього процесу.

Всі працівники організації пройшли навчання з метою переходу на нову систему розробки програмного забезпечення – Agile. Після закінчення навчання працівники можуть оцінити його доцільність та якість.

Зрозуміло, що коли компанія проводить значні внутрішні зміни, їй часто потрібно збільшити штат працівників. Цей процес називається набором персоналу. Загальна схема набору персоналу виглядає так (рисунок 2.4.).



Рисунок 2.4 - Схема добору персоналу в ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс»

Планування потреби в нових працівниках - це важливий процес, який дозволяє компанії забезпечити себе необхідною кваліфікованою робочою силою. Цей процес починається з визначення кількості завдань та функцій, що виконуються кожною командою. На основі цього керівництво організації визначає загальну потребу в працівниках. Далі менеджери з персоналу розробляють вимоги до кандидатів. Вони використовують розроблені карти компетенцій, а також консультуються з менеджерами, яким буде підзвітний майбутній працівник. Це дозволяє визначити, які знання, навички та вміння необхідні для успішної роботи на певній посаді. Після того, як вимоги до кандидатів визначені, рекрутер починає процес пошуку та залучення кандидатів. Для цього використовуються такі канали, як сайти з пошуку роботи, ярмарки вакансій у вищих навчальних закладах та рекомендації працівників. У компанії також практикується залучення працівників за рекомендаціями. Цей канал є ефективним, оскільки кандидати, які були рекомендовані працівниками компанії, вже мають позитивний відгук про організацію.

Оцінювання кандидатів на вакансії відбувається в кілька етапів. На першому етапі, який є попереднім, проводиться аналіз резюме та телефонне інтерв'ю. Аналіз резюме дозволяє отримати загальне уявлення про кандидата та його досвід. Телефонне інтерв'ю дає можливість уточнити інформацію з резюме та перевірити її достовірність. Наприклад, якщо в резюме вказано, що кандидат володіє англійською мовою на рівні B2, то під час телефонного інтерв'ю можна поставити кілька запитань на цю тему. Це допоможе переконатися, що інформація в резюме є правдивою. Після успішного проходження попереднього етапу кандидату пропонується особиста зустріч. Ця зустріч дозволяє більш детально ознайомитися з кандидатом та його навичками, а також отримати більше інформації про його мотивацію та цілі.

Перший етап відбору - це ознайомче інтерв'ю. На цьому етапі кандидат знайомиться з компанією, а її представники - з ним. Інтерв'ю проводять рекрутер і менеджер, який буде відповідати за кандидата.

Другий етап - це технічне інтерв'ю. На цьому етапі кандидат виконує завдання, які відповідають вимогам вакансії. Інтерв'ю проводить менеджер, який оцінює технічні навички кандидата.

Третій етап - це інтерв'ю з психологом. На цьому етапі кандидат проходить психологічний тест, який визначає його особистісні характеристики. Тест проводиться вдома, а результати надсилаються в центр оцінювання. На третьому інтерв'ю кандидат і рекрутер аналізують результати тесту.

Отже, аналізуючи процес добору персоналу, що здійснюється в організації, можемо стверджувати, що він є досить соціально відповідальним, об'єктивним і враховує всі аспекти – очікування кандидата і компанії, професійні та особистісні якості претендента на вакантну посаду.

Адаптація працівника до роботи в компанії є важливим процесом забезпечення концепту соціальної відповідальності. При прийнятті на роботу з працівником укладається строковий трудовий договір з попереднім

випробувальним періодом. На першому інтерв'ю працівникові повідомляють рівень заробітної плати, тому після прийняття на роботу він не відчуває несподіванок. Після юридичного оформлення трудових відносин відбувається введення працівника в посаду. Новий працівник відвідує відділ технічного забезпечення, де йому розповідають про особливості роботи з комп'ютером на робочому місці. Безпосередній керівник показує та розповідає працівникові, де знаходяться різні відділи, хто за що відповідає та де можна знайти канцелярські товари. Після загального знайомства з організацією працівник приступає до роботи.

Після працевлаштування працівника виникає необхідність його навчання та підвищення кваліфікації. Навчання персоналу передбачає проходження працівниками спеціальних курсів, які спрямовані на покращення їхніх знань та навичок. Для визначення потреби в навчанні персоналу проводиться аналіз його професійного рівня. На підставі цього аналізу визначається кількість працівників, які потребують підвищення кваліфікації. Після завершення курсів працівники проходять тестування, яке дозволяє оцінити рівень їхнього засвоєння нових технологічних підходів до організації виробничих процесів. За період 2020-2022 років навчанням було охоплено половину всього управлінського персоналу та більше чверті працівників виробничих підрозділів.

Щорічно, після закінчення календарного року, менеджери оцінюють роботу своїх підлеглих. При цьому вони враховують два важливих фактори: професійні якості (об'єктивні) та особистісні якості (суб'єктивні). Кожній якості присвоюється оцінка від 1 до 4. За результатами оцінки менеджери приймають рішення про необхідність у подальшому навчанні працівника або навіть про його звільнення.

Компенсаційний пакет є одним із найважливіших факторів та напрямів реалізації соціально відповідальних практик, що впливають на ставлення працівника до організації та його ефективність роботи. Виконання роботи має

бути винагороджено належним рівнем оплати праці. Якщо працівники отримують справедливую заробітну плату, вони будуть задоволені своєю роботою. Тому для компанії дуже важливо розробляти соціально відповідальну компенсаційну політику.

Компанія "Колор Бізнес Солюшенс" детально інформує персонал про умови оплати праці. Це включає в себе посадовий оклад, кількість відпрацьованих днів, нараховану заробітну плату та кількість наявних днів відпустки. Ця прозора політика є важливою перевагою для компанії, оскільки вона допомагає працівникам почуватися впевнено та задоволено своєю роботою.

У компанії заробітна плата визначається за грейдовою системою, яка передбачає широкий діапазон окладів для кожної посади. Грейдова система є однією з найсучасніших і ефективних систем оплати праці, тому її використання на виробничому підприємстві цілком закономірно.

Заробітна плата працівника складається з двох частин: основної та додаткової. Основна заробітна плата визначається посадою, яку займає працівник. Вона залежить від рівня кваліфікації, досвіду роботи та складності виконуваних обов'язків. Додаткова заробітна плата визначається особистим вкладом працівника та іншими факторами, передбаченими трудовим договором. Вона може включати в себе премії, надбавки, компенсації та інші виплати. У даній компанії додаткова заробітна плата складається з премії за особистий вклад працівника та премії за досягнення компанією фінансових цілей. Премія за особистий вклад працівника становить 4% посадового окладу для працівників виробництва та 3% для менеджерів. Ця премія виплачується за результатами оцінки роботи працівника. Премія за досягнення компанією фінансових цілей становить 3% для працівників виробництва та 5% для менеджерів. Ця премія виплачується за результатами виконання компанією фінансових планів. Такий розподіл відсотків є справедливим, оскільки менеджери відповідають за

досягнення загальних цілей компанії. Тому їх відсоток при досягненні цілей вищий, ніж у працівників виробництва. Крім того, до компенсаційного пакету компанії входять виплати працівникам при укладенні шлюбу, народженні дитини та смерті близьких родичів. Ці виплати носять соціальний характер і спрямовані на підтримку працівників у складних життєвих ситуаціях.

Соціальний пакет - це частина компенсаційного пакету працівників, що складається з виплат і благ соціального характеру. Він надається роботодавцем працівникам як співробітникам і носіям корпоративної культури, компенсує додаткові витрати за виконання посадових обов'язків і функцій, підтримує здоров'я та працездатність працівників, заохочує їх до професійного зростання та створює конкурентні переваги підприємству на ринку праці.

Соціальний пакет ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» забезпечує працівників доступом до високошвидкісного інтернету та спортивних споруд. Крім того, щокварталу кожна команда отримує кошти на проведення групових заходів, які сприяють розвитку командного духу. Соціальний пакет також включає дисконтні картки, курси іноземних мов та медичне страхування.

У компанії регулярно проводяться медичні огляди, під час яких працівники можуть відвідати лікарів у офісі. До їх послуг: вертебролог, офтальмолог, флюоролог і терапевт. Ці спеціалісти допомагають працівникам вирішувати проблеми, пов'язані з умовами праці, зокрема: постійне навантаження на очі (через роботу за комп'ютером), сидячий або малорухливий спосіб роботи. Крім того, працівники можуть відвідувати масажиста, який також знаходиться в офісі компанії.

Організація популяризує здоровий спосіб життя серед працівників. Для цього в офісах і на виробництвах розміщені плакати, які спонукають людей займатися спортом і раціонально використовувати свій час.

Також в організації діють соціальні клуби, в яких працівники можуть задовольняти свої інтереси. Серед них є кулінарний, альпіністський, клуб

штучного інтелекту і футбольний клуб. Корпоративні вечірки також є частиною програми популяризації здорового способу життя. Комітет, до складу якого входять активні працівники, планує проведення всіх вечірок. Особливою подією є дитяча вечірка на День святого Миколая 19 грудня. Діти всіх працівників компанії беруть участь у розробленій святковій програмі, яка включає в себе ігри, конкурси та отримання солодких подарунків.

З огляду на наявність таких благ, можна з упевненістю сказати, що в колективі панує сприятливий соціально-психологічний клімат. Корпоративна культура інтегрована в діяльність усієї компанії та відіграє важливу роль.

На жаль, особливості корпоративної культури не закріплені в корпоративному кодексі компанії. Однак, її цінності, принципи та правила поведінки знаходять своє практичне втілення у виробничих та управлінських колективах.

Окрім працівників, внутрішніми стейкхолдерами компанії є також акціонери та власники. Тому ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс», як соціально відповідальна компанія, публікує фінансові звіти на своєму сайті щокварталу та щороку. Крім того, щодня на сайті компанії публікується інформація про вартість акцій, включаючи максимальний та мінімальний показники.

Отже, аналізуючи соціальну відповідальність ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс», можна ствердно зазначити, що організація дбає про своїх співробітників, акціонерів та інших внутрішніх стейкхолдерів. Компанія забезпечує їм справедливую оплату праці, об'єктивно підбирає персонал і забезпечує його навчання. Крім того, компанія відкрита перед акціонерами та інформує їх про свою діяльність. Ці заходи сприяють підвищенню лояльності стейкхолдерів до компанії. Лояльні стейкхолдери більш зацікавлені в успіху компанії та більш схильні до співпраці з нею. Це в кінцевому рахунку приносить вигоди самій організації.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТОВ «КОЛОР БІЗНЕС СОЛЮШЕНС»**

#### **3.1. Пріоритетні напрями розвитку соціально відповідальної діяльності компанії**

На першому етапі удосконалення процесу з розвитку КСВ ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» необхідно створити департамент з корпоративної соціальної відповідальності, який сприятиме генерації ідей від промислово виробничого персоналу. Очолити цей комітет має менеджер з КСВ, посаду якого пропонуємо створити у компанії. Для початку доцільно залучити одного кваліфікованого фахівця, який буде займатися реалізацією заходів щодо розвитку КСВ компанії, використовуючи наявні ресурси. Ми вважаємо, що недоречно відразу створювати новий структурний підрозділ, оскільки багато питань пов'язаних з розвитком КСВ мають безпосереднє відношення до відділу управління персоналом. Робота менеджера з КСВ у дружній команді відділу управління персоналом компанії «Колор Бізнес Солюшенс» дасть можливість ефективно реалізувати спільні проекти передбачені даною науковою роботою.

Практичну роботу з розвитку КСВ слід узгоджувати із основними положеннями Глобального договору ООН. Останній налічує близько десяти тисяч компаній зі ста тридцяти країн світу. Підписантами цього договору є не тільки компанії, але і профспілкові та громадські організації, асоціації роботодавців та виробників. За умовами Глобального договору учасники зобов'язані дотримуватись принципів етичної поведінки в сфері трудових відносин, головними з яких є права людини, охорона довкілля, протидія корупції. В Україні підписантами Глобального договору являються 245 компаній.

Головними активностями в аспекті приєднання ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» до Сітки Глобального договору, з нашої точки зору, є:

- розробка та впровадження корпоративного кодексу;
- імплементація екологічного менеджменту в систему управління підприємством;
- розробка показників за якими буде здійснюватись процес моніторингу та оцінювання ефективності реалізації соціальних інвестицій;
- запровадження посади менеджера з КСВ;
- розробка та затвердження політики взаємодії з головними стейкхолдерами;
- реалізація проекту «Зелений офіс»;
- удосконалення корпоративної інформаційної політики.

Корпоративний кодекс у ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» регулюватиме поведінку персоналу у різних соціально-трудових ситуаціях, задавати чіткі, зрозумілі, принципи, критерії і норми оцінювання його діяльності та гарантуватиме додержання окреслених правил.

Основою екологічного менеджменту ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» мають стати наступні практики:

- аналіз екологічних проблем та вияв найгостріших з них;
- визначення екоощадних цілей та планування основних заходів для їх досягнення;
- реалізацію заходів;
- аналіз, оцінка ефективності запропонованих заходів, виявлення способів удосконалення екологічної політики.

Основними показниками процесу моніторингу та оцінювання ефективності реалізації соціальних інвестицій ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» можуть бути:

- коефіцієнт співвідношення загального обсягу прибутку та соціальних інвестицій;
- коефіцієнт локальної економічної ефективності соціальних

інвестицій;

- коефіцієнт впливу соціальних інвестицій на підвищення обсягів реалізації продукції;
- коефіцієнт впливу соціальних інвестицій на збільшення кількості споживачів/клієнтів;
- економія від впровадження ресурсоощадних технологій на виробництві;
- економія від впровадження енерго- та ресурсоощадних технологій в адміністративній діяльності;
- економія від участі у механізмі Кіотського протоколу;
- економічний ефект від зменшення штрафних санкцій у майбутньому;
- коефіцієнт економічної ефективності витрат на заробітну плату.

Посадові обов'язки менеджера з КСВ у ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» мають бути спрямовані на:

- розвиток політики соціально відповідальної діяльності;
- налагодження партнерства з зацікавленими сторонами;
- підготовка звіту КСВ;
- управління комітетом з КСВ;
- інформування щодо практик КСВ компанії в медіа.

Діалог зі стейкхолдерами має бути реалізованим на наступними етапами:

- визначення кола провідних стейкхолдерів;
- визначення ключових потреб стейкхолдерів;
- аналіз інтересів і впливу кожного стейкхолдера;
- формування «дорожньої карти» дій для управління очікуваннями стейкхолдерів;
- виконання запланованих дій;
- аналіз результатів управління і повторення процесу.

Реалізація проєкту «Зелений офіс» у ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» сприятиме економії матеріальних та фінансових ресурсів, формуванню сприятливого соціально психологічного клімату в колективі, удосконаленню іміджу та бренду компанії.

Розвиток корпоративної інформаційної політики має бути спрямований на визначення корпоративної інформації, яка підлягає розкриттю та поширенню; розкриття інформації; розробку головних засад внутрішньої та зовнішньої корпоративної інформаційної політики; визначення цільових аудиторій компанії; визначення основних видів корпоративних комунікацій; організацію управління корпоративною інформацією.

В цілому, соціально відповідальна діяльність компанії має розвиватись у економічній, соціальній та екологічній сферах.

Економіка:

- розробляти і послідовно дотримуватись корпоративних кодексів або інших документів власної ділової етики (розробити Кодекс ділової етики підприємства);
- розвивати якість, споживчі властивості, а також соціальну значущість власної продукції та послуг;
- підтримувати добросовісну ділову практику, установлюючи надійні відносини з постачальниками, клієнтами, партнерами, при цьому надаючи перевагу тим компаніям, які задовольняють вимоги соціальної відповідальності;

Соціальна сфера:

- реалізовувати свої внутрішні та зовнішні соціальні програми;
- розвивати персонал підприємства через систему професійної підготовки працівників;
- здійснювати спонсорську та благодійницьку діяльність на території присутності, підтримуючи тим самим соціальний добробут, безпеку і стабільність;

- брати участь у спонсорських і благодійних програмах регіонального та загальнодержавного значення, спрямованих на розв’язання гострих загальнонаціональних проблем;
- підтримувати культуру, спорт, освіту та охорону здоров’я;
- бути активним учасником соціального діалогу, регулярно проводити слухання з заінтересованими сторонами (стейкхолдерами);
- підвищувати відкритість та прозорість своєї діяльності через систему регулярної нефінансової (соціальної) звітності і міжнародної звітності, що дає змогу поліпшити якість управління виробництвом і нефінансовими ризиками.

#### Екологія:

- здійснювати заходи спрямовані на економію використання енергії, водних та інших природних ресурсів;
- організовувати переробку відходів виробництва та очищення стічних вод;
- постійно вдосконалювати та впроваджувати безвідходні технології виробництва;
- скорочувати викиди шкідливих речовин в атмосферу;
- організовувати раціональне землекористування та підтримувати природне середовище проживання, у тому числі рекреаційні зони та заповідники.

Аналізуючи запропоновані нами заходи, можна акцентувати увагу на тому, що всі вони сприятимуть посиленню конкурентоспроможності, розвитку іміджу та бренду компанії. Примножуватимуть головні ресурси підприємства – матеріальні, людські, інтелектуальні, соціальні. Розвиваючи стратегічні напрями КСВ, варто акцентувати увагу на тому, що для ефективності їх реалізації необхідно забезпечувати цілісність принципів, за якими вона

формуватиметься: системності, емерджентності, цілісності соціальності, інноваційності, прозорості, підконтрольності та суспільної вагомості.

Для забезпечення ефективної реалізації соціальних програм та благодійних проектів необхідно створити спеціальний бюджет, який буде використовуватися на умовах прозорості та підзвітності.

Оскільки нині особливої значущості набуває прирощення людського капіталу, то доцільно було б розробити проєкт з надання грантів для отримання вищої освіти дітям з малозабезпечених сімей. Даний проєкт безумовно сприятиме збільшенню кваліфікованих спеціалістів, як в компанії, так і в Україні в цілому. Компанія «Колор Бізнес Солюшенс» може підписувати контракт з отримувачами грантів, який даватиме можливість для проходження стажування по закінченню навчання та подальшого розвитку кар'єри в межах компанії.

Для забезпечення соціально відповідальної позиції компанії доцільно розробляти соціальні проєкти в сільській місцевості для вирівнювання можливостей сільського населення та населення міст. Початкові проєкти можуть бути спрямовані на забезпечення фінансування шкіл де навчаються діти співробітників компаній-активів «Колор Бізнес Солюшенс». Дана ініціатива сприятиме покращенню навчальної інфраструктури в сільській місцевості і буде інформувати про соціальну відповідальність компанії, що розвиватиме її бренд.

Так як сьогодні створюється багато інтернет платформ з доступом до знань від провідних навчальних закладів зі всього світу, то витрати таких проєктів будуть в основному складатися з забезпечення необхідною технікою та інтернет комунікаціями.

Компанія може формувати бюджет як за рахунок добровільних внесків персоналу, так і за рахунок компанії, останній вид фінансування буде сприятливим для розвитку бренду роботодавця для компанії «Колор Бізнес Солюшенс».

На нашу думку, саме соціальні заходи для розвитку можливостей навчання можуть мати найкращий ефект в довгостроковій перспективі, оскільки освічене населення буде в майбутньому займатися розвитком нових технологій та бізнес середовища.

Важливим напрямом розвитку означеної концепції постане формування ефективної системи управління корпоративною соціальною відповідальністю, яка буде імplementована в організаційну систему управління компанією. Тому впровадження в організаційну структуру управління компанії посади менеджера з КСВ сприятиме координації всіх наявних ідей та ініціатив організації у сфері управління корпоративною соціальною відповідальністю та визначить їх активність головними завданнями щоденних бізнес-процесів.

### **3.2. Обґрунтування ефективності перспективних соціально відповідальних практик**

При оцінюванні ефективності заходів щодо вдосконалення КСВ вибираємо найбільш актуальний.

Вважаємо що найбільш актуальним заходом стане введення в штат організації менеджера з КСВ, який у майбутньому буде розвивати всі ті напрями розвитку соціальної відповідальності, які визначені в параграфі 3.1.

Компетентностями менеджера з КСВ у компанії «Колор Бізнес Солюшенс» має бути динамічна комбінація знань, умінь і практичних навичок, способу мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей обумовлених місією, метою, стратегією розвитку компанії та мають забезпечити її неповторність і конкурентні переваги на вітчизняному та світовому ринках. Стратегічні (ключові) компетенції менеджера з КСВ визначатимуть його роль як стратегічного партнера в процесі

розробки і реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності, її інтеграції в генеральну стратегію, ідеології та управлінські цінності.

Оскільки, під час пошуку кандидата на заміщення посади менеджера з КСВ на найбільш популярних українських сайтах роботи work.ua та rabota.ua, не було знайдено відповідних актуальних резюме, то для пошуку інформації використовувалася міжнародна мережа linkedin.com. Було обрано нетрадиційний метод визначення ключових вимог до менеджера з КСВ. На сайті linkedin.com було обрано профілі 5 менеджерів з КСВ у різних компаніях та проведено їх оцінку для оптимального бачення вимог щодо майбутньої посади в компанії «Колор Бізнес Солюшенс».

Для аналізу вимог до менеджера з КСВ було проаналізовано профілі фахівців в Україні, США, Франції та Великобританії, які працюють в СКМ, Anheuser-Busch InBev, H&M, Група Рено та Lidl.

Ключовими компетенціями менеджерів з КСВ в СКМ, Anheuser-Busch InBev, H&M, Група Рено та Lidl є наступні:

- стратегічне планування;
- управління проектами;
- аналітичні здібності;
- управління командою.

Оскільки менеджер з КСВ багато часу проводить спілкуючись з різними стейкхолдерами, важливими також є і його комунікаційні навички.

Менеджер з КСВ неодмінно повинен мати компетенції щодо перспектив розвитку КСВ, розробки PR та маркетингової стратегії удосконалення екологічно стійких практик.

В процесі досліджень нами було проведено порівняння профілів LinkedIn менеджерів з КСВ різних країн світу.

Для економічної оцінки введення посади менеджера з КСВ було розраховано річний бюджет див. таблиця 3.1.

Витрати на організацію робочого місця є одноразовими і складаються з його обладнання комп'ютером та офісними меблями (наявні в компанії). Інші витрати пов'язані з організацією робочого місця включаються в оренду офісного приміщення.

Таблиця 3.1 - Бюджет створення посади менеджера з КСВ\*

| Стаття витрат                     | Сума, грн |
|-----------------------------------|-----------|
| <i>Постійні витрати, всього</i>   | 48 494,00 |
| Посадовий оклад (до утримань)     | 24 422,00 |
| ЄСВ (нарахування)                 | 5 372,00  |
| ПДФО (утримання)                  | 4 395,00  |
| військовий збір (утримання)       | 366,00    |
| Мобільний зв'язок                 | 200,00    |
| Медичне страхування               | 1 500,00  |
| <i>Одноразові витрати, всього</i> | 17 000,00 |
| Комп'ютер                         | 17 000,00 |
| Річні витрати першого року        | 581 928   |
| Річні витрати другого року        | 550 900   |

\* Складено автором

Постійні витрати складаються з заробітної плати, місячних витрат на мобільний зв'язок та витрат на медичне страхування працівника.

Так як в інтернеті не була знайдена інформація щодо зарплати менеджера з КСВ в Україні для розрахунку фонду заробітної плати була врахована середня ринкова ЗП по вакансіях для виробничої сфери 24422 грн. по м. Києву на основі сайту роботи work.ua та для сфери управління персоналом 21606 грн. Проте запит заробітної плати по резюме у тих самих сферах

становить 20230 грн. та 18854 грн. відповідно, тому для розрахунку взятий посадовий оклад 24422 грн. до здійснення утримань (ставка ПДФО - 18%, військовий збір – 1,5%). Загальні витрати на місячну виплату заробітної плати становитимуть 29794 грн. з усіма утриманнями та відрахуваннями.

Витрати на корпоративний мобільний зв'язок для менеджера з КСВ компанії «Колор Бізнес Солюшенс» можуть становити максимально 200 грн. Витрати за мобільний зв'язок вище ліміту відраховуються з заробітної плати. Дзвінки за кордон необхідно здійснювати з робочого стаціонарного телефону по корпоративній мережі.

Загальний фонд оплати праці менеджера з КСВ за перший рік складатиме 581 928 грн, а починаючи з другого року 550 900 грн, оскільки будуть відсутні одноразові витрати, які підприємство понесло при введенні посади.

Створення посади менеджера з КСВ для компанії, на перший погляд, стане певною статтею матеріальних затрат. Розрахувати, виміряти роль корпоративної соціальної відповідальності у зростанні ключових фінансових показників компанії надзвичайно складно. Але її роль очевидна. Зростання лояльності споживачів, у результаті чого збільшується їх готовність і бажання купувати товари компанії, підвищення репутації як привабливого роботодавця, сприйняття суспільством як відповідальних «корпоративних громадян» - ці факти напряду впливають на зростання обсягів продажу, мотивації персоналу, бажання держави та суспільства мати тривалі стосунки з компанією. Крім того, дотримання стандартів КСВ сприяє зростанню ринкової вартості компанії завдяки зростанню вартості її нематеріальних активів («гудвілу»).

В цілому, навіть за перший рік активної діяльності, ці затрати принесуть потужні дивіденди для компанії. Згідно досліджень міжнародних експертів у сфері КСВ (Cone Communications, Reputation Institute, Echo Global CSR) підвищена лояльність до продуктів компаній, які діють соціально відповідально,

є давно доведеним фактом. Тільки у процесі опитування 47 тисяч споживачів, які представляють 15 регіональних ринків у різних країнах світу, було виявлено, що орієнтири людей на купівлю продуктів, рекомендацію іншим, робота у компанії та інвестування у неї визначається на 60% їх відношенням до самої компанії і тільки на 40% - відношенням до продуктів, які вона випускає. Також підтверджено, що думка респондентів відносно компанії на 42% базується на діяльності компанії у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Відповідно до опитування у 10 найпотужніших за рівнем ВВП країн світу, люди готові бойкотувати продукти і послуги корпорацій, які не сповідують принципів соціально відповідальної діяльності. Тому, ігнорування КСВ підвищить ризики діяльності компанії: можливо вплине на зниження обсягу продажів, знецінить імідж та бренд, збільшить скарги споживачів, ускладнить взаємодію з територіальними громадами. Тому менеджер з персоналу в компанії «Колор Бізнес Солюшенс» має реалізовувати наступні функціональні завдання:

- формування комплексної моделі управління соціальною відповідальністю організації, заходів щодо втілення принципів соціальної відповідальності;
- визначення кола стейкхолдерів та вибудовування продуктивних партнерських відносин з ними;
- оцінювання наслідків соціальної відповідальності організації, проведення моніторингу КСВ, формування соціальної звітності та підготовка програми соціального аудиту;
- запровадження інструментарію поліпшення іміджу та нагромадження соціального капіталу організації на основі КСВ;
- використання чинників зростання вартості компанії та підвищення її інвестиційної привабливості в контексті КСВ;
- обґрунтування способів та інструментів реалізації корпоративної і бізнес-стратегії в контексті КСВ, імплементація їх у систему управління

організацією;

- розроблення механізмів забезпечення конкурентних переваг організації за допомогою застосування міжнародних стандартів у сфері КСВ;
- розподіл функцій з управління КСВ між структурними підрозділами, зважаючи на іноземний досвід та передову практику українських компаній.

Менеджер з КСВ у компанії ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» формуватиме і сприятиме реалізації інноваційної політики, яка визначатиметься відносинами, які будуть формуватись між учасниками інноваційної діяльності підприємства. У свою чергу, ці відносини сприятимуть формуванню специфічного інноваційного клімату компанії, параметрами якого стануть:

- відповідальне ставлення до інновацій керівників організації;
- спонукання співробітників до висування креативних ідей, розвиток інноваційних здібностей та стимулювання їх участі в інноваційному процесі;
- установлення конструктивних зв'язків із закладами освіти, науковими установами, партнерами, державними та приватними установами і фондами щодо проведення наукових досліджень та їх експертизи;
- сприяння якнайскорішому впровадженню інновацій у виробництво;
- захист прав інтелектуальної власності.

У майбутньому доцільним буде створити відділ з корпоративної соціальної відповідальності, який вирішуватиме наступні завдання:

- розроблятиме карту зацікавлених сторін (з визначенням пріоритетів);
- формуватиме пріоритетні напрямки корпоративної соціальної відповідальності: природоохоронна діяльність та енергозбереження, підтримка місцевих громад, розвиток персоналу, безпечні умови праці і охорона здоров'я, взаємодія з НКО та ін ..

Основними ресурсами, споживаними компанією з метою забезпечення життєдіяльності офісу, є електро-, теплова енергія, папір та вода. Головним завданням ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» має стати підвищення раціональності використання вищеназваних ресурсів та зменшення об'єму їх споживання. В даному випадку, доцільним, оптимально вигідним та зручним може стати також проект «Еко-середовище» - це комплексний підхід, що включає в себе як технічні, так і мотиваційно-освітні заходи, спрямовані на впровадження внутрішньої екологічної політики та дбайливого поводження з ресурсами.

За допомогою консультацій спеціалістів всіх відділів, яких стосується проект, ми розрахували та погодили суму необхідних витрат для реалізації «Еко-середовища» (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2. Розрахунок витрат на реалізацію проекту «Еко-середовище»\*

| Назва                                                   | Кількість,<br>шт. | Вартість<br>одиниці,<br>грн. | Загальна вартість, грн. |
|---------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------------|
| 1                                                       | 2                 | 3                            | 4                       |
| Туалетні системи<br>ощадного зливу                      | 6                 | 2631                         | 15786                   |
| Енергозберігаючі<br>і лампочки                          | 54                | 25                           | 1350                    |
| Датчики руху<br>для системи<br>освітлення               | 3                 | 83,64                        | 250,92                  |
| Процесори HP<br>Compaq 6200 Pro<br>SFF «Energy<br>Star» | 13                | 4500                         | 58500                   |

Продовження таблиці 3.2.

| 1                                              | 2                | 3    | 4     |
|------------------------------------------------|------------------|------|-------|
| Philips Brilliance S-line «Energy Star»        | 16               | 1300 | 20800 |
| Принтери HP Pro серії «Energy Star»            | 3                | 2500 | 7500  |
| Контроль-система опалення та ГВС Waterheat-U4x | 1                | 1491 | 1491  |
| Додаткові витрати на необхідні матеріали       | x                | x    | 4353  |
| Оплата демонтажних та монтажних робіт          | x                | x    | 14369 |
| <b>Всього</b>                                  | <b>124399,92</b> |      |       |

\* Складено автором

Розрахуємо загальну суму первинних витрат, без впровадження до дії систем економії ( $S_0$ ):

$$S_0 = 2983,29 + 7,99 + 6066,84 + 4628 + 1780,92 + 529,92 + 2340 = 18336,96$$

Розрахуємо загальну суму економії ( $S$ ):

$$S = 1263,6 + 294,77 + 296,82 + 3565,03 + 1438 + 745,82 + 1,99 = 7606,03$$

Таким чином, після виконання плану «Еко-середовище», в перший рік підприємство зекономить 7606, 03 грн., або ж 41,5% коштів.

Всього в перший рік планується вкласти в проект 124,4 тис. грн. Ефективність реалізації інвестиційного проекту можна прослідкувати з розрахунку показників економії на довготривалу перспективу (таблиця 3.3). За

даними аналітиків ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» та інформації з офіційних прес-конференцій Союзу власників житла України, стало відомо, що в середньому тарифи на комунальні послуги зростатимуть в середньому на 25%, а тому й сума економії буде змінюватися в цій же прогресії.

Таблиця 3.3 - Розрахунок економії 2017-2024 рр.\*

| Показник                                                                            | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021         | 2022         | 2023          | 2024          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Сума річної економії, тис. грн.                                                     | 14,84  | 18,55  | 23,19  | 28,99  | 36,24        | 45,30        | 56,62         | 70,78         |
| Річні витрати, тис. грн.                                                            | 3,84   | 0      | 0      | 3,84   | 0            | 0            | 3,84          | 0             |
| Всього річної економії, тис. грн.                                                   | 43,82  | 62,37  | 85,57  | 114,56 | 150,80       | 196,10       | 252,72        | 323,50        |
| Всього річних витрат, тис. грн.                                                     | 128,24 | 128,24 | 128,24 | 132,08 | 132,08       | 132,08       | 135,92        | 135,92        |
|  | -84,42 | -65,87 | -42,67 | -17,52 | <b>18,72</b> | <b>64,02</b> | <b>116,80</b> | <b>187,58</b> |

\* Складено автором

Як видно з таблиці 3.3 на межі 2020-2021 рр. підприємство повністю поверне свої вкладення на реалізацію цього проекту. З 2021 року підприємство почне отримувати чисті доходи грошових потоків від запровадження

запропонованих заходів як складової цілісного проекту «Еко-середовище» на ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс».

Ми вважаємо, що до основного проекту варто додати такі рекомендації:

- ✓ ввести в офісі роздільний збір відходів, організувавши майданчики для тимчасового зберігання вторсировини і, по можливості, уклавши контракти з компаніями, що займаються його прийомом;
- ✓ при виборі оргтехніки та інших електроприладів, орієнтуватися на екологічний рейтинг виробників електроніки;
- ✓ відмовитися від застосування одноразових пластикових товарів, замінивши їх товарами багаторазового використання;
- ✓ використовувати в офісі безпечні засоби побутової хімії, які не містять хлорорганічні сполуки, хлор, фосфати та фосфонати;
- ✓ по можливості відмовитися від використання канцелярських товарів, предметів інтер'єру, електронної та побутової техніки з полівінілхлориду, при наявності на ринку альтернативної продукції;
- ✓ не купувати продукти, що містять ГМО.

Таким чином, запровадження та реалізація проекту «Еко-середовище» є дійсно ефективним, інноваційним та прогресивним напрямом розвитку та підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс», оскільки даний проект є інтегрованою частиною комплексної стратегії розвитку КСВ на підприємстві та якнайкраще сприяє реалізації механізму заохочення персоналу в підвищенні ефективності соціальної діяльності. Цей проект дозволить залучити та вмотивувати співробітників до активної екологічної поведінки, прояву ініціатив та запроваджень нововведень.

Підприємству надзвичайно важливо залучити до участі в проекті кожного працівника. Керівництво має бути терплячим та наполегливим. Не

потрібно чекати на загальне розуміння і моментальні зміни. В даному випадку краще оперувати фактами і цифрами, а не красивими гаслами. Потрібно інформувати співробітників про «еко» нововведення, які впроваджуються адміністрацією компанії; організувати конкурс на кращий інформаційний плакат, своєрідну «нагадувалку» про економію електрики, води, витратних матеріалів з відповідним фінансовою винагородою; обов'язково створити сторінку на сайті підприємства, присвячену проекту, і регулярно оновлювати дані про нововведення і успіхи.

## ВИСНОВКИ

Соціальна відповідальність підприємства - це важлива характеристика, яка визначає, наскільки компанія бере на себе відповідальність перед стейкхолдерами та суспільством в цілому. На сьогоднішній день питання соціальної відповідальності є складним і неоднозначним. У науковців та практиків немає єдиного розуміння цього поняття, а також існує багато різних підходів до його оцінки. Ця неоднозначність ускладнює розробку методів інтеграції соціальної відповідальності в діяльність підприємств.

Мета кваліфікаційної роботи полягала в тому, щоб дослідити корпоративну соціальну відповідальність (КСО) як явище, а також оцінити рівень КСО українського підприємства ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс». Ця мета була досягнута шляхом узагальнення існуючих поглядів на визначення КСО та методів її оцінювання, опису сучасного стану досліджень КСО, аналізу найкращих світових практик КСО, ретичного аналізу та оцінки КСО ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс», розроблення рекомендацій щодо покращення КСО підприємства.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це система цінностей, заходів і процесів, які спрямовані на позитивний вплив діяльності компанії на суспільство та навколишнє середовище. КСВ має економічні, екологічні та соціальні аспекти. Реалізація КСВ-стратегій має не лише зменшувати негативний вплив діяльності компанії, а й досягати позитивного ефекту для суспільства, навколишнього середовища та самої компанії. Це може підвищити конкурентоспроможність компанії та економіки в цілому.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) - це важливий аспект ведення бізнесу в сучасному світі. КСВ означає, що компанії беруть на себе відповідальність за свій вплив на суспільство та навколишнє середовище. Вони роблять це, проводячи благодійність, захищаючи навколишнє середовище та створюючи справедливі робочі місця.

Створення соціально відповідальної влади та бізнесу є необхідною умовою для сталого розвитку суспільства. Це питання вже давно привертає увагу зарубіжних фахівців, які висвітлюють його в своїх працях. Корпоративна соціальна відповідальність стає все більш значущою для компаній. Вони розуміють, що відповідальна діяльність приносить користь не лише суспільству, а й самим компаніям. Тому вони щороку проводять аналіз своїх практик, щоб визначити, як їх можна покращити, та розробити стратегію подальших дій.

У суспільстві України досі не сформувалося чітке розуміння концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Багато підприємств не усвідомлюють, що вони несуть відповідальність перед людьми, яких торкається їхня діяльність. Корпоративна філантропія в Україні розвивається активними темпами. Щороку все більше українських компаній долучаються до міжнародних стандартів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Це свідчить про те, що корпоративна філантропія поступово стає важливою частиною бізнес-середовища України. Серед найбільш корпоративно відповідальних компаній в Україні можна виділити ДТЕК, Метінвест, Оболонь, Київстар, Галнафтогаз та інші. Ці компанії реалізують різноманітні благодійні програми, спрямовані на підтримку соціальних проектів, розвиток громад та захист навколишнього середовища.

Діяльність великих підприємств в Україні сприяє поширенню практик корпоративної соціальної відповідальності. Національні компанії все частіше беруть участь у благодійних проектах, соціальному маркетингу, корпоративному волонтерстві, соціальному спонсорстві, соціальному підприємництві та соціальних інвестиціях.

Компанії, які хочуть залишатися конкурентоспроможними, повинні будувати довірчі відносини з усіма стейкхолдерами. Це означає не лише пропонувати якісні товари та послуги за доступними цінами, а й проявляти

соціальну відповідальність. Соціальна відповідальність - це добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства в соціальній, екологічній та економічній сферах. Він виходить за рамки вимог законодавства і спрямований на покращення якості життя людей і стану навколишнього середовища.

У всіх формах бізнесу, у тому числі у виробничих підприємствах, спостерігається тенденція до зниження показників рентабельності. ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» не є винятком. Аналіз фінансових показників підприємства виявив низку проблем, зокрема:

- Зниження рентабельності активів, виробництва, власного капіталу та інвестицій.
- Зниження рівня операційних доходів.
- Підвищення рівня довгострокових зобов'язань та адміністративних витрат.
- Особливо гострі проблеми плинності персоналу, низького рівня заробітних плат та заборгованості з виплати заробітної плати.

Показники корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є ключовими для оцінки соціальної відповідальності підприємства. Позитивні значення цих показників є обов'язковими для віднесення організації до базового рівня КСВ. У нашому випадку підприємство має негативні значення показників, що свідчить про необхідність негайного впровадження заходів із підвищення рівня КСВ. Цей факт підтверджує зв'язок між виявленими в ході дослідження проблемами та обраною темою дослідження.

Плинність персоналу на підприємстві є ознакою того, що система управління персоналом неефективна. Дослідження працівників ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» показало, що однією з основних причин звільнення є низький рівень соціальної відповідальності підприємства. Це свідчить про те, що підприємство не піклується про своїх працівників і не створює для них сприятливих умов праці. Це дослідження також підтвердило, що тема

магістерської дипломної роботи є актуальною, оскільки вона стосується соціально-економічних проблем діяльності підприємства.

ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» тільки починає розвивати корпоративну відповідальність. Компанія постійно вдосконалює свою стратегію в цій сфері. Одним із нових і динамічних напрямків КСВ ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» є просування принципів КСВ в діловому співтоваристві. Компанія виступає ініціатором заходів з обміну досвідом у сфері КСВ між українськими та зарубіжними компаніями. При цьому особлива увага приділяється розвитку соціального партнерства та співробітництва.

Згідно з ґрунтовним аналізом практики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), система управління КСВ на підприємстві ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» є неефективною. Це пов'язано з наступними причинами:

- Відсутність чіткої стратегії КСВ. Підприємство не має чітко визначених цілей і завдань у сфері КСВ. Це ускладнює розробку ефективних заходів щодо реалізації КСВ-політики підприємства.
- Відсутність структури управління КСВ. На підприємстві відсутні відповідальні особи та підрозділи, які займаються питаннями КСВ. Це ускладнює координацію та контроль за реалізацією КСВ-політики підприємства.
- Низький рівень мотивації персоналу до підвищення ефективності соціальної діяльності підприємства. Персонал підприємства не зацікавлений у підвищенні ефективності соціальної діяльності підприємства. Це пов'язано з відсутністю належного мотивування та стимулювання.
- Низький рівень розвитку екологічної відповідальності. Підприємство не приділяє достатньої уваги питанням екологічної відповідальності. Це може призвести до негативних наслідків для навколишнього середовища.

За результатами оцінки, рівень комплексності соціальної відповідальності підприємства становить 58,3%. Це означає, що підприємство відповідає за свої соціальні зобов'язання, але є ще над чим працювати.

Для досягнення ідеального показника 100% підприємству необхідно:

- Удосконалити слабкі сторони КСВ. Наприклад, якщо підприємство не займається благодійністю, воно може розпочати співпрацю з місцевими благодійними організаціями або створити власну благодійну програму.
- Запровадити заходи щодо удосконалення управління соціальною відповідальністю. Це може включати створення на підприємстві спеціального підрозділу, який займатиметься питаннями КСВ, або розробку системи моніторингу та оцінки КСВ.
- Формувати механізм заохочення персоналу підприємства у підвищенні ефективності соціальної діяльності. Це може включати матеріальне заохочення, надання додаткових соціальних пільг або просто визнання заслуг працівників.

Основні напрями вдосконалення управління соціальною діяльністю підприємства:

- Формування чіткої стратегії КСВ. Стратегія повинна визначати основні напрямки діяльності підприємства в сфері корпоративної соціальної відповідальності, а також пріоритети на найближчу перспективу.
- Створення ефективної системи управління КСВ. Система управління КСВ повинна забезпечувати реалізацію стратегії та відповідати сучасним вимогам.
- Запровадження посади менеджера з КСВ. Менеджер з КСВ буде відповідати за розвиток КСВ підприємства.
- Впровадження механізму розвитку соціальної відповідальності працівника. Механізм повинен заохочувати працівників до підвищення ефективності соціальної діяльності підприємства.

- Розвиток екологічної відповідальності. Екологічна відповідальність є пріоритетним напрямком КСВ. Для її розвитку необхідно інтегрувати в діяльність підприємства аспекти відповідального ставлення працівників до навколишнього середовища, підвищення раціональності використання ресурсів та зменшення обсягу їх споживання.

ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» є підприємством, яке має значний вплив на навколишнє середовище. Тому компанія прагне розвивати свою екологічну відповідальність. На виробничій базі підприємства вже впроваджуються екологічно безпечні та енергозберігаючі технології. Далі компанія зосередиться на розвитку екологічної відповідальності у центральному офісі. Основними ресурсами, які споживаються в офісі, є електроенергія, тепло, папір та вода.

Компанія ТОВ «Колор Бізнес Солюшенс» планує в майбутньому розвивати свою корпоративну соціальну відповідальність (КСВ). Одним з пріоритетних напрямків стане раціональне використання ресурсів та зменшення їх споживання. Для досягнення цієї мети компанія планує запровадити проект «Еко-середовище». Цей проект передбачає комплексний підхід, що включає в себе як технічні, так і мотиваційно-освітні заходи. Технічні заходи спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів, наприклад, за допомогою енергозберігаючих технологій. Мотиваційно-освітні заходи спрямовані на підвищення екологічної свідомості співробітників, наприклад, шляхом проведення тренінгів та семінарів.

Запровадження проекту «Еко-середовище» є ефективним, інноваційним та прогресивним напрямком розвитку КСВ компанії. Цей проект є інтегрованою частиною комплексного підходу до розвитку КСВ та сприяє підвищенню ефективності соціально-економічної діяльності компанії. Проект «Еко-середовище» дозволить залучити та мотивувати співробітників до активної екологічної поведінки. Він сприятиме розвитку екологічної культури в компанії та підвищенню рівня корпоративної соціальної відповідальності.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антошко Т.Р. Інституціонально–організаційні заходи щодо впровадження української моделі корпоративної соціальної відповідальності// Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 10(101). С. 187–193.
2. Аммарі А.О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань / А.О. Аммарі // Актуальні проблеми економіки. 2018. № 8(134). С. 150-155.
3. Баюра Д. Розвиток інституту корпоративної соціальної відповідальності в Україні / Д. Баюра // Формування ринкової економіки в Україні. 2018. № 26. С. 25-28.
4. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? // Журнал «Києво–Могилянська Бізнес Студія». 2015. №10. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm037.html>
5. Гальчак Х.Р. Соціальна відповідальність бізнесу в ринкових умовах господарювання. 2017 URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/10938/1/20.pdf>.
6. Глобальний Договір // Українська мережа Глобального Договору ООН. URL: <http://www.globalcompact.org.ua/ua/about/what>.
7. Гоголя О. П. Соціальна відповідальність бізнесу: монографія / О. П. Гоголя, І. П. Кудінова. Ніжин: Лисенко М.М., 2019. 175 с.
8. Горохова Т.В. Управління процесом взаємодії зі стейкхолдерами через призму корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) / Т.В. Горохова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2017. Випуск 1. Том 1. С. 356-360.
9. Грішнова О. Впровадження екологічної відповідальності в практику менеджменту вітчизняних підприємств / О. Грішнова, О. Брінцева // Вісник Київського нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. 2021. № 10(151). С. 12-18.
10. Грішнова О. Соціальна відповідальність в контексті подолання

системної кризи / О. Грішнова. URL: [svitppt.com.ua](http://svitppt.com.ua).

11. Гурняк І. Г. Екологічна спрямованість діяльності деревообробних підприємств в Україні / І.Г. Гурняк // Науковий вісник НЛТУ України. 2020. Вип. 21.3. С. 79-83.

12. Данилова Н.В. Концепція «зеленого офісу»: світовий досвід та економічне обґрунтування для України / Н.В. Данилова // Електронне наукове видання «Modern Economics». 2017. № 3. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua](http://www.irbis-nbuv.gov.ua).

13. Деліні М.М. Розвиток напрямів соціальної відповідальності бізнесу у світі та в Україні: еволюційний аспект / М.М. Деліні // Економіка. 2018. Випуск 26. С. 9-16.

14. Друкер, Пітер, Ф. Задачі менеджмента в ХХІ столітті.: Пер. з англ.: М.: Видавничий дім «Вільямс», 2020. 272 с.

15. Запорожець Т.В. Процес етизації міжнародного бізнесу та українські реалії / Т.В. Запорожець. URL: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).

16. Затеїщикова О.О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу / О.О. Затеїщикова // Бізнес Інформ. 2019. № 2. С. 200-205.

17. Інструкція про встановлення та стягнення плати за скид промислових та інших стічних вод у системи каналізації населених пунктів, затверджена наказом Держбуду України 19.02.2002 р. № 37. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0402-02>.

18. Кицак Т.Г. Соціальна відповідальність як фактор забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2018. № 8. Ч. 2. С. 27–34. DOI: 10.21511/slrtp.8(2).2018.03

19. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність і проблеми її сприймання суспільством / Колот А.М. // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. Київ: КНЕУ, 2013. №2(6). С. 77.

20. Колот А.М., Герасименко О.О. До філософії моральної економіки: концептологія людиноцентричності (2 частина), Демографія і соціальна економіка № 4 (50), 90-117, 2022 DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.04.090>
21. Колот А.М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2012. 501 с.
22. Колот А.М., Герасименко О.О. До філософії моральної економіки: концептологія людиноцентричності (2 частина), Демографія і соціальна економіка № 4 (50), 90-117, 2022 DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.04.090>
23. Колот А.М., Герасименко О.О. Темпоральність у координатах соціально-трудоного розвитку XXI: Природа та драйвери розвитку; Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2022; 3(220): 12-21 DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/220-3/2>
24. Комарова К.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України / К.В. Комарова, Н.В. Ковальчук // Інноваційна економіка. 2016. № 5-6. С. 25-30.
25. Коноваленко А.С. Становлення соціальної відповідальності бізнесу в постсоціалістичних країнах / А.С. Коноваленко // Вісник Черкаського університету. – Серія «Економічні науки». 2017. № 9. С. 163–172.
26. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / М. Саприкіна, О. Ляшенко, М. Саєнсус, Г. Місько та ін.; за наук. ред. О. Редькіна. – К.: ТОВ «Фарбований лист», 2019. 480 с.
27. Кретьова А.В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні за участі держави: механізм взаємодії / А.В. Кретьова, Н. Березовська // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. 2016. Вип. 194. С. 115-123.

28. Кужель В. В. Очікуваний результат соціальної відповідальності бізнесу та його вплив на стратегічний розвиток економіки агропродовольчої сфери / В. В. Кужель // Економіка: реалії часу. 2020. № 3 (13). С. 162–166.
29. Лагута Я.М. Стейкхолдерський підхід в корпоративній соціальній відповідальності компанії. 2019 URL: [www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1.../29.pdf](http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1.../29.pdf).
30. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник / Л.І. Михайлова. К. : Центр учбової літератури, 2017. 248 с.
31. Міжнародний стандарт ISO/FDIS 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності». 2017 URL: [http://www.ksovok.com/doc/iso\\_fdis\\_26000\\_rus.pdf](http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf).
32. Охріменко О.О. Соціальна відповідальність. Навч. посіб. / О.О. Охріменко, Т.В. Іванова. Київ: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.
33. Панюк Т.П. Значення соціальної відповідальності бізнесу в управлінні персоналом переробних підприємств / Т.П. Панюк // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2018. № 3(3). С. 120-125.
34. Петрашко Л. П. Адаптація міжнародної практики «зелений офіс» в українських компаніях /Л. П. Петрашко// Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2020. № 4(52). С. 180-185.
35. Петрашко Л. Корпоративна соціальна відповідальність в українській бізнес практиці. 2019 URL: [http://iepjournal.com/journals/14-15/2011\\_6\\_Petrashko.pdf](http://iepjournal.com/journals/14-15/2011_6_Petrashko.pdf).
36. Ребрина Н. Формування екологічної політики на підприємстві. 2018 URL: <http://econf.at.ua/>.
37. Савченко І.Г. Ціннісний вимір соціальної відповідальності в демократичній державі : монографія / І.Г. Савченко, О.В. Радченко. Харків: ХНУРЕ, 2018. 199 с.

38. Селіверстова Л.С. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності / Л.С. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. 2019. № 7(169). С. 309-314.
39. Середня заробітна плата по Житомирській області. URL: <https://index.minfin.com.ua>.
40. Сокол Н. А. Вплив інституційних чинників на процес формування соціальної відповідальності бізнесу в Україні / Н. А. Сокол // Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 238-242.
41. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні. 2020 URL: <http://svb.ua/sites/default/files>.
42. Сухотеріна М. І. Механізм соціальної відповідальності у стратегії корпоративного управління машинобудівного підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / М.І. Сухотеріна. – Одеса: Одеський національний політехнічний університет, 2018. 254 с.
43. Федунік У.П. Важливість запровадження екологічного аудиту у деревообробній промисловості України / У.П. Федунік // Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Випуск 17.1. С. 276-282.
44. Чепурда Л. Методологічні аспекти формування системи соціальної відповідальності туристичного бізнесу. 2015 URL: [ven.chdту.edu.ua/article/view/88099/83854](http://ven.chdту.edu.ua/article/view/88099/83854).
45. Чижишин О.І. Значення і сутність соціальної відповідальності в умовах ринкової економіки / О.І. Чижишин // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Випуск 6. С. 127-130.
46. Шацьких К. О. Соціальна відповідальність як конкурентна перевага розвитку українського бізнесу. *Маркетинг в Україні*. 2017. №5. С. 55-58.
47. Шира Н.О. Напрями впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в практику українських підприємств / Н. О. Шира, А. І. Іващенко // Ефективна економіка. 2016. № 11. С. 23–26.

48. Шпак О.Г. Концепція «Зеленого офісу» як джерело досягнення конкурентної переваги підприємств. 2018 URL: <http://ena.lp.edu.ua>.
49. Юзик Л.О. Підходи щодо оцінки впливу КСВ на показники діяльності підприємства. 2019 URL : <http://www.statonline.org.ua/ekonom/60/8288>.
50. Lopuschnyak H, Marshavin Y, Kitsak T, Iastremska O and Nikitin Y 2021 Modernization of social dialogue as an imperative for developing social responsibility by business organizations in Ukraine Problems and Perspectives in Managtment 19(1) 487-498

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Анкета заповнюється самостійно та є анонімною!

\_\_\_\_\_ (дата)

Анкета співробітника компанії \_\_\_\_\_

## I. Загальні відомості

- Стать ☐ чоловіча ☐ жіноча
- Вік ☐ до 25 років ☐ 25-35 років
- ☐ 35-45 років ☐ 45 років і більше
- Сімейний стан ☐ одружений/на ☐ не одружений/на
- Освіта ☐ середня спеціальна ☐ базова вища
- ☐ Повна вища

## II. Спеціальні відомості

Загальний стаж роботи   р.   м.

Стаж роботи в компанії   р.   м.

## III. Основна частина

| № п/п | Запитання                                                                                                          | Так | Важко відповісти | Ні |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------------------|----|
| 1.    | Чи задоволені Ви місцем роботи та займаною посадою?                                                                |     |                  |    |
| 2.    | Чи зручне місце розташування головного офісу/виробничої бази?                                                      |     |                  |    |
| 3.    | Щоденна праця є цікавою, приносить моральне задоволення.                                                           |     |                  |    |
| 4.    | Зміст та характер праці відповідають займаній посаді.                                                              |     |                  |    |
| 5.    | Існує можливість кар'єрного зростання.                                                                             |     |                  |    |
| 6.    | Чи задоволені Ви посадовим окладом?                                                                                |     |                  |    |
| 7.    | Чи є справедливим рівень Вашої заробітної плати відповідно до затрачених зусиль та складності виконуваних функцій? |     |                  |    |
| 8.    | Чи існують затримки виплати заробітної плати на підприємстві?                                                      |     |                  |    |
| 9.    | Чи є умови праці на підприємстві сприятливими (оптимальними) для продуктивної роботи?                              |     |                  |    |
| 10.   | Чи задоволені Ви робочим місцем?                                                                                   |     |                  |    |
| 11.   | Чи задоволені Ви графіком роботи?                                                                                  |     |                  |    |
| 12.   | Чи є сприятливим соціально-психологічний клімат в колективі?                                                       |     |                  |    |
| 13.   | Чи задоволені Ви міжособистісними стосунками в колективі?                                                          |     |                  |    |

|     |                                                          |  |  |  |
|-----|----------------------------------------------------------|--|--|--|
| 14. | Чи є ефективним стиль керівництва в компанії?            |  |  |  |
| 15. | Чи задоволені Ви стосунками з керівництвом підприємства? |  |  |  |
| 16. | Чи задоволені Ви соціальним пакетом?                     |  |  |  |

17. Чи задоволені Ви політикою управління персоналом в компанії? На що вона спрямована?

---



---



---

18. Соціальна відповідальність підприємства – міф чи реальність? Опишіть наявний стан та основні напрями корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

---



---



---



---

19. Назвіть три основні, на Вашу думку, причини звільнення працівників? Коротко поясніть чому?

---



---



---



---

20. Назвіть основні заходи, що, на Вашу думку, допоможуть зменшити плинність висококваліфікованих кадрів? Коротко поясніть чому?

---



---

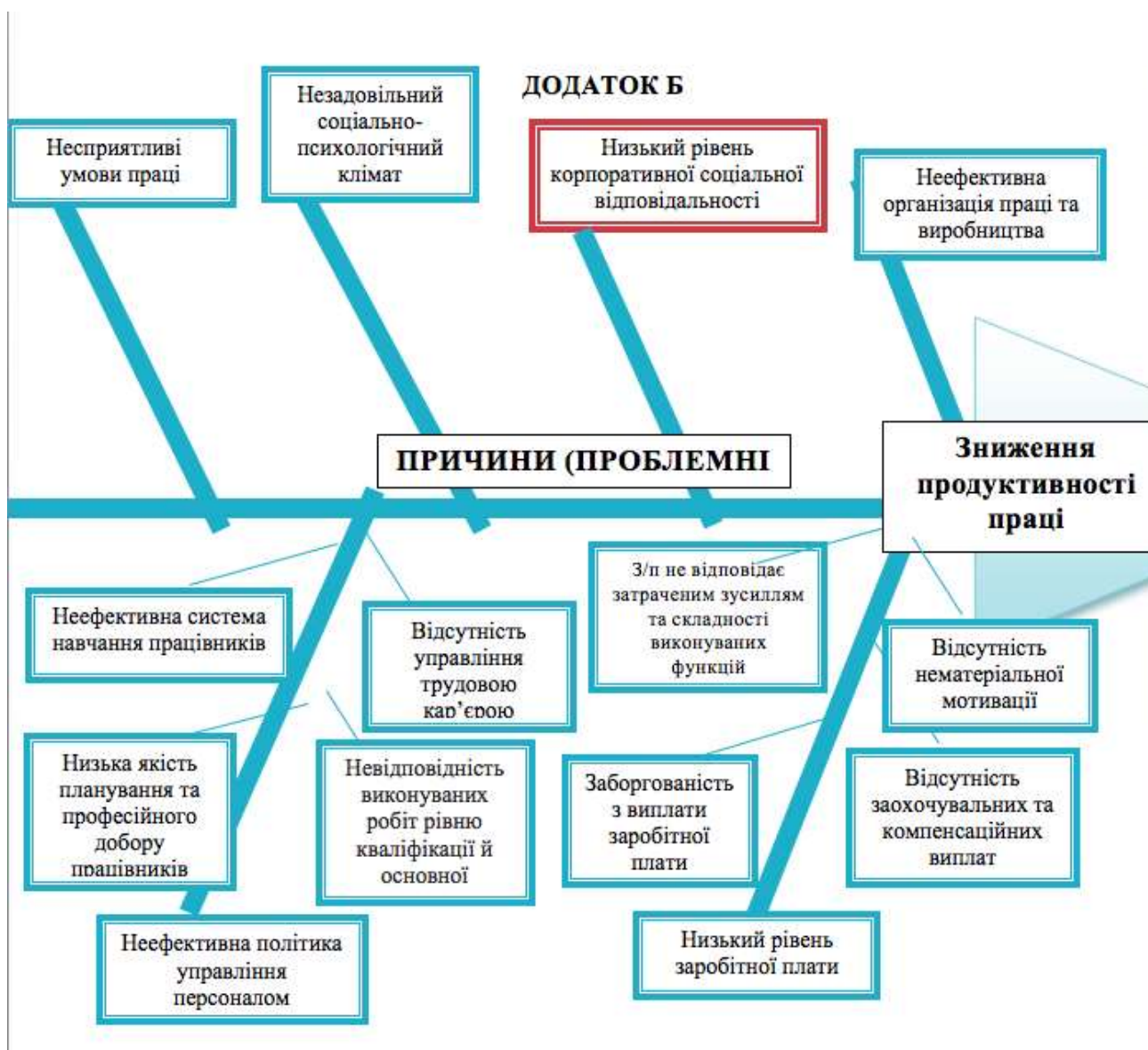


---



---

*Дякуємо!*





Ім'я користувача:  
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:  
1015959982

Дата перевірки:  
01.12.2023 20:38:34 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
01.12.2023 20:40:39 EET

ID користувача:  
100005733

Назва документа: Гутніцький керівник Колот

Кількість сторінок: 89 Кількість слів: 16851 Кількість символів: 135976 Розмір файлу: 1,62 MB ID файлу: 1015637050

## 16.8% Схожість

Найбільша схожість: 10% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1006221227)

6.97% Джерела з Інтернету

600

Сторінка 9/

14.5% Джерела з Бібліотеки

246

Сторінка 9/

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

2

**Гутніцький В.В.**

*“Соціальний менеджмент”, 5 курс  
ДВНЗ “Київський національний економічний  
Університет імені Вадима Гетьмана”*

## **КАПІТАЛІЗМ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЯК СУЧАСНИЙ КОНЦЕПТ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИХ ПРАКТИК БІЗНЕСУ**

Наукова спільнота надає вагоме значення концепту корпоративної соціальної відповідальності як фактору, який активним чином впливає на забезпечення умов збалансованого суспільного розвитку. Ці переконання підтверджуються рядом практичних проявів, які мають результуючі підсумки як у дослідженнях можливостей забезпечення стійкості бізнес-процесів, так і в розвідках стосовно того, як суспільство може забезпечити свої головні потреби від налагодження партнерської взаємодії держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства. Відомі науковці досліджують феномен соціальної відповідальності в контексті управлінського та соціоекономічного прояву, а також разом з іншими спорідненими теоретичними конструкціями, які виникли в результаті його впливу на різноманітні сфери як бізнесового так і суспільного життя. До таких конструкцій належать концепції корпоративної стійкості, корпоративного громадянства, заінтересованих сторін та деякі інші [3].

З поширенням глобалізації посилюється вплив соціуму на бізнес-процеси, оскільки інтернаціоналізація економічних відносин, залучення до виробничих процесів суб'єктів, які являються носіями різних культурних цінностей, потребує налагодження тісних та стійких соціальних контактів для забезпечення успішного функціонування та розвитку бізнесових практик. Тому, наразі, реалізовувати певні підприємницькі ідеї та досягати мети з використанням усталених правил і процедур недостатньо для забезпечення позитивного іміджу, актуального бренду, посилення конкурентоспроможності та формування стійкості бізнесових процесів. Соціальна відповідальність являється

універсальним соціально-економічним інститутом забезпечення адекватної відповіді на запити зовнішнього та внутрішнього середовища, дієвим ресурсом укріплення бізнесових позицій.

В умовах становлення цифрової економіки, розвитку інформаційних технологій, посилення ролі соціальної сфери, поширення відкритості та прозорості бізнес-процесів, все більше компаній усвідомлюють те, що орієнтація на збільшення акціонерного капіталу та підвищення фінансових показників не дає відчутного результату. Інші сфери потребують більшої уваги та концентрації інноваційних та креативних підходів до вирішення проблем господарської діяльності. Діалог зі стейкхолдерами являється одним з головних напрямів розвитку та забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації. Взаємодія з зацікавленими сторонами сприяє інноваційності створених продуктів і організації виробничих процесів у напрямі посилення генерації інноваційних рішень, які впливатимуть на стійкість та конкурентоспроможність бізнес-організації у зовнішньому та внутрішньому середовищі [2].

Клаус Шваб на платформі Всесвітнього економічного форуму у Давосі анонсував три можливі моделі майбутнього суспільно-економічного розвитку [4].

Перша модель - «капіталізм акціонерів» - обрана більшістю західних корпорацій. Відповідно до цієї моделі, головною метою будь-якої корпорації повинна бути максимізація прибутку. Друга модель - «державний капіталізм» - покладає на уряд завдання спрямовувати розвиток економіки. Вона стала популярною в багатьох країнах, що розвиваються, і не в останню чергу в Китаї.

Але, порівнюючи ці дві моделі, у третьої, яка має назву «Капіталізм стейкхолдерів» є найбільше цінностей та сучасних практик. «Капіталізм стейкхолдерів» - це модель, яка вперше була запропонована ще півстоліття тому. Вперше в науковому світі проблему взаємодії зі стейкхолдерами розглянув американський учений Фрімен у своїй праці «Strategic Management: A

Stakeholder Approach» у 1984 році. Висунута ідея Фрімена про те, що інтереси і вимоги зацікавлених сторін мають враховуватись менеджментом організації при прийнятті стратегічних рішень отримала вагому підтримку в наукових колах [1].

Актуальна цінність цієї концепції в сучасних умовах набуває все більшого значення, оскільки реалії глобалізації, інформатизації та цифровізації всіх сфер життєдіяльності головних суб'єктів суспільної взаємодії посилює активність бізнес-організації у площині налагодження інноваційних комунікацій з тими, хто має будь-який інтерес до діяльності компанії, впливає на її стійкість, конкурентоспроможність, бренд, імідж, капіталізацію та інноваційний розвиток.

Вона позиціонує приватні корпорації як довірених керівників (trustees), що діють в інтересах суспільства, і цілком очевидно є найкращою відповіддю на соціальні та екологічні проблеми сучасності.

З цієї метою Всесвітній економічний форум опублікував новий «Давоський маніфест». У ньому йдеться мова про те, що компанії повинні чесно сплачувати належні податки, демонструвати нульову терпимість до корупції, захищати права людини в своїх глобальних виробничих ланцюжках, а також виступати за конкурентну рівність на «ігровому полі», особливо в «економіці інтернет-платформ» [4].

Головними елементами процесу діалогу з зацікавленими сторонами постануть питання бізнес-етики та соціальної відповідальності, діагностики діяльності компанії в сукупності економічних, екологічних та соціальних аспектів, які формуватимуть тісні зв'язки зі стейкхолдерами на умовах узгодженості дій та синергії результатів. Активне використання концепту стейкхолдерів в управлінській та господарській практиці видозмінюватиме модель бізнесу, наповнюючи її підприємницьким та інноваційним змістом, що сприятиме довготривалому домінуванню компанії у ринковому сегменті та забезпечуватиме її позитивний вплив на суспільство.

**Література:**

1. Freeman, E. (2018). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman DOI: 10.1017/CBO9781139192675
2. Кицак Т. Г. Діалог зі стейкхолдерами як інструмент забезпечення стійкості бізнес-організації Соціально-трудові відносини: теорія та практика. № 10(1), С. 21-24. doi:10.21511/slntp.10(1).2020.04
3. Кицак Т. Г. Соціальна відповідальність як фактор забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 2. С. 27-34. doi:10.21511/slntp.8(2).2018.03
4. Шваб К. Чого ми хочемо? Три моделі майбутнього на вибір. 2019. New voice. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/pidle-vbivstvo-pavla-sheremeta-yakih-vidpovidey-mi-chekayemo-50059074.html>