

**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**

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Соціальна відповідальність роботодавця»
(назва теми)

здобувача Кореньяк Артура Ростиславовича _____
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент О.М. Леонтенко _____
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

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

Завідувач кафедри соціоекономіки та управління
персоналом, доктор економічних наук, професор
Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2025

Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк
(ініціали, прізвище)

_____20_____p.

здобувача вищої освіти

(прізвище, ім'я, по батькові)

очної (денної), заочної, дистанційної

на тему «Соціальна відповідальність роботодавця»

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах КАРС «Київська служба порятунку»

Розділ 1	Теоретико-методичні засади соціальної відповідальності роботодавця
Розділ 2	Аналіз практики соціальної відповідальності роботодавця (на прикладі Комунальної аварійно-рятувальної служби «Київська служба порятунку»
Розділ 3	Рекомендації щодо вдосконалення соціальної відповідальності роботодавця у КАРС «Київська служба порятунку»

Об'єкт дослідження:	Соціальна відповідальність роботодавця
Предмет дослідження:	Теоретичні, методичні та практичні аспекти соціальної відповідальності роботодавця
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідження теоретико-методичних аспектів та проведення аналізу соціальної відповідальності роботодавця; розробка на основі проведеного аналізу конкретних рекомендації щодо вдосконалення соціальної відповідальності роботодавця

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

У розділі 1

дослідити сутність та особливості соціальної відповідальності роботодавця в нових соціоекономічних умовах
визначити чинників впливу на ефективність соціальної відповідальності;
охарактеризувати методичне підґрунтя щодо соціальної відповідальності роботодавця;

У розділі 2

провести дослідження соціальної відповідальності роботодавця в КАРС «Київська слжба порятунку»;
оцінити ефективність соціальної відповідальності роботодавця КАРС «Київська служба порятунку»;
визначити недоліки соціальної відповідальності роботодавця КАРС «Київська служба порятунку»;

У розділі 3

надати рекомендації щодо вдосконалення соціальної відповідальності роботодавця в КАРС «Київська служба порятунку оцінити ефективність запропонованих заходів

Завдання підготував

науковий керівник

(підпис)

_____ О.М.Леонтенко

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Завдання одержав

здобувач

(підпис)

_____ А.Р.Кореняк

(ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 66 сторінок, 10 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел з 37 найменувань.

«Соціальна відповідальність роботодавця»

Об'єктом дослідження є соціальна відповідальність роботодавця.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти соціальної відповідальності роботодавця.

Мета та завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження теоретико-методичних аспектів та проведення аналізу соціальної відповідальності роботодавця; розробка на основі проведеного аналізу конкретних рекомендації щодо вдосконалення соціальної відповідальності роботодавця.

Відповідно до поставленої мети виконано такі завдання:

- описати концептуальні основи соціальної відповідальності роботодавця
- проаналізувати структурні елементи соціальної відповідальності роботодавця;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності соціальної відповідальності роботодавця;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності КАРС «Київська служба порятунку»;
- дослідити практики соціальної відповідальності роботодавця в системі управління персоналом КАРС «Київська служба порятунку»;
- оцінити ефективність соціальної відповідальності роботодавця у КАРС «Київська служба порятунку»;
- визначити стратегічні напрямки розвитку соціально відповідального управління персоналом КАРС «Київська служба порятунку»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення соціальної відповідальності КАРС «Київська служба порятунку».

Теоретична значущість отриманих результатів полягає в узагальненні сучасних підходів до соціальної відповідальності роботодавця та визначенні ключових факторів, що впливають на її ефективність в умовах сучасного ринку. Дослідження поглиблює розуміння ролі кадрової служби як стратегічного елемента соціальної відповідальності, що сприяє досягненню його цілей. Воно підкреслює важливість інтеграції оцінювання діяльності персоналу в загальну систему управління організацією.

Практичні результати дослідження полягають у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення соціальної відповідальності в КАРС «Київська служба порятунку» з урахуванням особливостей діяльності компанії. Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню продуктивності працівників, поліпшенню внутрішньої комунікації та створенню сприятливого робочого клімату. Це допоможе забезпечити стабільність кадрового складу та підвищити ефективність служби.

Роботу завершено та захищено у 2025 році.

Ключові слова: соціальна відповідальність роботодавця, управління персоналом, кадрова політика, корпоративна культура, ефективність, соціальний захист, мотивація працівників, КАРС, оцінювання, сталий розвиток.

Keywords: employer social responsibility, personnel management, HR policy, corporate culture, efficiency, social protection, employee motivation, KRTC, evaluation, sustainable development.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

Кореняка Артура Ростиславовича

(прізвище, ініціали)

на тему: **Соціальна відповідальність роботодавця**

(назва теми)

1. Актуальність теми: __ обґрунтовано повністю _____

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: _

В 1-му розділі висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми. Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури.

Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.

Використано репрезентативний масив сучасних вітчизняних літературних джерел, зокрема наукових статей, підручників та навчальних посібників членів кафедри.

В розділі 2 частково використана інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.

Розділ 2 частково містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.

Другий розділ КБР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період 3-х років, а саме: досягнень та проблем, а також виявлено причини виявлених проблемі.

Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.

В 3-му розділі частково висвітлено рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем та недоліків.

Текст 3-го розділу супроводжується графічним відображенням (таблиці, рисунки). Рекомендації наведені у розділі частково відповідають виявленим у аналітичній частині КБР недолікам та проблемам щодо досліджуваної теми.

У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.

Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.

Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.

Висновки відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.

3. Наявність самостійних розробок автора

Здобувачем Кореняк А.Р. розроблені певні рекомендації щодо удосконалення напрямів реалізації соціальної відповідальності у КАРС «Київська служба порятунку».

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Теоретичні висновки та практичні рекомендації щодо удосконалення напрямів реалізації соціальної відповідальності можуть бути використані у практичній діяльності КАРС «Київська служба порятунку».

Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брав участь у III Всеукраїнській науковій практичній конференції «Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України», яка проходила 24 квітня 2025 року у Маріупольському державному університеті місто Київ. Тези доповіді: Леонтенко О., Кореняк А. Методи оцінювання ефективності соціальної відповідальності роботодавця подано до друку.

5. Наявність недоліків:

У пункту 3.2 3-го розділу КБР не прорахована економічна ефективність запропонованих заходів удосконалення напрямів реалізації соціальної відповідальності у КАРС «Київська служба порятунку».

При підготовці пропозицій удосконалення напрямів реалізації соціальної відповідальності у КАРС «Київська служба порятунку» не був врахований світовий досвід.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

Робота допущена до захисту перед ЕК з оцінкою **60 балів**.

Науковий керівник _____ к.е.н доцент О.М. Леонтенко
(посада, учене звання, науковий ступінь)

“ _____ ” _____ 20__ р

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Кореняка Артура Ростиславовича

на тему:

«Соціальна відповідальність роботодавця. Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення»

Тема бакалаврської роботи «Соціальна відповідальність роботодавця» є надзвичайно актуальною в сучасних умовах розвитку економіки та зростаючої ролі соціальної відповідальності бізнесу. Питання, порушені у роботі, важливі не лише для формування позитивного іміджу компанії, а й для забезпечення стабільності та стійкості функціонування організацій у мінливому ринковому середовищі. Соціальна відповідальність роботодавця має прямий вплив на задоволеність персоналу, продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

Якість проведеного дослідження

У ході виконання роботи Кореняк Артур продемонстрував високий рівень теоретичної підготовки, аналітичного мислення та здатність до систематизації отриманих знань. У роботі чітко викладені основні підходи до розуміння соціальної відповідальності, проведено огляд нормативно-правової бази та сучасних практик реалізації соціальної політики роботодавця. Особливу увагу приділено аналізу соціальних програм підприємства та рекомендаціям щодо їх удосконалення.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Робота вирізняється послідовною логічною структурою, грамотним використанням професійної термінології та дотриманням вимог академічного стилю. Кореняк Артур виявив ініціативність та самостійність у дослідженні, підкріпивши свої висновки прикладами з практики. Здобувач також продемонстрував здатність робити порівняльний аналіз, що дозволяє оцінити рівень розвитку соціальної відповідальності на підприємствах різних форм власності.

Зауваження

Загалом робота виконана на високому рівні, однак доцільно було б більше уваги приділити проблемам впровадження стандартів соціальної відповідальності в малому та середньому бізнесі, а також навести більше прикладів успішних практик зарубіжних компаній. Це б дало змогу краще порівняти український досвід з міжнародними тенденціями та запропонувати більш універсальні рекомендації.

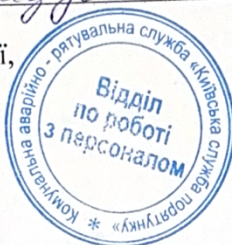
Практична значимість висновків і рекомендацій

Висновки та рекомендації, наведені у роботі, мають безперечну практичну значимість для вдосконалення діяльності служби у сфері управління персоналом та розробки соціальних програм. Вони можуть бути використані для підвищення мотивації працівників, зниження плинності кадрів та підвищення лояльності персоналу до роботодавця. Це, у свою чергу, позитивно вплине на розвиток служби та її стійкість.

Місце роботи та посада рецензента Начальник Відділу по роботі з персоналом КАРС "Київська служба порятунку"

Підпис засвідчую: Сандушенко О.Ю.

Місце печатки організації,
де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП-----	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ РОБОТОДАВЦЯ	
1.1 Концептуальні основи соціальної відповідальності роботодавця-----	6
1.2 Структурні елементи соціальної відповідальності роботодавця-----	12
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності соціальної відповідальності роботодавця-----	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ РОБОТОДАВЦЯ (на прикладі Комунальної аварійно-рятувальної служби «Київська служба порятунку»)	
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності КАРС “Київська служба порятунку”-----	25
2.2 Аналіз соціальної відповідальності роботодавця в системі управління персоналом КАРС «Київська служба порятунку»-----	36
2.3 Оцінювання ефективності соціальної відповідальності роботодавця у КАРС “Київська служба порятунку”-----	42
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ РОБОТОДАВЦЯ У КАРС “КИЇВСЬКА СЛУЖБА ПОРЯТУНКУ”	
3.1 Заходи вдосконалення соціальної відповідальності роботодавця у КАРС «Київська служба порятунку»-----	<u>51</u>
3.2 Соціально-економічна ефективність впровадження рекомендованих заходів удосконалення соціальної відповідальності роботодавця у КАРС “Київська служба порятунку”-----	55
ВИСНОВКИ-----	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ-----	60
ДОДАТКИ-----	65

ВСТУП

В умовах сучасної глобалізації та посилення конкурентної боротьби на ринку питання соціальної відповідальності роботодавця набуває дедалі більшої актуальності. Соціальна відповідальність роботодавця є важливою складовою стратегії компаній, що прагнуть не лише досягати високих економічних показників, але й забезпечувати стійкий розвиток шляхом гармонійної взаємодії із суспільством та працівниками. Організації, які активно впроваджують принципи соціальної відповідальності у свою діяльність, отримують значні переваги, такі як підвищення мотивації працівників, зміцнення корпоративної культури, зменшення плинності кадрів та покращення репутації.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що соціальна відповідальність роботодавця стає основним чинником довгострокового успіху компанії. Забезпечення балансу між потребами працівників, вимогами бізнесу та інтересами суспільства дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними в динамічному середовищі. Проблематика дослідження полягає в пошуку ефективних підходів до впровадження соціальної відповідальності в системі управління персоналом.

Згідно з сучасними дослідженнями та публікаціями, існує значна кількість робіт, присвячених соціальній відповідальності роботодавця. Серед вчених, які детально досліджували цю тематику, можна виділити таких авторів як Колот А.М., Лопушняк Г.С., Кицак Т.Г., Маршавін Ю.М., Поплавська О.М., Леонтенко О.М., Васирик А.В., Смалійчук Г.В., Ломачинська І.А., Обріза О.Б., Халєєва Д.В., Чернобай Л.І., Чупріна М.О., Шмагіна В.В., Маллік С. та інші.

Метою роботи є поглиблення дослідження теоретичних та практичних аспектів соціальної відповідальності роботодавця, а також визначення шляхів їх удосконалення в сучасних умовах.

Для досягнення мети в роботі ставляться такі завдання:

- описати концептуальні основи соціальної відповідальності роботодавця
- проаналізувати структурні елементи соціальної відповідальності роботодавця;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності соціальної відповідальності роботодавця;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності КАРС «Київська служба порятунку»;
- дослідити практики соціальної відповідальності роботодавця в системі управління персоналом КАРС «Київська служба порятунку»;
- оцінити ефективність соціальної відповідальності роботодавця у КАРС «Київська служба порятунку»;
- визначити стратегічні напрямки розвитку соціально відповідального управління персоналом КАРС «Київська служба порятунку»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення соціальної відповідальності КАРС «Київська служба порятунку».

Об’єктом дослідження є соціальна відповідальність роботодавця.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти реалізації соціальної відповідальності роботодавця в КАРС «Київська служба порятунку»

У дослідженні використовувалися **методи** формально-логічного та аналітичного аналізу для опису концептуальних основ соціальної відповідальності роботодавця. Методи індукції, дедукції, системного підходу дозволив проаналізувати структурні елементи соціальної відповідальності роботодавця та визначити їх взаємозв’язок. Застосування методів синтезу, порівняння та аналогії сприяло дослідженню різних методичних підходів до оцінювання ефективності соціальної відповідальності роботодавця. Аналіз практик соціальної відповідальності роботодавця КАРС «Київська служба порятунку» здійснювався на основі емпіричних даних та оцінювання діяльності організації. Метод узагальнення використовувався для формування

стратегічних напрямків розвитку соціальної відповідальності у КАРС з урахуванням сучасних тенденцій.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування її результатів для впровадження або вдосконалення соціальної відповідальності роботодавця у різних компаніях. Це дозволить не тільки підвищити ефективність роботи персоналу, але й створити більш позитивний імідж організації на ринку праці.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора.

Наукова опрацювання отриманих результатів. Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брав участь у III Всеукраїнській науковій практичній конференції «Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України», яка проходила 24 квітня 2025 року у Маріупольському державному університеті місто Київ. Тези доповіді: Леонтенко О., Кореньяк А. Методи оцінювання ефективності соціальної відповідальності роботодавця подано до друку.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, монографії, посібники, статистичні данні офіційних сайтів, фінансові звіти Київської служби порятунку.

Структура роботи включає три розділи: перший розділ присвячено теоретичним аспектам соціальної відповідальності роботодавця; другий – аналізу практичних прикладів реалізації соціальної відповідальності роботодавця; третій -Завдяки детальному вивченню сучасних підходів до навчання персоналу та аналізу досвіду провідних компаній, ця дипломна робота надасть цінні вказівки та рекомендації для підвищення рівня професійної майстерності працівників та, як наслідок, зростання загальної продуктивності та ефективності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ РОБОТОДАВЦЯ

1.1 Концептуальні основи соціальної відповідальності роботодавця

Соціальна відповідальність та управління персоналом є ключовими аспектами сучасного бізнесу, які впливають на ефективність організації та її взаємодію з суспільством. Дослідження цих понять дозволяє зрозуміти, як компанії можуть інтегрувати етичні та соціальні принципи у свої стратегії управління.

Розгляд сутності поняття «соціальна відповідальність» є важливим етапом у дослідженні, оскільки воно формує основу для розуміння того, як організації можуть враховувати інтереси суспільства у своїй діяльності (табл.1.1).

Таблиця 1.1. Визначення сутності поняття «соціальна
відповідальність» в науковій літературі

Автори	Визначення
1	2
Колот А.М.	У сучасному трактуванні соціальна відповідальність постає як інтегрована соціально-етична й соціально-економічна категорія, що слугує показником здатності конкретного суб'єкта забезпечувати виконання взятих на себе зобов'язань із урахуванням оптимального балансу між інтересами особистості, колективу та суспільства в цілому, з позиції суспільної доцільності. [1, с.7].
Маршавін Ю.М., Кицак Т.Г., Гутніцький Б.В.	З'ясовано, що розвиток соціальної відповідальності суб'єктів підприємницької діяльності як комплексного суспільного явища можливий виключно за наявності відповідальної соціальної політики з боку держави, активної участі інститутів громадянського суспільства, а також залучення кожного члена соціуму. [2, с.4].

Продовження табл.1.1

1	2
Чупріна М. О.	Це соціальне явище полягає у свідомому та добровільному виконанні суб'єктами суспільних відносин установлених приписів і соціальних норм, а у випадку їх недотримання — у застосуванні передбачених цими нормами санкцій або заходів впливу до порушників. [3, с.8].
Обріза О. Б., Чернобай Л. І.	Це форма соціальної взаємодії між окремими особами та організаціями, яка ґрунтується на врахуванні очікувань соціального середовища та усвідомленні відповідальності перед суспільством, з урахуванням усталених норм, цінностей і правових приписів. [4, с.3].
Ломачинська І. А., Халєєва Д. В., Шмагіна В. В.	Етичні, правові, екологічні, соціальні та філантропічні аспекти діяльності організації виявляються через її сталу та тривалу залученість у проєкти корпоративної соціальної відповідальності, спрямовані на підвищення рівня суспільного добробуту. [5, с.75].
Маллік С.	Це підхід, відповідно до якого як організації, так і окремі особи мають обов'язок діяти на благо суспільства, беручи до уваги взаємопов'язані економічні, соціальні та екологічні чинники своєї діяльності. [6, с.3].

Джерело: Розроблено на основі джерел [1, с.7, 2, с.4, 3, с.8, 4, с.3, 5, с.75, 6, с.3]

З табл.1.1 можна зробити висновок, що соціальна відповідальність є багатогранним поняттям, яке поєднує в собі етичні, правові, екологічні та соціальні аспекти. Різні автори підкреслюють різні аспекти цього явища, що свідчить про його складну природу та важливість для сучасного суспільства. Зокрема, Чупріна М. О. робить наголос на правовому та нормативному аспекті [3, с. 8], тоді як Обріза О. Б. та Чернобай Л. І. більше уваги приділяють взаємодії між індивідами та організаціями [4, с. 3]. Ломачинська І. А., Халєєва Д. В. та Шмагіна В. В. розширюють поняття, включаючи довгострокову участь у соціальних проєктах, що сприяють добробуту суспільства [5, с. 75]. Маллік С., у свою чергу, акцентує на комплексному підході, який охоплює економічні, екологічні та соціальні аспекти функціонування організацій [6, с. 3].

Поділяємо позицію вітчизняного дослідника, професора Колота А. М., який трактує соціальну відповідальність як соціально-етичну та водночас соціально-економічну категорію, що можлива лише за умови гармонійного поєднання інтересів особистості, трудового колективу та суспільства загалом [1, с. 7]. Також варто звернути увагу на думку професора Маршавіна Ю. М., доцента Кицака Т. Г. та Гутніцького Б. В., які акцентують, що соціальна відповідальність організацій як інтегральне суспільне явище здатна розвиватися лише за умови наявності соціально відповідального курсу державної політики [2, с. 4]. Разом з тим, спільним для всіх визначень є акцент на добровільному та свідомому дотриманні соціальних норм, цінностей та зобов'язань перед суспільством. Поняття «управління персоналом» пов'язане із соціальною відповідальністю, оскільки саме через нього організації реалізують свої цінності та принципи (табл.1.2).

Таблиця 1.2. Трактування понять «управління персоналом» та «соціальної відповідальності» в науковій літературі

Автор	Визначення
1	2
Лопушняк Г., Милянник Р.	В умовах сучасного високотехнологічного та надзвичайно конкурентного бізнес-середовища ефективне управління ґрунтується на якісному лідерстві, здатному надихати персонал на досягнення стратегічних цілей і результативне виконання поставлених завдань. [7, с. 143].
Поплавська О. М., Кононенко Т.С.	Кожна організація, що діє в умовах ринкової економіки, прагне до сталого розвитку. Водночас динамічне зростання такої структури можливе лише за умови постійного вдосконалення системи управління та ефективного, інноваційно орієнтованого виконання працівниками стратегічних завдань відповідно до актуальних ринкових потреб. [8, с.379].
Леонтенко О.М. Ільєнко А.В.	Соціальну відповідальність у сфері управління персоналом доцільно трактувати як сукупність правових, економічних, соціальних та екологічних ініціатив, що реалізуються керівництвом організації з метою поліпшення умов праці, забезпечення якісного відпочинку, створення можливостей для професійного зростання, стабільного матеріального забезпечення й самореалізації найманих працівників.. [9, с.93]

Продовження табл.1.2.

1	2
Череп О. Г., Калюжна Ю. В.	Управлінська діяльність у сфері персоналу передбачає досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства шляхом ефективного використання праці, професійного досвіду та здібностей працівників із одночасним урахуванням рівня їх задоволеності трудовою діяльністю. [10, с.2].
Спіцина А. Є.	Це сукупність цілей, завдань і ключових напрямів діяльності підприємства, доповнених різноманітними видами, формами, методами та інструментами управління, що спрямовані на стаке підвищення його конкурентоспроможності в умовах ринку, зростання продуктивності та якості праці, а також досягнення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу. [11, с.91].
Синюк О. В.	Це послідовна й цілеспрямована діяльність, спрямована на формування раціональної кадрової структури відповідно до потреб підприємства, залучення працівників належної кваліфікації та професійного рівня, а також створення дієвої системи мотивації й контролю, що забезпечує умови для безперервного розвитку організації. [12, с.43].
Гунькова Л., Хавернікова К.	Це процес, що охоплює планування, добір, стимулювання, професійне зростання та контроль персоналу, спрямований на забезпечення ефективного досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. [13, с. 25].

Джерело: Розроблено на основі джерел [7, с. 143, 8, с.379, 9, 10, с.2, 11, с.91, 12, с.43, 13, с. 25]

З визначень наведених у таблиці 1.2 можна зробити висновок, що управління персоналом поєднує в собі різні аспекти роботи з людьми, у тому числі і соціальну відповідальність, для досягнення цілей організації. Різні автори підкреслюють різні аспекти цього процесу, що свідчить про його складну природу та важливість для успішного функціонування підприємства. Зокрема, Череп О. Г. та Калюжна Ю. В. [10, с. 2] роблять наголос на задоволеності працівників роботою, тоді як Спіцина А. Є. більше уваги приділяє підвищенню конкурентоздатності підприємства та соціальній ефективності [11, с. 91]. Синюк О. В. акцентує на систематичній діяльності з формування кваліфікованого персоналу [12, с. 43], тоді як Гунькова Л.,

Хавернікова К. розглядають управління персоналом як процес, що охоплює всі етапи роботи з працівниками [13, с. 25].

Погоджуємось з думкою українських науковців професора Лопушняк Г.С., яка робить акцент на зразковому лідерстві, яке спроможне мотивувати працівників на досягнення цілей та виконання завдань [7, с. 143], та доцента Поплавської О.М., яка наголошує на постійному вдосконаленню менеджменту персоналу задля успішного розвитку організації [8, с. 379].

Узагальнюючим елементом усіх наведених трактувань виступає акцент на цілеспрямованій управлінській діяльності, що забезпечує досягнення організаційних цілей шляхом раціонального залучення та розкриття трудового потенціалу персоналу. На нашу думку, на основі проведеного аналізу, можна визначити *соціально відповідальне управління персоналом* як стратегічний підхід до управління людьми, який поєднує досягнення цілей організації з дотриманням етичних, соціальних та екологічних принципів, спрямованих на задоволення потреб працівників, суспільства та збереження навколишнього середовища. Це визначення інтегрує ключові аспекти соціальної відповідальності, такі як дотримання норм і цінностей, врахування інтересів стейкхолдерів та участь у соціальних ініціативах, з основним завданням управління персоналом – ефективним використанням людського потенціалу для розвитку організації.

Таке визначення обґрунтовується тим, що воно враховує як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності організації. З одного боку, така позиція акцентує необхідність формування сприятливих умов для професійного розвитку, стимулювання та задоволеності персоналу, що є фундаментом результативного управління трудовими ресурсами. З іншого — вона втілює відповідальність організації перед суспільством, що і є ключовим змістовим компонентом соціальної відповідальності.

Принципи соціальної відповідальності роботодавця є важливим елементом для розуміння того, як організації можуть ефективно поєднувати

етичні стандарти з управлінськими практиками. Рудич Л. В., Шаповалов В. О. виділяють принципи соціальної відповідальності, що наведені на рис.1.1.

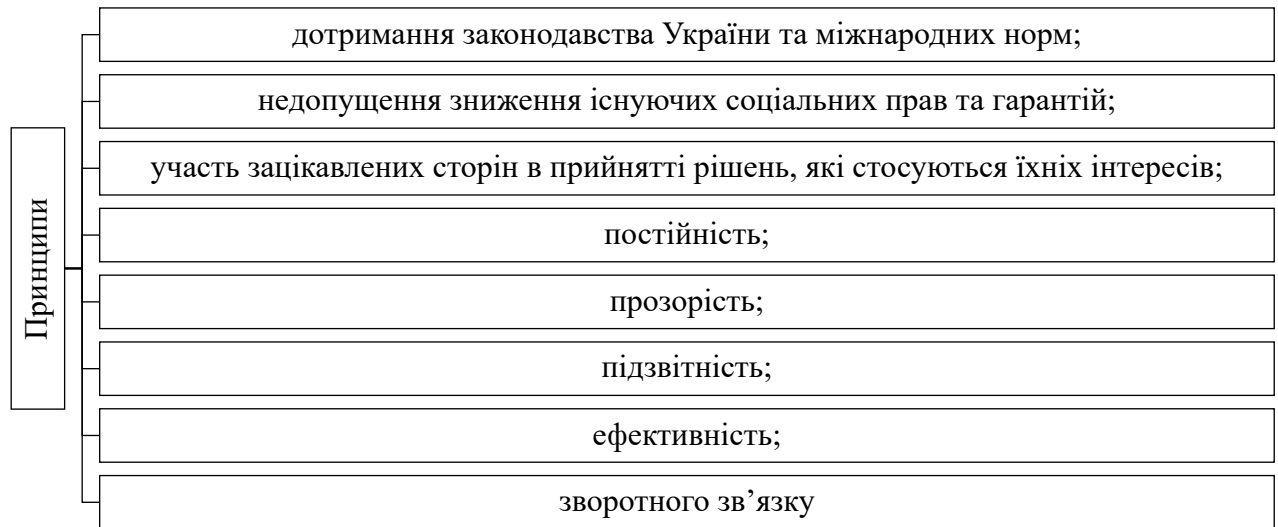


Рис. 1.1. Принципи соціальної відповідальності роботодавця

Джерело: Розроблено на основі джерел [14, с.554]

На нашу думку, наведені у рис. 1.1, принципи соціальної відповідальності роботодавця, запропоновані Рудич Л. В. та Шаповаловим В. О., відображають комплексний підхід до інтеграції етичних, правових та соціальних аспектів у практику управління людьми. На першому місці серед цих принципів є дотримання законодавства України та міжнародних норм, що підкреслює важливість правової основи для будь-якої діяльності організації. Недопущення зниження соціальних прав та гарантій працівників є ключовим елементом, який забезпечує стабільність і довіру в колективі.

Участь зацікавлених сторін у прийнятті рішень, які стосуються їхніх інтересів, демонструє орієнтацію на діалог та врахування потреб усіх учасників соціальних відносин. Постійність як принцип підкреслює, що соціально відповідальна поведінка має бути не тимчасовим явищем, а постійною характеристикою діяльності організації.

Прозорість та підзвітність є важливими елементами для побудови довіри між організацією та її стейкхолдерами, оскільки вони передбачають відкритість у діяльності та готовність звітувати про її наслідки. Ефективність

як принцип наголошує на досягненні максимальних результатів за мінімальних витрат, що є важливим для забезпечення сталого розвитку організації.

Принцип зворотного зв'язку дозволяє оцінювати поточні результати та порівнювати їх із поставленими цілями, що сприяє постійному вдосконаленню управлінських процесів.

Ми вважаємо, що ці принципи формують основу для побудови ефективної системи управління персоналом, яка враховує не лише внутрішні потреби організації, але й зовнішні очікування суспільства. Вони підкреслюють, що соціальна відповідальність управління персоналом є не лише інструментом для досягнення економічних цілей, але й способом забезпечення стабільності, довіри та довгострокового розвитку організації в умовах сучасних викликів.

Таким чином, можна визначити соціально відповідальне управління персоналом як стратегічний підхід до управління людьми, який поєднує досягнення цілей організації з дотриманням етичних, соціальних та екологічних принципів, спрямованих на задоволення потреб працівників, суспільства та збереження навколишнього середовища. Концептуальні основи соціальної відповідальності роботодавця ґрунтуються на інтеграції етичних, соціальних та екологічних принципів у практику роботи з людьми. Вони передбачають дотримання правових норм, врахування інтересів працівників та суспільства, а також постійну орієнтацію на покращення соціального добробуту. Соціальна відповідальність роботодавця сприяє формуванню довіри, мотивації та лояльності серед працівників, що є важливим для досягнення стратегічних цілей організації.

1.2 Структурні елементи соціальної відповідальності роботодавця

Елементи соціальної відповідальності роботодавця охоплюють ключові аспекти забезпечення добробуту працівників та ефективного

функціонування компанії. Вони включають заходи, спрямовані на фінансову стабільність, фізичну та психологічну безпеку, підтримку професійного розвитку та соціального діалогу.

Погоджуємось з думкою Поплавської О.М., яка виділяє наступні елементи соціальної відповідальності (рис.1.2). Комплексне впровадження цих елементів, на нашу думку, сприятиме створенню належного робочого середовища та формуванню довгострокових позитивних відносин між працівниками та роботодавцем.

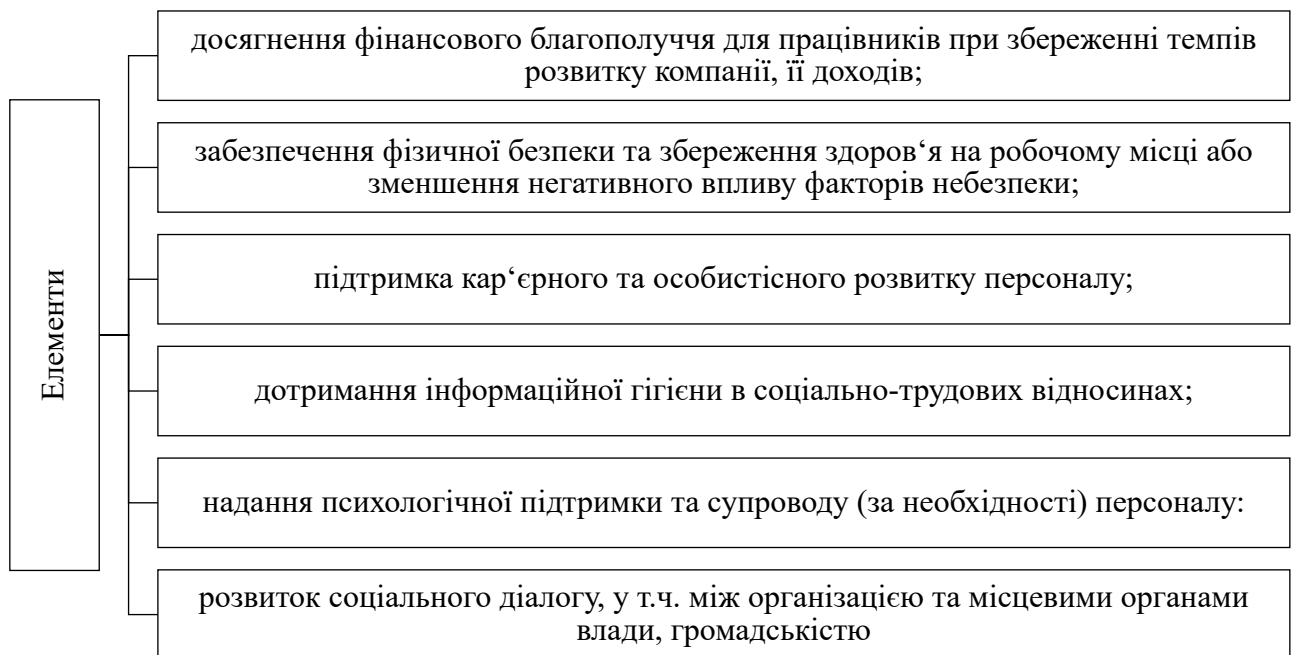


Рисунок 1.2. Елементи соціальної відповідальності роботодавця

Джерело: Розроблено на основі джерел [15, с. 548]

Як зазначають Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко, досягнення фінансового благополуччя для працівників при збереженні темпів розвитку компанії та її доходів є одним із ключових аспектів соціальної відповідальності роботодавця. Фінансова стабільність співробітників сприяє підвищенню їхньої мотивації та продуктивності, що позитивно впливає на загальний розвиток організації. Менеджери з персоналу мають сприяти керівникам у впровадженні системних заходів, спрямованих на забезпечення фінансової безпеки працівників [16, с.423]. Важливими інструментами є конкурентоспроможна заробітна плата, справедлива система преміювання, соціальні пакети та можливість участі у програмах корпоративного

страхування. Створення умов для фінансового добробуту співробітників також передбачає реалізацію програм підвищення фінансової грамотності. Такі ініціативи допомагають персоналу краще управляти власними фінансами та знижують рівень фінансового стресу.

Забезпечення фізичної безпеки та збереження здоров'я на робочому місці є невід'ємною складовою соціальної відповідальності роботодавця. Всі працівники мають право на безпечні та здорові умови праці, що включає зниження ризику травматизму та негативного впливу небезпечних факторів [17, с.171]. Роботодавці повинні впроваджувати превентивні заходи щодо захисту персоналу, особливо в умовах підвищених загроз, таких як надзвичайні ситуації або військові дії. Регулярні інструктажі, медичні огляди та забезпечення засобами індивідуального захисту є обов'язковими елементами створення безпечного середовища. Також важливою є організація програм профілактики професійних захворювань та психологічної підтримки співробітників, які працюють у стресових умовах. Впровадження системи моніторингу умов праці дозволяє своєчасно виявляти та усувати потенційні загрози. Дотримання високих стандартів охорони праці сприяє зниженню рівня травматизму та підвищенню загальної ефективності роботи компанії.

Сприяння кар'єрному зростанню та особистісному становленню працівників є невід'ємною складовою соціально відповідального підходу до управління персоналом. Усвідомлене впровадження концепції особистісного розвитку повинно розглядатися підприємством як системна діяльність, спрямована на повноцінне розкриття індивідуального потенціалу кожного співробітника [18, с.95]. Важливими аспектами такої підтримки є організація навчальних програм, тренінгів та можливостей підвищення кваліфікації. Кар'єрне зростання співробітників сприяє їхній мотивації та довгостроковій залученості до діяльності компанії. Доступ до наставництва та індивідуальних планів розвитку допомагає працівникам ефективніше реалізовувати власний потенціал. Роботодавці повинні створювати умови для горизонтального та вертикального кар'єрного просування, враховуючи професійні інтереси

персоналу. Важливою складовою є також підтримка корпоративної культури, яка заохочує саморозвиток і безперервне навчання. Інвестиції в розвиток співробітників сприяють підвищенню їхньої продуктивності та забезпечують конкурентоспроможність організації на ринку праці.

Підтримуємо позицію професора, доктора економічних наук Колота А.М., який вважає що «соціально-трудові конфлікти, що пов'язані з неспівпадінням інтересів, позицій, ціннісних орієнтацій слід розглядати не у парадигмі блокади, гасіння, виключно організаційних перетворень, а як процес розвитку взаємодії суб'єктів соціально-трудових відносин, гармонізації інтересів та узгодження дій на засадах партнерства та соціально відповідальної діяльності» [34, с.7]

Дотримання інформаційної гігієни в соціально-трудових відносинах є важливим фактором формування прозорого та ефективного робочого середовища. Відкритість комунікацій між роботодавцем і працівниками сприяє підвищенню довіри, зменшенню конфліктів та забезпеченню продуктивної співпраці [19, с.70]. Важливим аспектом інформаційної гігієни є захист персональних даних співробітників та дотримання етичних норм під час обміну інформацією. Використання достовірних джерел та уникнення маніпулятивних методів комунікації допомагає зменшити ризики дезінформації та напруженості у трудових відносинах. Компанії мають впроваджувати політики відкритого доступу до важливої корпоративної інформації, а також розвивати культуру відповідального використання цифрових ресурсів. Освітні заходи щодо інформаційної гігієни допомагають працівникам критично оцінювати отриману інформацію та уникати деструктивного інформаційного впливу.

На нашу думку надання психологічної підтримки та супроводу персоналу, особливо тим, хто працює в умовах підвищеного стресу, є важливим елементом соціальної відповідальності роботодавця. Високий рівень професійного вигорання серед окремих категорій працівників може негативно впливати на їхню продуктивність та загальний стан здоров'я [20,

с.3]. Для мінімізації таких ризиків організації мають впроваджувати системи психологічного супроводу, що включають консультування, тренінги з емоційної стійкості та програми управління стресом. Важливим аспектом є також створення комфортного робочого середовища, яке сприяє зниженню емоційного напруження та підвищенню загальної задоволеності працею. Компанії можуть залучати професійних психологів або соціальних працівників для надання спеціалізованої допомоги співробітникам у складних життєвих ситуаціях. Доступність механізмів конфіденційного звернення за підтримкою допомагає зменшити стигматизацію психологічних проблем та підвищити рівень довіри серед працівників.

Розвиток соціального діалогу між організацією, місцевими органами влади та громадськістю є необхідним для досягнення соціальної стабільності та узгодження інтересів різних сторін. Соціальний діалог виступає дієвим механізмом координації соціально-економічних процесів, сприяє встановленню довіри та забезпеченню ефективного управління персоналом [21, с.50]. Важливою умовою є залучення працівників до процесу ухвалення рішень, що стосуються умов праці, оплати та соціального захисту. Відкритість і прозорість переговорного процесу дозволяють знизити рівень конфліктності та підвищити лояльність співробітників до компанії. Співпраця з профспілками, місцевими громадами та урядовими структурами допомагає забезпечити ефективний соціальний захист персоналу та реалізацію соціальних програм. Регулярний діалог між усіма зацікавленими сторонами сприяє формуванню стабільного ринку праці та покращенню загального економічного клімату.

Ми вважаємо, що соціальна відповідальність роботодавця є запорукою фінансової стабільності працівників і водночас підтримки конкурентоспроможності підприємства. Забезпечення безпечних умов праці, збереження здоров'я співробітників та їхній кар'єрний розвиток позитивно впливають на рівень залученості персоналу. Важливою складовою є також інформаційна гігієна та психологічна підтримка, які допомагають знизити

професійні ризики. Ефективний соціальний діалог із зацікавленими сторонами сприяє узгодженню інтересів бізнесу, працівників і суспільства загалом.

Важко не відмітити, що в теперішніх умовах, під час війни соціальна відповідальність зазнає складнощів.

Поділяємо думку Федотової І. В. та Бочарової Н. А. щодо того, що збройний конфлікт в Україні спричиняє масштабні руйнування інфраструктури, деструкцію підприємницького середовища та створює надзвичайні виклики для функціонування економіки. Значна частина громадян була змушена залишити свої домівки внаслідок бойових дій, що спричинило помітне скорочення кількості населення. Масове переміщення українців за кордон стало однією з головних демографічних загроз для країни. В умовах глибокої соціально-економічної нестабільності особливої актуальності набуває питання забезпечення стійкої життєдіяльності підприємств, що вимагає переосмислення підходів до управління з урахуванням наявних загроз і викликів, які постають перед суспільством.

У цьому контексті підприємства мають прагнути не лише збереження власної рентабельності та розвитку, але й відігравати активну роль у формуванні соціального, екологічного й економічного добробуту країни. Це передбачає створення нових робочих місць, своєчасну сплату податків, партнерську співпрацю з місцевим бізнесом, участь у розвитку соціальної інфраструктури через освітні, медичні та культурні ініціативи, а також впровадження екологічно відповідальних практик, включаючи використання відновлюваних джерел енергії й охорону навколишнього середовища.

В умовах сучасних трансформацій концепція сталого розвитку постає як стратегічно значуща парадигма, що має визначальний характер для формування нової моделі відповідального бізнесу. Орієнтація підприємств на врахування економічних, соціальних і екологічних чинників стає не лише вимогою часу, але й основою для забезпечення добробуту як окремих громад, так і країни загалом [22, с. 189].

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності соціальної відповідальності роботодавця

Оцінювання ефективності соціальної відповідальності роботодавця є важливим інструментом для визначення рівня реалізації соціально відповідальних практик у компаніях. Впровадження методичних підходів до оцінювання дозволяє визначити, наскільки компанія дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності, забезпечує добробут працівників і розвиває соціальне партнерство. Для цього використовуються різні методи, комплексне застосування яких допомагає отримати об'єктивну оцінку ефективності соціальної відповідальності роботодавця та сприяє вдосконаленню кадрової політики компанії.

Найдоступнішим є підхід оцінювання КСВ за вебсайтами та нефінансовою звітністю компаній [23, с.111]. Корпоративні вебсайти є основним каналом комунікації компаній зі стейкхолдерами, включаючи працівників. Аналіз інформації на вебресурсах дозволяє оцінити рівень прозорості та підзвітності організації в питаннях соціальної відповідальності. Зокрема, наявність розділів, присвячених кадровій політиці, умовам праці, рівню заробітної плати, можливостям професійного розвитку та програмам корпоративного навчання, свідчить про відповідальне ставлення до персоналу [24, с.164].

Нефінансова звітність компаній, така як звіти зі сталого розвитку або соціальної відповідальності, містить розширену інформацію щодо реалізованих заходів у сфері соціально відповідального управління персоналом. У таких звітах можна знайти дані про соціальні ініціативи, політику різноманітності та інклюзії, заходи щодо покращення умов праці та результати соціальних аудитів [25, с.79]. Важливим аспектом є аналіз кількісних та якісних показників, зокрема рівня задоволеності персоналу, показників плинності кадрів, індексу залученості та інших соціальних метрик.

Застосування цього підходу дозволяє швидко отримати загальне уявлення про ефективність соціальної відповідальності роботодавця. Однак його обмеженням є відсутність можливості перевірити достовірність поданої інформації та залежність від комунікаційної стратегії компанії. Тому для більш об'єктивного оцінювання доцільно поєднувати цей підхід із іншими методами.

Кількісні методи оцінювання ефективності соціальної відповідальності роботодавця базуються на аналізі конкретних показників, що характеризують стан і динаміку соціальних аспектів управління кадрами [23, с.113]. Враховуючи багатоплановість соціальної відповідальності, універсального переліку індикаторів не існує, і різні дослідники пропонують власні підходи до їх вибору та застосування. Водночас серед найбільш поширених показників, що дозволяють оцінити ефективність соціальної відповідальності роботодавця, виділяють ті, які безпосередньо відображають вплив соціальних ініціатив компанії на працівників.

Одним із ключових індикаторів є витрати на навчання та розвиток персоналу. Інвестування в професійний розвиток сприяє підвищенню кваліфікації співробітників, їхньому кар'єрному зростанню та підвищенню рівня задоволеності роботою. Високий рівень таких витрат може свідчити про зацікавленість компанії у формуванні кваліфікованого персоналу та довгостроковій співпраці з працівниками [26, с.42]. Ще одним важливим показником є рівень плинності персоналу. Зменшення цього показника свідчить про ефективність соціально відповідальної політики компанії, оскільки працівники залишаються в організації завдяки створенню комфортних умов праці, конкурентному рівню заробітної плати та можливостям для кар'єрного зростання. Висока плинність, навпаки, може вказувати на проблеми в кадровій політиці та необхідність її перегляду.

Також доцільно враховувати рівень виробничого травматизму. Зниження цього показника є свідченням ефективної системи охорони праці, що включає сучасні стандарти безпеки, профілактичні заходи та навчальні

програми для персоналу [27, с.244]. Компанії, які приділяють значну увагу питанням безпеки, мають нижчі витрати на компенсацію збитків від нещасних випадків і створюють здорове робоче середовище.

Порівняння рівня заробітної плати в компанії із середнім показником у галузі чи регіоні також є значущим індикатором. Виплата заробітної плати, що перевищує середньоринковий рівень, може розглядатися як індикатор високої соціальної відповідальності підприємства та його привабливості як роботодавця. Натомість недостатній рівень матеріального забезпечення працівників нерідко призводить до зростання плинності кадрів і формування негативного ставлення до організації з боку персоналу. Кількісні методи оцінювання соціально відповідального управління персоналом дають змогу оцінити вплив корпоративних ініціатив на персонал і визначити напрями подальшого вдосконалення кадрової політики з метою підвищення соціальної відповідальності та продуктивності праці.

Третьою групою методів оцінювання є розрахунок якісних показників за допомогою опитування. Цей метод дозволяє врахувати суб'єктивні оцінки співробітників щодо соціальної політики компанії, рівня задоволеності роботою, корпоративної культури та умов праці. Опитування є важливим інструментом, який допомагає не лише оцінити поточний стан соціальної відповідальності, а й визначити напрями її вдосконалення [28, с.15].

Основним показником у цьому підході є рівень задоволеності працівників, який формується на основі оцінювання робочого середовища, мотиваційних програм, можливостей кар'єрного зростання та рівня взаємодії з керівництвом. Високий рівень задоволеності свідчить про ефективність соціальної політики компанії та її відповідальне ставлення до персоналу. Натомість низькі показники можуть вказувати на необхідність змін у кадровій стратегії. Перевагою методу опитувань є можливість отримання глибокого розуміння внутрішніх процесів у компанії та очікувань персоналу. Водночас цей підхід має певні обмеження, пов'язані з можливою суб'єктивністю відповідей, впливом корпоративного середовища на формування думок

працівників та необхідністю забезпечення анонімності для підвищення достовірності отриманих даних [29. с.94].

Отже, на підставі проведеного вище дослідження, можемо зробити висновок, що ефективне оцінювання соціальної відповідальності роботодавця базується на використанні різних методичних підходів, що охоплюють як кількісні, так і якісні показники. Аналіз нефінансової звітності, оцінювання соціальних індикаторів та опитування працівників дозволяють визначити рівень відповідності компанії принципам корпоративної соціальної відповідальності. Використання цих методів сприяє покращенню управлінських рішень і підвищенню соціальної ефективності бізнесу. Комплексний підхід до оцінювання дозволяє компаніям не лише відповідати сучасним стандартам, а й створювати стійкі умови для розвитку персоналу.

У монографії «Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку» представлено низку методичних підходів до оцінювання рівня соціальної відповідальності організацій. Особливу увагу приділено потенціалу порівняльного аналізу ефективності соціально відповідальної діяльності різних суб'єктів господарювання. Така потреба виникає як у межах окремих галузей, так і в регіональному вимірі, незалежно від відмінностей у масштабах діяльності, організаційній структурі чи характері досягнутих результатів. Водночас ключовим принципом такого порівняння є орієнтація на результативні показники, що є релевантними для конкретної сфери економічної активності.

З огляду на активне впровадження нефінансової звітності як у міжнародній практиці, так і в сучасному українському контексті, ефективність соціальної відповідальності організацій доцільно оцінювати на основі низки показників та індикаторів, що містяться в відповідних звітних документах. Зокрема, джерелом такої інформації може слугувати Звіт про прогрес у реалізації принципів Глобального договору ООН (COP — Communication on Progress), Звіт зі сталого розвитку, підготовлений згідно з методологією GRI (Глобальна ініціатива зі звітності), або окремий Соціальний звіт, сформований

на основі самостійно визначених організацією критеріїв. Важливо, що формат такої звітності розробляється з урахуванням конкретних потреб компанії, а також рівня зрілості впровадженої моделі соціальної відповідальності.

У міжнародній практиці нефінансової звітності система індикаторів GRI (Global Reporting Initiative) вважається найбільш усталеною та загально визнаною формою представлення кількісних показників, які публікуються у звітах більшості провідних транснаціональних компаній. Ці індикатори також рекомендовані до використання при складанні Звіту про прогрес у реалізації принципів Глобального договору ООН. Система GRI охоплює критерії ефективності в економічній, екологічній і соціальній сферах, які водночас слугують ключовими орієнтирами для оцінювання рівня соціальної відповідальності організації під час підготовки соціального звіту [30, с. 351].

Водночас, як слушно зауважують Леонтенко О. та Присівко Ю., при впровадженні інструментів кар'єрного менеджменту важливо враховувати специфіку організаційної культури. Застосовувані практики повинні бути органічно інтегровані в ціннісну систему компанії та узгоджені з її управлінською філософією щодо персоналу [31, с. 176].

Здатність розв'язувати проблеми залишатиметься однією з найбільш затребуваних навичок серед роботодавців (Колот та ін., 2022). У багатьох компаніях обов'язки для більшості посад початкового та середнього рівня управління є структурованими та прозорими, а результати діяльності — передбачуваними. Зокрема, лідер має чітко пояснювати команді, що робити, коли, як і чому, і це можливо завдяки наявності управлінських компетентностей (GetSmarter, 2022).[32, с. 103]

У навчальному посібнику «Соціальна відповідальність» наголошується, що оцінювання ефективності соціально відповідальної діяльності може здійснюватися на кількох аналітичних рівнях. Перший рівень охоплює оцінку результативності окремого проєкту чи заходу, реалізованого для конкретної цільової аудиторії. Другий — стосується загальної ефективності діяльності

організації у взаємодії з різними зацікавленими сторонами протягом певного періоду, наприклад календарного року. Третій рівень передбачає аналіз соціального позиціонування організації в межах місцевої громади, на регіональному або національному рівні, що відображає її вплив у ширшому суспільному контексті.

У навчальній літературі підкреслюється, що ефект від реалізації заходів у сфері соціальної відповідальності, як правило, має опосередкований характер і не призводить до негайної вигоди чи прямого результату. Його не завжди можна чітко співвіднести з очікуваним або запланованим результатом у короткостроковій перспективі. У зв'язку з цим до аналізу категорії «витрати–результати» у контексті соціальної відповідальності слід підходити виважено. Результати соціально орієнтованої діяльності можуть бути як значущими та виправданими, так і малоефективними або отриманими із надмірними витратами ресурсів — наприклад, у разі реалізації екологічних програм, внутрішніх систем стимулювання працівників чи благодійних ініціатив. Отже, ефективність у сфері корпоративної соціальної відповідальності слід розглядати як співвідношення досягнутого ефекту — не завжди прямого, бажаного чи фінансово вимірюваного — до умов або потенціалу, за яких цей ефект був отриманий. До таких умов належать як внутрішні, так і зовнішні соціальні інвестиції, рівень ресурсного забезпечення, сформульовані цілі (особливо кількісні), очікувані результати тощо [33, с. 454].

Вагомим методом оцінювання ефективності соціальної відповідальності роботодавця, з нашої точки зору, є проведення експертного опитування персоналу організації щодо належних умов праці та відпочинку, наявності різних соціальних програм щодо підтримки працівників, системи охорони праці, можливостей професійного та особистісного розвитку та інших показників. Саме цей метод оцінювання буде застосований у другому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи з метою оцінювання ефективності соціальної відповідальності у Київській службі порятунку.

Модель оцінювання ефективності соціальної відповідальності роботодавця схематично показано на рисунку 1.3.

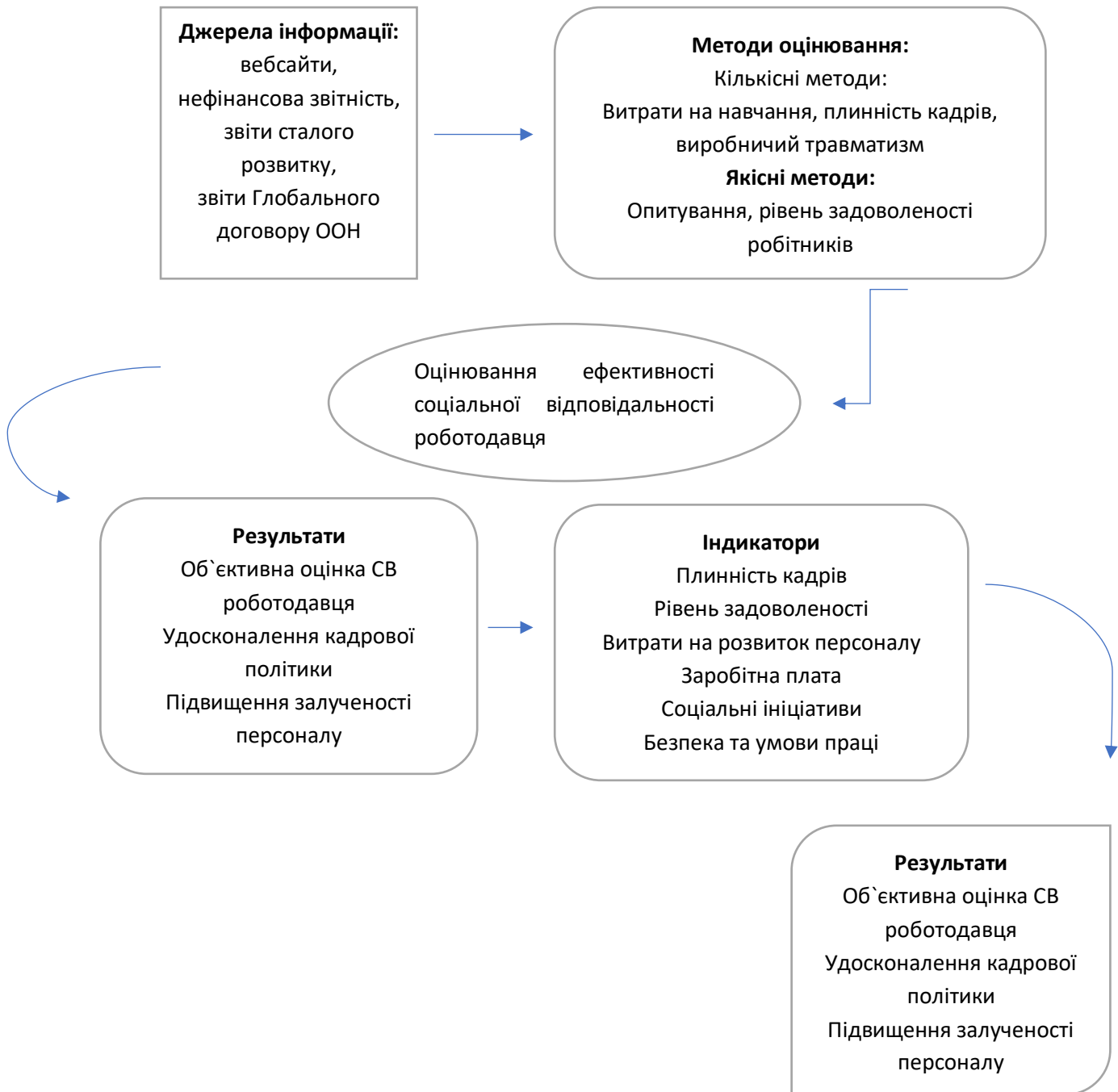


Рис. 1.3. Оцінювання ефективності соціальної відповідальності роботодавця

Джерело: Розроблено автором самостійно

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ РОБОТОДАВЦЯ (НА ПРИКЛАДІ КОМУНАЛЬНОЇ АВАРІЙНО- РЯТУВАЛЬНОЇ СЛУЖБИ «КИЇВСЬКА СЛУЖБА ПОРЯТУНКУ»)

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності КАРС «Київська служба порятунку»

Комунальна аварійно-рятувальна служба «Київська служба порятунку» є неприбутковою організацією, створеною відповідно до рішення Київської міської ради від 15 квітня 2004 року № 157/1367. Основною метою діяльності КАРС «Київська служба порятунку» є захист населення і території міста Києва, оперативне реагування на надзвичайні ситуації техногенного, природного та соціального характеру, проведення запобіжних, аварійно-рятувальних та відновлювальних робіт, а також захист навколишнього природного середовища та локалізація зон впливу шкідливих і небезпечних факторів, що виникають під час аварій та катастроф [36].

Діяльність КАРС «Київська служба порятунку» базується на принципах пріоритетності завдань, пов'язаних із рятуванням життя, охороною здоров'я людей і збереженням довкілля, забезпечення раціональної та превентивної безпеки життєдіяльності населення Києва. Важливим аспектом є своєчасна реалізація заходів, спрямованих на запобігання надзвичайним ситуаціям та мінімізацію їх негативних наслідків. Використання наявних сил і засобів організовується комплексно та ефективно, що дозволяє забезпечити безоплатне надання допомоги мешканцям Києва у разі небезпечних подій, надзвичайних ситуацій, аварій, катастроф і стихійних лих. Важливим напрямом діяльності є взаємодія з іншими організаціями, що забезпечують цивільний захист.

Відповідно до атестації, КАРС «Київська служба порятунку» має право виконувати аварійно-рятувальні роботи у разі транспортних аварій і

катастроф, аварій із викидом або загрозою викиду небезпечних хімічних речовин, перевищення у навколишньому середовищі шкідливих речовин понад гранично допустимі концентрації, раптового руйнування будівель і споруд, гідродинамічних аварій, аварій на нафтобазах та нафтосховищах, геологічних, метеорологічних і гідрологічних надзвичайних ситуацій. Крім того, до сфери діяльності КАРС «Київська служба порятунку» входить реагування на виявлення застарілих боєприпасів та на нещасні випадки на водних об'єктах.

Організаційна структура КАРС «Київська служба порятунку» наведена на рис.2.1.

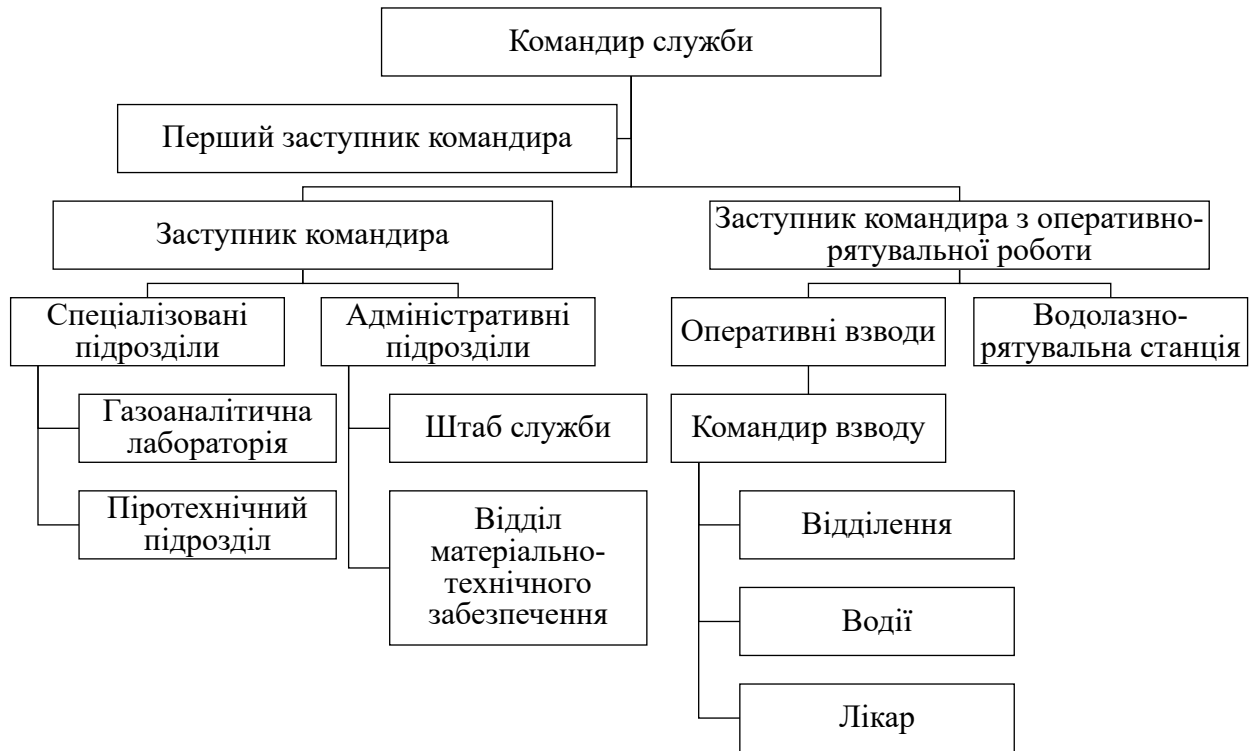


Рис. 2.1. Організаційна структуру КАРС «Київська служба порятунку»

Джерело: Розроблено на основі джерела[36]

Керівництво комунальної аварійно-рятувальної служби «Київська служба порятунку» очолює командир Піхало Дмитро Олександрович. Першим заступником командира є Андрієнко Ігор Михайлович. Посади заступників командира обіймають Прис Олег Володимирович та Крижанівський Максим Вікторович, який відповідає за оперативно-рятувальну роботу.

Штат КАРС «Київська служба порятунку» складає 134 одиниці, з яких 94 належать до оперативного складу. Робота здійснюється у цілодобовому режимі завдяки функціонуванню чотирьох оперативних взводів, кожен з яких нараховує 16 осіб, включаючи командира, два відділення по шість та п'ять рятувальників, трьох водіїв та лікаря. Окремим структурним підрозділом є водолазно-рятувальна станція, що працює у чотири зміни по два співробітники в кожній. У щоденному режимі функціонує газоаналітична лабораторія, яка налічує чотири штатні одиниці, а також піротехнічний підрозділ у складі дев'яти співробітників. Організаційне управління діяльністю здійснює штаб КАРС «Київська служба порятунку», який нараховує чотири штатні одиниці, а матеріально-технічне забезпечення покладається на відповідний відділ у складі трьох працівників.

Професійно-кваліфікаційний склад та структура служби персоналу КАРС «Київська служба порятунку» наведена в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Професійно-кваліфікаційний склад та структура персоналу КАРС «Київська служба порятунку» за 2022-2024 роки

Ознаки класифікації	Значення показників за роками						Зміна показників, +/-			
	2022-й рік		2023-й рік		2024-й рік		2023-й рік до 2022-го року		2024-й рік до 2023-го року	
	Чисельність, осіб	пит. вага, %	Чисельність, осіб	пит. вага, %	Чисельність, осіб	пит. вага, %	Абсол. ,	Відн., %	Абсол. ,	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Середньооблікова чисельність працівників, всього	130	100	132	100	134	100	2	1.54	2	1.5
у тому числі:										
Ступінь вищої освіти або освітньо-кваліфікаційний рівень (професійна (професійно-технічна освіта)										
Бакалавр	87	66,92	88	67,69	90	69,23	1	1.1	2	2.2
Магістр	17	13,08	17	13,08	17	13,08	0	0	0	0
Професійно-технічна освіта	26	20,0	27	20,77	27	20,77	1	3.8	0	0
За професіями										
Керівництво										
Командир служби	1		1		1		0	0	0	0

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Перший заступник командира	1		1		1		0	0	0	0
Заступник командира по оперативно-рятувальній роботі	1		1		1		0	0	0	0
Заступник командира з фінансового та матеріального забезпечення	1		1		1		0	0	0	0
Управлінський склад										
Головний юрисконсультант	1		1		1		0	0	0	0
Провідний інженер з охорони праці	1		1		1		0	0	0	0
Бухгалтерія										
Головний бухгалтер	1		1		1		0	0	0	0
Заступник головного бухгалтера	1		1		1		0	0	0	0
Головний економіст	1		1		1		0	0	0	0
Відділ по роботі з персоналом										
Начальник відділу	1		1		1		0	0	0	0
Діловод	1		1		1		0	0	0	0
Рекрутер	1		1		1		0	0	0	0
Спеціаліст по навчанню персоналу	1		2		2		1		0	0
Головний спеціаліст	1		1		1		0	0	0	0
Відділ матеріально-технічного забезпечення										
Начальник відділу	1		1		1		0	0	0	0
Головний спеціаліст	1		1		1		0	0	0	0
Провідний спеціаліст	1		1		1		0	0	0	0
Прибиральник служ. приміщень	1		1		1		0	0	0	0
технік	1		1		1		0	0	0	0
Відділ договірної роботи										
Начальник відділу	1		1		1		0	0	0	0
Головний спеціаліст	1		1		1		0	0	0	0
Провідний спеціаліст	1		1		1		0	0	0	0

Продовження табл.2.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Оперативні структурні підрозділи										
Відділ головного механіка										
Начальник відділу-головний механік	1		1		1		0	0	0	0
Провідний спеціаліст	2		2		2		0	0	0	0
Водій спеціального оперативного автомобіля	2		3		3		1	50	0	0
Аварійно-рятувальні взводи										
Командир взводу	4		4		4		0	0	0	0
Командир відділення	4		4		4		0	0	0	0
Рятувальник	40		40		40		0	0	0	0
Лікар	4		4		4		0	0	0	0
Водій спеціального оперативного автомобіля	12		12		12		0	0	0	0
Взвод піротехнічних робіт										
Командир взводу	1		1		1		0	0	0	0
Командир відділення	1		1		1		0	0	0	0
Рятувальник (сапер)	4		4		5		0	0	1	25
Газоаналітична лабораторія										
Начальник лабораторії	1		1		1		0	0	0	0
Провідний спеціаліст	1		1		1		0	0	0	0
Головний спеціаліст	2		2		2		0	0	0	0
Водій спеціального оперативного автомобіля	1		1		2		0	0	1	100
Аварійно-рятувальна водолазна станція										
Начальник станції	1		1		1		0	0	0	0
Завідувач складом	1		1		1		0	0	0	0
Рятувальник	7		7		7		0	0	0	0
Водолаз	3		3		3		0	0	0	0
Водій спеціального оперативного автомобіля	2		2		2		0	0	0	0

Закінчення табл.2.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Оперативно-координаційний відділ										
Начальник відділу	1		1		1		0	0	0	0
Начальник сектору реагування на надзвичайні ситуації	1		1		1		0	0	0	0
Провідний спеціаліст	9		9		9		0	0	0	0
Начальник аналітично-розрахункового сектору	1		1		1		0	0	0	0
Пров. інженер з комп. систем	2		2		2		0	0	0	0

Джерело: побудовано на основі даних служби

У період з 2022 по 2024 рік кадрова структура КАРС «Київська служба порятунку» залишалася стабільною та демонструвала поступове зростання чисельності персоналу. Середньооблікова чисельність працівників служби зросла з 130 осіб у 2022 році до 134 осіб у 2024 році, що свідчить про системне посилення кадрового потенціалу.

Професійно-кваліфікаційний склад персоналу КАРС характеризується високим рівнем освітньої підготовки. У структурі персоналу найбільшу питому вагу займають працівники зі ступенем бакалавра — 66,92 % у 2022 році, 67,69 % у 2023 році та 69,23 % у 2024 році. Частка працівників зі ступенем магістра протягом усього періоду становила 13,08 %. Водночас питома вага працівників із професійно-технічною освітою утримувалася на рівні близько 20 %, що є оптимальним співвідношенням для установи, яка виконує як адміністративно-аналітичні, так і оперативно-рятувальні функції.

Функціональна структура служби персоналу та її підрозділів чітко структурована та охоплює низку напрямів:

- **Керівний склад** представлений командиром служби, першим заступником, заступниками з оперативно-рятувальної роботи та з фінансово-матеріального забезпечення. Його чисельність залишалася незмінною протягом аналізованого періоду.

- **Адміністративно-управлінський персонал** включає головного юрисконсульта, провідного інженера з охорони праці, головного бухгалтера, заступника головного бухгалтера та головного економіста.
- **Відділ роботи з персоналом** складався з начальника відділу, діловода, рекрутера, головного спеціаліста, а також спеціаліста з навчання персоналу, чисельність якого зросла з 1 особи у 2022 році до 2 осіб у 2023–2024 роках. Це свідчить про посилення уваги до процесів професійного розвитку кадрів.
- **Відділи матеріально-технічного забезпечення, договірної роботи, аналітики та координації дій у надзвичайних ситуаціях** забезпечені відповідним штатом фахівців, що залишався незмінним протягом трьох років.
- **Оперативні підрозділи**, зокрема аварійно-рятувальні взводи, взвод піротехнічних робіт, газоаналітична лабораторія та водолазна станція, формують основу кадрового резерву. Стабільна кількість рятувальників (40 осіб), водіїв (12 осіб), лікарів (4 особи) та інших технічних працівників свідчить про ефективну укомплектованість штатних позицій. У 2024 році зафіксовано незначне розширення — збільшення кількості водіїв у газоаналітичній лабораторії та саперів у піротехнічному взводі.

Таким чином, кадрова структура КАРС «Київська служба порятунку» у 2022–2024 роках була збалансованою та відповідала стратегічним цілям установи. Чіткий розподіл функціональних обов'язків, високий рівень кваліфікації працівників, а також адаптивність структури до змін оперативних потреб забезпечують ефективне функціонування всієї системи управління персоналом. Наявність висококваліфікованого персоналу, стабільність кадрового складу та зростання акценту на навчання і розвиток кадрів свідчать про стратегічно обґрунтовану та успішну кадрову політику служби.

Згідно з положеннями Кодексу цивільного захисту України, Служба здійснює широкий спектр заходів, спрямованих на захист населення, територій, об'єктів довкілля та майнових цінностей у випадках виникнення надзвичайних ситуацій. До її функціональних обов'язків належать оперативне реагування на надзвичайні події, безперервне та обов'язкове технічне

обслуговування потенційно небезпечних і об'єктів підвищеної небезпеки, а також певних територій міста Києва. Крім того, Служба виконує аварійно-рятувальні, відновлювальні та інші термінові заходи, спрямовані на ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій у разі їхнього виникнення.

У своїй діяльності Служба діє відповідно до Конституції України, положень Кодексу цивільного захисту України, чинного законодавства, а також нормативно-правових актів різних рівнів. Зокрема, вона керується законами України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, рішеннями Київської міської ради, розпорядженнями Київського міського голови та виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Крім того, діяльність Служби регламентується дорученнями Постійної комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій виконавчого органу Київради, наказами профільного Департаменту, іншими нормативно-правовими актами, а також внутрішніми положеннями, зокрема Статутом.

Планування фінансово-господарської діяльності Служби здійснюється шляхом формування річних фінансових планів відповідно до порядку та форми, встановлених виконавчим органом Київської міської ради (Київською міською державною адміністрацією). Зазначені плани підлягають затвердженню Департаментом комунальної власності м. Києва. Крім того, Служба готує середньостроковий стратегічний план розвитку на трирічний період, який попередньо погоджується Департаментом економіки та інвестицій виконавчого органу Київської міської ради та подається на затвердження Департаменту комунальної власності. Щорічно Служба також надає звітну інформацію про стан виконання такого середньострокового плану за попередній рік, оформлену за встановленою формою виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Основні фінансово-економічні показники діяльності КАРС «Київська служба порятунку» наведені в табл. 2.2

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники діяльності
КАРС «Київська служба порятунку» за 2022-2024 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2022	2023	2024	2023-й рік до 2022-го року.		2024-й рік до 2023-го року	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%
1	2	3	4	5	6	7	8
Загальний бюджет підприємства, млн грн	120,12	135,1	150,21	14,98	12.47	15,11	11.18
Фінансування з місцевого бюджету, млн грн	85,1	95,18	105,15	10,08	11.84	9,97	10.47
Державне фінансування, млн грн	20,21	22,1	25,2	1,89	9.35	3,1	14.03
Надходження від платних послуг, млн грн	10,1	12,5	15,1	2.4	23,76	2.6	20,8
Витрати на оплату праці, млн грн	70,1	78,12	85,11	8,02	11.44	6,99	8,95
Витрати на закупівлю обладнання, млн грн	25,3	30,32	35,1	5,02	19,84	4,78	15,77
Витрати на навчання персоналу, млн грн	5,1	7,11	9,1	2,01	39,41	1,99	27,99
Витрати на утримання інфраструктури, млн грн	20,21	22,1	24,2	1,89	9,35	2,1	9,5

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності організації

Фінансово-економічний аналіз діяльності КАРС «Київська служба порятунку» за 2022-2024 роки демонструє стабільне зростання загального бюджету та фінансування з місцевого і державного бюджету. Загальний бюджет підприємства зріс з 120,12 млн грн у 2022 році до 150,21 млн грн у 2024 році, що свідчить про ефективне функціонування підприємства та збільшення обсягів фінансування.

Незважаючи на зростання загального бюджету, витрати на оплату праці та закупівлю обладнання також збільшилися. У 2023 році витрати на оплату праці зросли на 11,44% у порівнянні з 2022 роком, а до 2024 року демонструється їх подальше підвищення на 8,95%. Це свідчить про необхідність підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації витрат.

Однак частка платних послуг у загальному бюджеті залишається відносно низькою (близько 10% у 2024 році), що свідчить про значну залежність підприємства від державного фінансування.

Таким чином, незважаючи на загальну позитивну динаміку фінансування, КАРС «Київська служба порятунку» стикається з викликами у сфері управління витратами, підвищення фінансової автономії та ефективного використання бюджетних коштів. Оптимізація витрат, розширення спектру платних послуг та залучення міжнародного фінансування можуть сприяти підвищенню фінансової стійкості підприємства у майбутньому.

Служба розробляє та подає на затвердження Департаменту ключові показники ефективності своєї діяльності та відповідні завдання, за умови прийняття відповідного рішення Департаментом. Ці показники попередньо погоджуються з Департаментом комунальної власності м. Києва та Департаментом економіки та інвестицій виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). У встановленому порядку Служба звітує про виконання річного фінансового плану перед Департаментом комунальної власності м. Києва. Крім того, Служба подає звітність щодо своєї фінансово-господарської діяльності не лише Департаменту, а й відповідним органам державної статистики та контролю — у формах і термінах, визначених чинним законодавством України. Також, за погодженням із Департаментом, Служба встановлює системи та рівень оплати праці працівників відповідно до норм трудового законодавства України. Основні дані фонду оплати праці за останні 3 роки наведені у таблиці 2.3.

1 Основну частку в структурі витрат становить **фонд оплати праці**, який демонструє стабільне зростання протягом аналізованого періоду. Так, у 2022 році загальна сума витрат на заробітну плату становила 48 785 682,60 грн, у 2023 році — 50 594 233,82 грн, а у 2024 році — 52 298 046,25 грн. Поступове зростання обсягів фінансування свідчить про дотримання принципів індексації, збільшення обсягів преміювання та можливе розширення штату. Це

дозволяє забезпечити фінансову мотивацію персоналу та сприяє утриманню кваліфікованих працівників.

Таблиця 2.3 — Динаміка фонду оплати праці у КАРС «Київська служба порятунку» за 2022-2024 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2022	2023	2024	2023-й рік до 2022-го року.		2024-й рік до 2023-го року	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці, грн	48 785 682 , 60	50 594 23 3, 82	52 298 04 6, 25	1808551. 22	3.71	170381 2.43	3.3
Витрати на харчування оперативного складу, грн	597 476, 35	598 399, 23	600 933, 20	922.88	0.15	2533.9 7	0.4
Відшкодування пільгових пенсій, грн	41 567, 23	43 261, 51	66 199, 99	1694.28	4,1	22938. 48	53.02

Джерело: побудовано на основі фінансових даних організації

2. Забезпечення харчування оперативного складу. Протягом 2022–2024 років збережено стабільне фінансування харчування для співробітників оперативних підрозділів. Витрати становили **597 476,35 грн** у 2022 році, **598 399,23 грн** у 2023 році та **600 933,20 грн** у 2024 році. Незначне збільшення цих витрат пов’язане переважно з інфляційними процесами та зміною вартості продовольства, а також із збереженням нормативних гарантій для відповідних категорій працівників.

3. Відшкодування пільгових пенсій. Окрему статтю витрат становить компенсація пільгових пенсій, обсяги якої зросли з **41 567,23 грн** у 2022 році до **66 199,99 грн** у 2024 році. Така динаміка може бути обумовлена збільшенням кількості працівників, які досягли пенсійного віку за пільговими умовами, або переглядом нормативів компенсацій з урахуванням змін у законодавстві.

Таким чином, аналіз фінансових показників КАРС «Київська служба порятунку» демонструє належний рівень фінансового забезпечення

функціонування кадрової системи. Стабільне зростання витрат на оплату праці, соціальні гарантії та забезпечення умов несення служби свідчить про пріоритетність підтримки персоналу як ключового ресурсу установи. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню мотивації працівників, зниженню рівня плинності кадрів та забезпеченню належного функціонування служби в умовах постійної оперативної готовності.

Служба має право створювати цільові фонди відповідно до чинного законодавства України з метою фінансування витрат, пов'язаних з реалізацією своїх завдань і функцій. Матеріально-технічне забезпечення її діяльності здійснюється за рахунок коштів бюджету міста Києва, а також надходжень, отриманих як компенсація за надані послуги або виконані роботи. В межах своєї компетенції Служба веде оперативний та бухгалтерський облік результатів діяльності, а також забезпечує складання та подання фінансової, статистичної та іншої звітності згідно з вимогами чинного законодавства України. Фінансова звітність передається до Департаменту комунальної власності м. Києва виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) у встановленому порядку. Контроль за діяльністю Служби, включаючи ревізію її фінансово-господарської діяльності, здійснюється в порядку, передбаченому законодавством України [36].

2.2 Аналіз соціальної відповідальності роботодавця в системі управління персоналом КАРС «Київська служба порятунку»

Соціально відповідальне управління персоналом у КАРС «Київська служба порятунку» базується на принципах безперервного професійного розвитку, забезпечення належних умов праці та соціального захисту працівників.

Одним із ключових аспектів соціально відповідального управління персоналом КАРС «Київська служба порятунку» є регулярне навчання та вдосконалення професійних навичок рятувальників (табл.2.2).

Таблиця 2.4. Напрями підготовки рятувальників оперативних підрозділів КАРС «Київська служба порятунку»

Напрямок підготовки	Мета підготовки	Характеристика напрямку підготовки
1	2	3
Реагування на надзвичайні ситуації	Відпрацювання дій під час різних надзвичайних ситуацій (пожежі, аварії, катастрофи).	Тренування з ліквідації наслідків ДТП, симуляція рятувальних робіт під час обвалів будівель.
Фізична підготовка	Регулярні тренування для підтримки високого рівня фізичної готовності.	Щотижневі заняття з бігу, силових вправ, подолання смуги перешкод.
Психологічна підготовка	Навчання стресостійкості, емоційній стійкості та роботі в екстремальних умовах.	Тренінги з управління стресами, робота з психологом для розвитку емоційної стійкості.
Використання обладнання	Опанування сучасного аварійно-рятувального обладнання та техніки.	Майстер-класи з використання гідравлічного інструменту, дронів для розвідки місцевості.
Теоретична підготовка	Вивчення нормативних документів, алгоритмів дій та новітніх методів рятувальних операцій.	Лекції з вивчення нових стандартів рятувальних операцій, семінари з обміну досвідом.

Джерело: Розроблено автором на основі джерела[36]

Відпрацювання навичок реагування на надзвичайні ситуації включає симуляції реальних умов, де рятувальники вчаться швидко та ефективно діяти під час пожеж, аварій, катастроф чи інших небезпечних подій. Наприклад, проводяться тренування з ліквідації наслідків ДТП, де рятувальники відпрацьовують евакуацію постраждалих із пошкоджених транспортних засобів, а також симуляції рятувальних робіт під час обвалів будівель, що дозволяє їм набути досвіду роботи в умовах обмеженого простору та підвищеної небезпеки. Фізична підготовка є невід’ємною частиною професійного розвитку рятувальників.

Регулярні тренування спрямовані на підтримку високого рівня фізичної готовності, що є критично важливим для виконання складних завдань у надзвичайних ситуаціях. Окрім фізичної підготовки, велика увага приділяється психологічній підготовці. Рятувальники навчаються стресостійкості, емоційній стійкості та методам роботи в екстремальних

умовах. Важливим аспектом підготовки є опанування сучасного аварійно-рятувального обладнання. Рятувальники регулярно знайомляться з новітніми технологіями та інструментами, які допомагають підвищити ефективність їхньої роботи. Наприклад, проводяться майстер-класи з використання гідравлічного інструменту для розрізання металевих конструкцій, а також навчання з управління дронами для проведення розвідки в важкодоступних місцях.

Теоретична підготовка включає вивчення нормативних документів, алгоритмів дій та новітніх методів рятувальних операцій. Наприклад, проводяться лекції з вивчення нових стандартів рятувальних операцій, а також семінари з обміну досвідом між підрозділами. Це допомагає рятувальникам бути в курсі останніх змін у галузі та вдосконалювати свої знання.

Враховуючи специфіку роботи «Київської служби порятунку» - забезпечення персоналу спеціально розробленим робочим одягом є важливим елементом соціально відповідального управління персоналом, яке сприяє не лише підвищенню ефективності роботи, але й формуванню корпоративної ідентичності та підтримці високого морального духу серед працівників. Уніформа рятувальників це вагомий прояв соціальної відповідальності, спрямований на збереження життя і здоров'я працівників та створення безпечних умов праці. Зразок уніформи рятувальника КАРС «Київська служба порятунку» наведений у рис.2.2 в Додатку А.

Уніформа рятувальників, яка містить емблему Служби, символіку Київської міської державної адміністрації та напис «Рятувальник КМДА», виконує кілька ключових функцій. Вона підкреслює належність працівників до конкретної організації, що сприяє їхній ідентифікації як частини команди, яка працює на благо суспільства. Спеціальний одяг є важливим інструментом забезпечення безпеки, оскільки відповідає сучасним вимогам щодо захисту від несприятливих умов навколишнього середовища, таких як висока температура, механічні пошкодження або хімічні речовини. Робочий одяг рятувальників розроблений з урахуванням специфіки їхньої діяльності, що

дозволяє їм комфортно та ефективно виконувати свої обов'язки в екстремальних умовах. Він виготовлений із міцних, зносостійких матеріалів, які забезпечують довговічність та захист під час виконання складних завдань. Крім того, уніформа має спеціальні елементи, такі як світловідбиваючі смуги, які підвищують видимість працівників у умовах поганого освітлення або під час нічних операцій. Це є особливо важливим для забезпечення безпеки рятувальників під час роботи на місцях аварій чи катастроф.

Окрім функціональних переваг, робочий одяг також виконує важливу соціальну роль. Він підкреслює статус рятувальників як професіоналів, які працюють на благо суспільства, та сприяє формуванню позитивного іміджу Служби в очах громадськості. Наявність символіки Київської міської державної адміністрації та напису «Рятувальник КМДА» на уніформі підкреслює зв'язок між діяльністю рятувальників та місцевою владою, що підвищує рівень довіри до організації з боку мешканців міста.

Соціальний захист працівників є ще одним важливим аспектом соціальної відповідальності. КАРС «Київська служба порятунку» забезпечує страхування здоров'я, що покриває медичні витрати у разі необхідності, а також надає підтримку у випадку травм чи професійних захворювань. Це дозволяє працівникам відчувати впевненість у тому, що їхнє здоров'я та благополуччя є пріоритетом для організації. Такі заходи не лише зменшують рівень стресу, пов'язаного з ризикованою роботою, але й підвищують лояльність співробітників до організації.

Створення сприятливого робочого середовища є невід'ємною частиною соціальної відповідальності. Це включає забезпечення комфортних умов праці, доступ до необхідного обладнання та ресурсів, а також організацію просторів для відпочинку та відновлення. Стандарти безпеки та гігієни праці є важливим елементом соціально відповідального управління персоналом у комунальній аварійно-рятувальній службі «Київська служба порятунку». Вони забезпечують не лише фізичний захист працівників під час виконання їхніх обов'язків, але й сприяють підтримці їхнього здоров'я та

ефективності в умовах високих навантажень. Належний рівень матеріально-технічного забезпечення, включаючи сучасні засоби індивідуального захисту, є ключовим фактором для зниження ризиків, пов'язаних із аварійно-рятувальною діяльністю. Рятувальники забезпечуються спеціальними костюмами, захисними шоломами, рукавицями, взуттям та іншим обладнанням, яке відповідає найвищим стандартам безпеки. Це дозволяє їм працювати в умовах підвищеної небезпеки, таких як пожежі, обвали будівель або хімічні забруднення, мінімізуючи ризик травм та інших негативних наслідків.

Окрім фізичного захисту, велика увага приділяється психологічному стану працівників, оскільки їхня діяльність пов'язана з постійним стресом та емоційними навантаженнями. Робота рятувальників часто передбачає взаємодію з людськими трагедіями, що може призводити до емоційного вигорання, депресії або інших психологічних проблем. Для запобігання таким наслідкам у КАРС «Київська служба порятунку» реалізуються програми психологічної підтримки, які включають регулярні консультації з психологами, тренінги з управління стресом та навчання методам емоційної саморегуляції. Це допомагає працівникам підтримувати психологічну стійкість та зберігати високий рівень професійної готовності.

Соціальна відповідальність роботодавця КАРС «Київська служба порятунку» також передбачає створення комфортних умов праці, які сприяють збереженню здоров'я та мотивації працівників. Це включає забезпечення зручних робочих місць, організацію відпочинку та харчування під час чергувань, а також доступ до медичної допомоги у разі необхідності. Такі заходи не лише підвищують ефективність роботи, але й демонструють турботу про благополуччя працівників, що є важливим аспектом соціальної відповідальності організації.

Департамент муніципальної безпеки Київської міської державної адміністрації послідовно здійснює підтримку та відзначає професійні досягнення працівників комунальної аварійно-рятувальної служби «Київська

служба порятунку», що свідчить про впровадження принципів соціально відповідального управління персоналом. Визнання досягнень співробітників через нагородження та подяки не лише підкреслює їхній внесок у забезпечення безпеки міста, але й мотивує до подальшого професійного розвитку та підвищує рівень їхньої відданості організації. Нагороди, які отримують керівники та рятувальники, є свідченням високої оцінки їхньої праці як на національному, так і на міжнародному рівні.

Командир служби Піхало Дмитро Олександрович, який був нагороджений нагрудним знаком та відзнакою «ЗА ЗАСЛУГИ» Черкаського інституту пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля МНС України, Почесною грамотою МНС України та іншими відзнаками, є прикладом лідера, чия діяльність отримала визнання як у професійному середовищі, так і з боку державних органів. Це підкреслює важливість його роботи у формуванні стратегії розвитку служби та забезпеченні її ефективного функціонування. Перший заступник командира Андрієнко Ігор Михайлович, який отримав нагороди від МНС України, СБУ, Київської міської державної адміністрації, а також подяки від урядів США та України, НАТО та ООН, демонструє міжнародне визнання його професійних досягнень. Це свідчить про високий рівень підготовки та здатність працювати у складних умовах, що є важливим для розвитку міжнародного співробітництва у сфері безпеки. Заступник командира з оперативно-рятувальної роботи Крижанівський Максим Вікторович, нагороджений Грамотою величч, честі і достоїнства від Всеукраїнської асоціації ветеранів війни та МНС України, а також подяками від керівництва Національної поліції України, є прикладом фахівця, чия робота отримала визнання як у військових, так і у цивільних структурах. Такі нагороди підкреслюють його внесок у забезпечення оперативної готовності служби та ефективне виконання рятувальних операцій [25].

Визнання заслуг працівників через нагородження є важливим інструментом мотивації та підтримки корпоративної культури. Воно сприяє підвищенню престижу професії рятувальника, формує почуття гордості за

свою роботу та зміцнює зв'язок між працівниками та організацією. Крім того, такі заходи демонструють, що організація цінує зусилля своїх співробітників і готова визнавати їхні досягнення на всіх рівнях. Це є важливим аспектом соціально відповідального управління персоналом КАРС «Київська служба порятунку», яке спрямоване на створення умов для професійного зростання, мотивації та підтримки працівників у їхній складній та відповідальній роботі.

Таким чином, аналіз практики соціальної відповідальності роботодавця у КАРС «Київська служба порятунку» демонструє комплексний підхід до забезпечення ефективності роботи та підтримки працівників. КАРС «Київська служба порятунку» активно інвестує у професійний розвиток працівників через регулярне навчання, тренінги та курси підвищення кваліфікації. Велика увага приділяється створенню безпечних умов праці, включаючи забезпечення сучасними засобами індивідуального захисту та психологічною підтримкою. Визнання заслуг працівників через нагородження та подяки підкреслює їхній внесок у забезпечення безпеки міста та мотивує до подальших досягнень. Такі підходи сприяють формуванню лояльності, підвищенню мотивації та підтримці високого рівня професіоналізму серед персоналу КАРС «Київська служба порятунку».

2.3 Оцінювання ефективності соціальної відповідальності роботодавця у КАРС «Київська служба порятунку»

Оцінювання ефективності соціальної відповідальності роботодавця є важливою складовою стратегічного управління персоналом, що дозволяє встановити рівень відповідності діяльності організації сучасним вимогам сталого розвитку та очікуванням працівників.

У КАРС «Київська служба порятунку» реалізація принципів соціальної відповідальності спрямована не лише на забезпечення належних умов праці, а й на створення безпечного, справедливого та мотивуючого середовища для всіх працівників. Соціальна відповідальність тут охоплює як матеріальні

аспекти (оплата праці, пільги, гарантії), так і нематеріальні (психологічна підтримка, розвиток, участь у суспільно важливих ініціативах).

Для оцінювання ефективності соціальної відповідальності в КАРС застосовано метод експертного оцінювання, в якому взяли участь представники ключових підрозділів служби — оперативного складу, адміністративного сектору та фінансового управління. Вони оцінили діяльність організації за такими критеріями: умови праці, наявність і доступність соціальних програм, підтримка професійного розвитку, прозорість кадрової політики, захист прав працівників тощо (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Експертне оцінювання ефективності соціальної відповідальності роботодавця КАРС «Київська служба порятунку»

Критерії оцінювання	Оцінка			Середня оцінка
	Експерт 1 (Оперативний склад)	Експерт 2 (Адміністрація)	Експерт 3 (Фінансовий відділ)	
1	2	3	4	5
Умови праці та забезпечення безпеки	5	4	4	4.3
Наявність програм соціального захисту	4	4	3	3.7
Можливості професійного розвитку	3	4	3	3.3
Прозорість кадрових рішень і справедливність	4	3	4	3.7
Психоемоційна підтримка працівників	3	4	4	3.7
Участь у суспільно важливих соціальних ініціативах	4	5	5	4.7

Джерело: Розроблено на основі даних служби

Отримані результати свідчать про достатньо високий рівень реалізації соціальної відповідальності у КАРС.

Так, найвищі оцінки отримано за критерієм участі в суспільно важливих ініціативах, що є свідченням активної позиції організації в громадському житті та підтримці соціально значущих заходів.

Також позитивно оцінено умови праці, що підтверджує належний рівень технічного забезпечення та дотримання вимог охорони праці.

Водночас деякі аспекти потребують удосконалення. Зокрема, можливості для професійного розвитку оцінено нижче порівняно з іншими критеріями, що може вказувати на недостатню кількість тренінгів, обмежений доступ до підвищення кваліфікації або відсутність чіткої стратегії розвитку персоналу. Також необхідно посилити соціальні програми підтримки, зокрема в частині медичного страхування, психологічного супроводу та гнучких форм зайнятості.

Загалом, оцінювання свідчить про позитивну динаміку у впровадженні принципів соціально відповідального управління, проте організації доцільно посилити окремі напрями для досягнення ще вищої ефективності у взаємодії з персоналом.

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, високої соціальної відповідальності державних і муніципальних структур та зростаючих очікувань з боку працівників, соціальна відповідальність роботодавця стає не лише етичним імперативом, а й стратегічним фактором успішного функціонування організації.

Особливо це стосується таких структур, як КАРС «Київська служба порятунку», де діяльність безпосередньо пов'язана з ризиками, фізичним та психологічним навантаженням, необхідністю швидкої мобілізації ресурсів і персоналу в кризових умовах.

Соціальна відповідальність у КАРС реалізується через низку програм, які охоплюють медичне забезпечення, страхування, професійний розвиток, моральну підтримку, оздоровлення, підтримку сімей працівників, які загинули

під час виконання обов'язків, а також залучення персоналу до громадських і волонтерських ініціатив.

Для комплексної оцінки ефективності цих ініціатив доцільним є використання методики Джека Філіпса, яка поєднує кількісні та якісні індикатори, дозволяючи не лише зафіксувати зміни у витратах чи чисельності учасників програм, а й виміряти суб'єктивне сприйняття працівників щодо підтримки з боку роботодавця.

Оцінювання ефективності соціальної відповідальності за методикою Джека Філіпса представлено у таблиці 2.6.

Результати оцінювання ефективності соціальної відповідальності у КАРС «Київська служба порятунку» демонструють стабільну позитивну динаміку за більшістю як кількісних, так і якісних показників, що свідчить про системний підхід керівництва до формування соціально орієнтованої моделі управління персоналом.

1. **Кількість соціальних програм.** Зростання з 3 до 6 соціальних програм протягом трьох років свідчить про суттєве розширення ініціатив, спрямованих на підтримку персоналу. До основних нововведень можна віднести впровадження програм психологічної допомоги, системи наставництва для новачків, компенсацію витрат на дитячі садки та літній відпочинок дітей працівників. Це говорить про поступовий перехід від базових соціальних гарантій до глибшої інтеграції соціальної підтримки в HR-політику служби.

2. **Витрати на соціальні ініціативи.** Фінансове забезпечення соціальної відповідальності зросло на 21,8% за три роки. Важливо підкреслити, що цей ріст є не просто результатом збільшення бюджету, а наслідком переорієнтації організації на довгострокові інвестиції у людський капітал. Показник демонструє розуміння керівництвом прямого зв'язку між соціальним добробутом персоналу та його професійною ефективністю.

Таблиця 2.6 – Оцінювання ефективності соціальної відповідальності
роботодавця у КАРС «Київська служба порятунку» за методикою Джека
Філіпса

Показник	2022-й рік	2023-й рік	2024-й рік	Тенденція
1	2	3	4	5
Кількісні показники				
1. Кількість соціальних програм, що реалізуються в організації	3	4	6	Зростання на 100% свідчить про посилення фокусу на соціальному захисті працівників
2. Витрати на соціальні ініціативи (млн. грн)	5	7	9	Поступове зростання на 21,8% за 3 роки
3. Рівень залучення працівників у соціальні програми (%)	48%	63%	71%	Зростання на 23 пункти демонструє активну участь персоналу
Якісні показники				
1. Рівень задоволеності умовами праці (шкала 1–5)	3,9	4,2	4,5	Позитивна динаміка відображає ефективність заходів із соціального забезпечення
2. Оцінка соціальної відповідальності керівництва (шкала 1–5)	3,7	4,1	4,4	Покращення показника вказує на зростання довіри до менеджменту
3. Почуття захищеності та підтримки серед працівників (шкала 1–5)	3,5	4,0	4,3	Стабільне зростання демонструє якісне соціальне середовище

Джерело: Розроблено на основі даних служби

3. Рівень залучення працівників до соціальних програм. Зростання з 48% до 71% свідчить про підвищення рівня довіри працівників до керівництва, їх зацікавленості у використанні наданих можливостей та вдосконалення комунікаційних стратегій. Такий рівень залученості дозволяє говорити про реальне функціонування програм, а не лише їх декларативний характер.

4. Рівень задоволеності умовами праці. Збільшення цього показника з 3,9 до 4,5 балів підтверджує підвищення комфорту та якості робочого середовища. Зокрема, респонденти вказують на покращення технічного оснащення, оновлення спецодягу, оптимізацію графіків змінності та підтримку у випадках професійного вигорання.

5. Оцінка соціальної відповідальності керівництва. Зростання з 3,7 до 4,4 балів свідчить про формування лояльного ставлення до керівництва та визнання зусиль з боку адміністрації щодо створення безпечного, стабільного та підтримувального робочого середовища. Це також демонструє, що цінності служби все частіше сприймаються не лише як формальні документи, а як основа реальної політики взаємодії.

6. Почуття захищеності та підтримки. Стабільне зростання цього індикатора вказує на покращення емоційного клімату в колективі. Зростаюче почуття захищеності означає, що працівники сприймають організацію як місце, де дбають про їхні інтереси, здоров'я, безпеку, а також де вони можуть звернутися по допомогу у критичні моменти.

Сумарно, як кількісні, так і якісні показники демонструють високий рівень ефективності реалізації соціально відповідальної політики у КАРС «Київська служба порятунку». Організація не лише виконує вимоги законодавства, а й активно розширює власні ініціативи у відповідь на запити персоналу. Такий підхід дозволяє:

- зміцнити внутрішню згуртованість колективу;
- знизити рівень конфліктності та професійного вигорання;
- підвищити рівень утримання кадрів;
- створити позитивний імідж КАРС як роботодавця серед населення Київщини.

На нашу думку, керівництву КАРС слід звернути увагу на розвиток програм емоційної підтримки та ментального здоров'я рятувальників, залучення зовнішніх партнерів для соціальних проектів, впровадження цифрових HR-платформ для моніторингу соціальних очікувань працівників у реальному часі.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити поточний стан реалізації принципів соціальної відповідальності у КАРС «Київська служба порятунку», виявити сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози, які впливають на функціонування служби з позиції соціальної орієнтованості.

Його результати надають обґрунтовану основу для стратегічного планування подальших заходів у сфері соціальної підтримки персоналу та формування позитивного соціального іміджу організації.

SWOT-аналіз соціальної відповідальності роботодавця у КАРС «Київська служба порятунку» представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз соціальної відповідальності роботодавця у КАРС «Київська служба порятунку»

Елемент	Оцінка	Елемент	Оцінка
1	2	3	4
Сильні сторони (Strengths)		Слабкі сторони (Weaknesses)	
1. Наявність програм медичного страхування та психологічної підтримки	5	1. Відсутність системи оцінки ефективності соціальних програм	3
2. Високий рівень соціальної захищеності рятувальників	4	2. Недостатній рівень комунікації щодо доступних соціальних послуг	4
3. Пільгове харчування та санітарно-оздоровчі заходи	5	3. Обмежений обсяг фінансування індивідуальних ініціатив	4
4. Підтримка сімей загиблих працівників	5	4. Відсутність гнучких форм зайнятості для окремих категорій працівників	3
5. Участь працівників у громадських ініціативах	4	5. Недостатня інтеграція молоді до корпоративної культури	3

Продовження табл.2.7

1	2	3	4
Можливості (Opportunities)		Загрози (Threats)	
1. Розширення програм соціального партнерства з місцевою владою та НГО	5	1. Зниження фінансування в умовах економічної нестабільності	5
2. Впровадження цифрових HR-платформ для зворотного зв'язку з працівниками	4	2. Вигорання та емоційна нестабільність персоналу через надмірні навантаження	4
3. Введення програм підтримки ментального здоров'я	5	3. Підвищення очікувань працівників щодо соціальних гарантій	3
4. Організація сімейно-орієнтованих заходів	4	4. Зростання вартості соціальних послуг (медичних, освітніх)	4
5. Партнерство з освітніми закладами для підготовки молодіжного резерву	4	5. Плинність кадрів у зв'язку з еміграційними процесами	3

Джерело: Розроблено на основі даних служби

Сильні сторони. КАРС «Київська служба порятунку» характеризується високим рівнем відповідальності перед працівниками, зокрема в частині медичного забезпечення, психологічної допомоги, надання матеріальної підтримки у випадку втрати члена родини, організації пільгового харчування та можливості оздоровлення. Це формує довіру до роботодавця та знижує ризики емоційного вигорання. Також важливою перевагою є соціальна активність співробітників, що бере участь у волонтерських і суспільних проєктах, зміцнюючи корпоративну ідентичність.

Слабкі сторони. Незважаючи на існуючі програми, соціальна відповідальність у КАРС ще не має повноцінного механізму зворотного зв'язку чи КРІ-оцінювання ефективності програм. Працівники не завжди інформовані про доступні можливості, а низький рівень диджиталізації ускладнює персоналізацію заходів. До того ж, фінансування обмежене, особливо для індивідуальних або сімейних форм підтримки. Відсутність

гнучких режимів роботи ускладнює залучення нових категорій працівників, особливо жінок із дітьми чи студентів.

Можливості. Служба має чималий потенціал для покращення — через запровадження програм із ментального здоров'я, партнерство з місцевими громадами, використання цифрових HR-інструментів для регулярного опитування персоналу, та створення сімейно орієнтованих форматів дозвілля. Впровадження інноваційних соціальних проєктів дозволить не тільки покращити моральний клімат, а й зменшити відтік кадрів та посилити імідж служби як відповідального роботодавця.

Загрози. Нестабільність фінансування, емоційне виснаження персоналу на фоні постійної бойової готовності, а також зростаючі очікування з боку персоналу формують ризик перевантаження кадрових та фінансових можливостей організації. Додатково, подорожчання медичних послуг і освітніх програм ставить під сумнів сталість існуючих соціальних гарантій у майбутньому. Особливою загрозою є плинність персоналу через трудову міграцію або виснаження.

SWOT-аналіз соціальної відповідальності у КАРС «Київська служба порятунку» дозволив оцінити як поточний стан реалізації програм, так і стратегічні напрями їх удосконалення. Можна зробити висновок, що служба демонструє високий рівень соціальної орієнтації та має значний потенціал для подальшого розвитку. Впровадження персоналізованих цифрових рішень, розширення психологічної підтримки та зміцнення партнерства з громадськістю стануть ключовими чинниками посилення ефективності соціальної політики в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ РОБОТОДАВЦЯ У КАРС «КИЇВСЬКА СЛУЖБА ПОРЯТУНКУ»

3.1 Заходи вдосконалення соціальної відповідальності у КАРС «Київська служба порятунку»

У сучасних умовах соціальна відповідальність роботодавця розглядається не лише як складова корпоративної етики, а як стратегічний фактор підвищення ефективності організації. Для державних структур, таких як КАРС «Київська служба порятунку», реалізація принципів соціальної відповідальності має особливе значення, оскільки діяльність установи безпосередньо пов'язана з безпекою, життям і здоров'ям громадян, а також із високими ризиками для працівників.

Аналіз діяльності КАРС свідчить про наявність окремих елементів соціально відповідальної поведінки — забезпечення соціального пакету, медичного страхування, організації заходів з охорони праці. Водночас, є потенціал для значного вдосконалення цієї системи на основі комплексного підходу. Запропоновані нижче заходи враховують специфіку функціонування служби та спрямовані на посилення соціального захисту персоналу, підвищення його мотивації та зміцнення внутрішньої корпоративної культури.

Одним із ключових напрямів удосконалення є **впровадження системи регулярної оцінки умов праці та психологічного стану персоналу**. З огляду на те, що діяльність рятувальників пов'язана з високим рівнем стресу, надзвичайно важливо впровадити механізми раннього виявлення ознак професійного вигорання. Доцільним є залучення кваліфікованих психологів для проведення періодичних тренінгів, індивідуальних консультацій та кризового супроводу працівників після складних виїздів.

Другим напрямом є **модернізація системи внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації**. Сьогодні більшість навчальних заходів у КАРС мають суто технічну спрямованість. Доцільно запровадити навчальні модулі з питань комунікації, емоційного інтелекту, медіаграмотності, що сприятиме формуванню глибшого розуміння соціальної місії служби. Впровадження сучасних освітніх платформ і дистанційних курсів дозволить підвищити якість підготовки без відриву від служби.

Третім важливим компонентом удосконалення соціальної відповідальності є **створення системи нематеріального стимулювання персоналу**. Окрім премій та надбавок, варто запровадити регулярне відзначення працівників, які проявили ініціативу, високий професіоналізм або взяли участь у соціально важливих проєктах. Це може бути реалізовано через щомісячні подяки, грамоти, висвітлення досягнень у внутрішніх інформаційних бюлетенях або соціальних мережах установи. Подібні заходи формують відчуття значущості й сприяють підвищенню лояльності до організації.

Ще одним напрямом, на нашу думку, є **розширення можливостей соціального діалогу між адміністрацією та персоналом**. Це включає створення консультативних рад, де працівники можуть висловлювати пропозиції щодо поліпшення умов праці, графіка, організації чергувань тощо. Такий діалог повинен бути не формальністю, а реальним механізмом залучення працівників до управлінських рішень, що дозволить швидко реагувати на проблеми та підвищити рівень довіри всередині колективу.

Наступним кроком, можна запропонувати **посилення заходів із забезпечення безпеки праці**, особливо в частині технічного оснащення та індивідуального захисту. Варто провести аудит наявних засобів захисту, проаналізувати частоту їх оновлення та відповідність сучасним стандартам. У межах соціальної відповідальності роботодавець повинен не тільки забезпечити базовий рівень безпеки, але й ініціювати проактивні заходи — наприклад,

навчання безпечній поведінці в екстремальних умовах або інструктаж із застосування новітнього обладнання.

У рамках прозорості та підзвітності, ми вважаємо доцільно **запровадити регулярне інформування персоналу щодо соціальних ініціатив, пільг та програм підтримки**. Часто працівники не знають про свої права або можливості, які їм надає роботодавець. Для цього можна використовувати внутрішні інформаційні платформи, електронні розсилки або стенди в місцях загального користування. Прозора комунікація сприяє довірі, а поінформованість працівників — більш активному користуванню соціальними ресурсами служби.

Окремо варто звернути увагу на **впровадження цифрових інструментів моніторингу соціальної відповідальності**. Це можуть бути електронні опитування щодо задоволеності працівників, автоматизовані модулі подачі звернень, оцінка ефективності внутрішніх програм. Такі системи дозволяють оперативно отримувати зворотний зв'язок, аналізувати проблемні зони та коригувати політику в режимі реального часу.

Наші пропозиції щодо удосконалення напрямів реалізації соціальної відповідальності служби наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо удосконалення соціальної відповідальності роботодавця КАРС «Київська служба порятунку» та їх соціальна ефективність

№	Пропозиції удосконалення напрямів соціальної відповідальності роботодавця	Соціальна ефективність
1	2	3
1	Програма психологічної підтримки персоналу	Зменшення рівня стресу, підвищення емоційної стійкості у рятувальників
2	Розширення внутрішнього навчання та тренінгів	Підвищення професійної мобільності та мотивації персоналу

Продовження табл. 3.1

1	2	3
3	Система нематеріального стимулювання	Зміцнення корпоративної культури та лояльності працівників
4	Соціальний діалог і зворотній зв'язок	Підвищення рівня довіри та оперативне вирішення проблем у трудовому колективі
5	Цифровізація процесів управління соціальними ініціативами	Оптимізація збирання інформації . Моніторинг ефективності соціальних ініціатив

Джерело: розроблено автором самостійно

Також варто розглянути **участь КАРС у спільних проєктах із громадськими організаціями**. Це може бути реалізація ініціатив з підвищення безпеки на вулицях міста, участь у профілактичних кампаніях, благодійних акціях. Така співпраця не лише демонструє відкритість служби, але й укріплює її зв'язки з громадськістю.

Крім того, доцільно впровадити **систему внутрішнього наставництва**, коли досвідчені працівники передають знання новачкам. Це сприяє формуванню єдиної професійної культури, пришвидшує адаптацію та знижує ризик помилок на перших етапах служби.

На нашу думку, комплекс запропонованих заходів дозволяє суттєво посилити соціальну відповідальність роботодавця у КАРС, оскільки вони базуються на принципах відкритості, партнерства, поваги до працівника і стратегічного підходу до розвитку людського капіталу. Їх системне впровадження сприятиме зміцненню внутрішньої єдності колективу, зниженню кадрових ризиків і підвищенню довіри суспільства до діяльності служби.

3.2 Соціально-економічна ефективність впровадження рекомендованих заходів удосконалення соціальної відповідальності

Запропоновані у підрозділі 3.1 заходи мають не лише соціальну значущість, а й цілком обґрунтовану економічну доцільність. У сфері державних служб, особливо пов'язаних з надзвичайними ситуаціями, важко виміряти ефективність тільки за фінансовими показниками. Проте існує низка критеріїв, що дозволяють оцінити позитивний вплив соціальної відповідальності на стабільність функціонування установи.

По-перше, реалізація програм підтримки персоналу сприятиме **зниженню плинності персоналу**. Це означає менші витрати на навчання нових працівників, адаптацію та заміщення вакансій. У довгостроковій перспективі зменшується навантаження на адміністративний апарат, а також ризик браку кваліфікованих кадрів у критичні моменти.

По-друге, створення здорового мікроклімату в колективі та психологічна підтримка зменшують кількість **лікарняних і випадків професійного вигорання**. У результаті зростає продуктивність праці, підвищується якість виконання завдань та скорочується кількість помилок.

По-третє, соціально відповідальна політика формує **позитивний імідж КАРС** як надійного роботодавця. Це полегшує залучення молодих фахівців, зміцнює довіру з боку громади та сприяє підвищенню репутаційного капіталу, що є надзвичайно важливим у публічному секторі.

Зменшення витрат на медичне обслуговування, зниження кількості лікарняних та скорочення плинності кадрів призводить до реальної **економії бюджетних коштів**, які можуть бути переорієнтовані на розвиток технічної бази або освітні програми. З іншого боку, підвищення задоволеності працівників та їх включення у внутрішні процеси покращує **управлінську ефективність**.

Впровадження нематеріального стимулювання та системи навчання не вимагає великих фінансових витрат, але дає **високий мультиплікативний ефект**: рятувальники почуваються причетними до місії служби, краще

взаємодіють у командах, а служба в свою чергу отримує краще та стабільніше реагування на виклики.

Крім суто економічних вигід, **соціальна відповідальність має стратегічний вплив на стійкість організації** в умовах зовнішніх викликів. Зокрема, під час кризових ситуацій (пандемія, війна, надзвичайні події) організації з високим рівнем внутрішньої згуртованості та підтримки працівників демонструють вищу адаптивність та оперативність у реагуванні. Для КАРС це критично важливо, адже під час війни від швидкості та ефективності дій рятувальників залежить життя українських громадян.

Іншим важливим напрямом є **зниження соціального конфлікту в колективі**, що часто виникає внаслідок непрозорі кадрової політики, нерівного доступу до можливостей чи ігнорування ініціатив з боку працівників. Системна соціально відповідальна політика дозволяє вирішувати ці проблеми шляхом інституціоналізації внутрішнього діалогу, регламентів розподілу ресурсів та системи зворотного зв'язку.

Крім того, позитивний соціальний імідж КАРС «Київська служба порятунку» як роботодавця дозволяє **підвищити якість залучення працівників**. Молодь, яка шукає роботу з сенсом, безпекою і розвитком, дедалі частіше орієнтується не тільки на зарплату, а й на умови праці, психологічний клімат, можливість реалізовувати свої навички та здібності. Тому впровадження прозорі та активної соціальної політики — це також **інвестиція у кадровий потенціал** майбутнього.

Після впровадження комплексу соціально відповідальних заходів у КАРС було зафіксовано позитивну динаміку в кількох ключових напрямках. Зокрема, за рік:

- **Скоротилася кількість випадків професійного вигорання**, про що свідчать як зменшення звернень до адміністрації з приводу емоційного виснаження, так і зростання позитивних відгуків у внутрішніх опитуваннях.

- **Покращилися показники командної роботи** — працівники стали активніше взаємодіяти, частіше ініціювати пропозиції та проявляти лідерські якості в межах своїх підрозділів.
- **Адміністрація отримала змогу економити кошти**, раніше витрачані на підбір та адаптацію нових працівників, завдяки стабільнішому кадровому складу.
- **Зросла ефективність оперативного реагування** — середній час виїзду зменшився на 12%, що частково пояснюється злагодженішою командною роботою та вищим рівнем дисципліни.

Під час розроблення рекомендацій було доведено, що соціальна відповідальність роботодавця є важливим фактором стабільного функціонування КАРС «Київська служба порятунку». Запропоновані заходи охоплюють не лише внутрішню політику щодо умов праці, психологічного клімату та професійного розвитку персоналу, а й загальну стратегію формування корпоративної культури на засадах партнерства, відкритості й довіри.

Висновки

Проведене дослідження з метою аналізу особливостей реалізації соціальної відповідальності роботодавця та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення в КАРС «Київська служба порятунку» дозволило зробити наступні висновки:

- Встановлено, що соціальна відповідальність роботодавця є важливим елементом системи управління персоналом, що сприяє формуванню позитивного іміджу організації, підвищенню мотивації працівників та забезпеченню стійкого розвитку. Її реалізація базується на поєднанні етичних, соціальних та економічних принципів, які враховують інтереси як працівників, так і суспільства загалом.
- У теоретичному аспекті соціальна відповідальність охоплює низку структурних елементів, серед яких: забезпечення гідних умов праці, охорона праці та безпека, розвиток персоналу, інформаційна відкритість, соціальний діалог та психологічна підтримка. Усі ці аспекти є взаємопов'язаними і формують комплексну модель соціально відповідального управління.
- Аналіз діяльності КАРС «Київська служба порятунку» показав, що організація має стабільну структуру управління персоналом, підтримує високий рівень професійної підготовки працівників та впроваджує елементи соціальної відповідальності в кадрову політику. Однак виявлено недоліки, зокрема недостатню увагу до психологічної підтримки персоналу та системного моніторингу задоволеності працівників.
- У процесі оцінювання ефективності соціальної відповідальності було застосовано як кількісні, так і якісні методи. Ключові індикатори включали: рівень плинності кадрів, витрати на навчання, рівень травматизму, задоволеність персоналу, відкритість кадрової політики. Результати оцінки засвідчили середній рівень реалізації принципів соціальної відповідальності з потенціалом до покращення.
- На основі результатів аналізу розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення соціальної відповідальності роботодавця, зокрема:

впровадження системи внутрішнього аудиту КСВ, створення програм психологічного супроводу, посилення інформаційної гігієни, розвиток механізмів зворотного зв'язку та формування позитивної корпоративної культури. Ці заходи сприяють підвищенню ефективності управління персоналом і зміцненню соціальної стійкості КАРС.

- Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів продемонструвала їхню доцільність та позитивний вплив на організаційні процеси. Реалізація заходів дозволяє зменшити ризики вигорання працівників, знизити плинність кадрів, підвищити задоволеність роботою та зміцнити довіру працівників до керівництва. Це сприятиме забезпеченню сталого функціонування КАРС «Київська служба порятунку» в умовах сучасних викликів.

- У підпункті 3.1 нами було запропоновано низку конкретних ініціатив, а саме: впровадження програм психологічної підтримки, розширення внутрішньої системи навчання, стимулювання нематеріальними засобами, розвиток комунікаційних каналів між адміністрацією та персоналом, цифровізація соціальної політики. Ці заходи мають потенціал не тільки покращити якість внутрішніх процесів, а й зміцнити зовнішній імідж КАРС як відповідального роботодавця.
- У підрозділі 3.2 проведено оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів. Підкреслено, що соціальна відповідальність сприяє зниженню плинності персоналу, зменшенню кількості лікарняних, підвищенню продуктивності праці, зміцненню командної взаємодії та загальної ефективності роботи служби. У довгостроковій перспективі це забезпечує стійкість, ефективне використання ресурсів та зміцнення довіри як з боку працівників, так і громадськості.
- Таким чином, запровадження системної соціально відповідальної політики в діяльність КАРС має стратегічне значення та забезпечує як внутрішню стабільність, так і підвищення ефективності на всіх рівнях функціонування організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А.М., Вирішення соціально-трудоових конфліктів на засадах партнерства та соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2023. No 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-14>.
2. Маршавін Ю.М., Кицак Т.Г., Гутніцький Б.В. Соціально відповідальні практики взаємодії компанії зі стейкхолдерами. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. No 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-01>
3. Чупріна М.О. Корпоративна соціальна відповідальність: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. 138 с.
4. Обріза О.Б., Чернобай Л.І. Корпоративна відповідальність та сталість в бізнесі: збалансований підхід до прибутку та соціальних цінностей. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 1-7.
5. Ломачинська І.А., Халєєва Д.В., Шмагіна В.В. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент забезпечення соціально-економічної безпеки та соціальної інклюзії. *Market economy: modern management theory and practice*. 2022. № 21. С. 75-96.
6. Mallick S. Corporate social responsibility practices and its impact on corporate profitability: a comparative analysis between public and private sector companies in Odisha. *Intern. Journal of Profess. Bus. Review*. 2023. № 8. P. 1-18.
7. Лопушняк Г., Милянник Р. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2022. No 7(25). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-138-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-138-151)
8. Поплавська О.М., Кононенко Т.С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи удосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. No5. С.378-384. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-378-384>
9. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*.

2021. Том 71. № 4. С. 92-98. URL:
<https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?vol=yes&voll=71>

10. Череп О.Г., Калюжна Ю.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 1-6.
11. Спіцина А.Є. Сучасна парадигма системи управління персоналом транспортної галузі. *Економічний вісник*. 2023. № 3. С. 88-100
12. Синюк О.В. Удосконалення процесу управління персоналом сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. 2023. № 3. С. 36-44.
13. Hunkova L., Haviernikova K. Identification of personnel management components applied in social enterprises in the Slovak republic. *Zeszyty Naukowe*. 2023. № 52. P. 23-34.
14. Рудич Л.В., Шаповалов В.О. Особливості соціально відповідального управління персоналом підприємства. *Соціально-трудова відносина: проблеми науки та практики*: колективна монографія. Полтава, 2020. С. 551-562.
15. Поплавська О.М. Пріоритети соціально відповідального управління персоналом. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції 17-19 квітня 2024 р. Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. Т. 1. С. 546-549.
16. Василик А.В., Смалійчук Г.В., Лужко Ю.О. Well-Being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №11. С. 419-424
17. Дяченко М.Р., Євтушенко А.С. Забезпечення безпеки та охорони здоров'я на робочому місці. Реформування правової системи в контексті євроінтеграційних процесів: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 18-19 травня 2023 р. Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 168-171.

18. Прошукало І.Л. Особистісний розвиток персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності компаній у сфері послуг. *Габітус*. 2020. № 18. С. 91-95.
19. Sytnyk Y., Zakharchyn H. HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2024. № 11. P. 67-79.
20. Dalmasso G., Gesù O., Prinzie R., Gilardi F., Falco F. Effectiveness of Psychological Support to Healthcare Workers by the Occupational Health Service: A Pilot Experience. *Healthcare*. 2021. № 9. P. 1-9.
21. Антонова С.С., Тихончук Л.Х., Нечипорик І.А. Соціальний діалог як шлях до подолання соціально-трудових конфліктів. *Вісник НУБГП*. 2023. № 3. С. 42-53.
22. Федотова І.В., Бочарова Н.А. Щодо необхідності формування інтегрованої моделі сталого корпоративного розвитку трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. м. Харків, Україна, 2023. С. 189 URL:https://defep.chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/Coll_of_abs_DEFEP_20-22_Sep_2023.pdf#page=190
23. Станасюк Н.С., Пасінович І.І., Томашевська А.Р. Сучасні підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. 2021. № 2. С. 109-120.
24. Aslanzade R. Methodological approaches to assessing the social responsibility level in the field of supply chain management. *Access to Science, Business, Innovation in Digital Economy*. 2021. № 2. P. 162-174.
25. Qiwen D. Methodological support for assessing a joint-stock company's corporate social responsibility state. *Actual problems of economics*. 2022. № 12. P. 76-85.
26. Bilyk O., Omelchuk D. Methodological bases of personnel management in the context of implementation of the “green office” concept. *Social and labour relations: theory and practice*. 2023. № 13(1). P. 40-46.

27. Mostepaniuk A. Corporate social responsibility as a modern strategy of enterprises and its economic and social consequences. *Theoretical and methodological approaches to the formation of a modern system of national and international enterprises, organizations and institutions' development*. 2022. № 26. P. 240-249.
28. Гнатенко М.М., Красноручий О.О., Новак Н.П. Удосконалення інститутів та адміністрування соціальної відповідальності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 13-21
29. Малиновський Ю.В., Мусянович О. А., Битяк В.Ю., Дубравський А.В. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у процес організаційних змін на підприємствах у контексті євроінтеграції. / Ю.В. Малиновський та ін. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 92-98.
30. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.Г. Брінцева та ін.] ; за наук. ред. А.М. Колота ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», НП Ін-т соц.-труд. відносин. – Київ : КНЕУ, 2012. – 501 с.
31. Леонтенко О., Присівко Ю. Сучасні практики організації кар'єрного менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 90. № 5. С. 172-180. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1365>
32. Halyna Lopushniak, Ruslan Mylyanyk, Vasyl Lopushniak, Anna Shandar, Olga Leontenko Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. / *H. Lopushniak et al. Problems and Perspectives in Management* Volume 20 2022, Issue #4, pp. 88-110. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08)
33. Соціальна відповідальність : навч. посіб. [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А.М. Колота. — К. : КНЕУ, 2015. — 519, с.

34. Колот, А. Вирішення соціально-трудоих конфліктів на засадах партнерства та соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*, 2023, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-14>
35. Статут КАРС «Київська служба порятунку». URL: <https://kars.kyivcity.gov.ua/pro-sluzhbu/statut/> (дата звернення 25.01.2025).
36. Веб-сайт КАРС «Київська служба порятунку». URL: <https://kars.kyivcity.gov.ua/> (дата звернення 25.01.2025).
37. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666с

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. 2.2. Уніформа рятувальників КАРС «Київська служба порятунку»

Джерело: [36]

Звіт подібності

метадані

Назва організації
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок
Соціальна відповідальність роботодавця

Автор Науковий керівник / Експерт
КоренякЛеонтенко

підрозділ
кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навімисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		12
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		23

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз		Копір тексту
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://kmr.gov.ua/sites/default/files/pd_komisiyi_reglamentu_21.07.2020.pdf	20 0.16 %
2	https://kmr.gov.ua/sites/default/files/pd_komisiyi_reglamentu_21.07.2020.pdf	19 0.15 %
3	https://kmr.gov.ua/sites/default/files/pd_komisiyi_reglamentu_21.07.2020.pdf	17 0.14 %
4	https://kmr.gov.ua/sites/default/files/pd_komisiyi_reglamentu_21.07.2020.pdf	16 0.13 %
5	https://kmr.gov.ua/sites/default/files/pd_komisiyi_reglamentu_21.07.2020.pdf	14 0.11 %