

**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 соціальної сфери

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Соціальна політика в організації»

здобувача Дмитренка Іллі Дем'яновича

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент Кирилюк Володимир Вікторович

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

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

Київ 2025

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

Факультет управління персоналом соціології та психології
Кафедра управління персоналом та економіки праці

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент соціальної сфери
073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
В.В. Кирилюк

(підпис) (ініціали, прізвище)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ Дмитренку Іллі Дем'яновичу _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

очної (денної) форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Соціальна політика в організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах _____

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ (назва розділу)
Розділ 2	АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ (назва розділу)
Розділ 3	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

(назва розділу)

Об'єкт дослідження:	Соціальна політика в організаціях України та світу.
Предмет дослідження:	Функціонування механізму підтримки добробуту працівників організацій в сучасному світі.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Метою роботи є дослідження заходів соціальної політики в організаціях та загального стану соціальної політики в різних організаціях та регіонах й розробка рекомендацій щодо побудови сучасної моделі соціальної політики.

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

У розділі 1	Дослідити поняття «соціальна політика», його елементи та підходи реалізування;
Систематизувати напрями і форми соціальної політики; розглянути правові основи соціального захисту та забезпечення в організаціях	
У розділі 2	Проаналізувати різницю функціонування соціальної політики в організаціях України та світу;
здійснити аналіз досвіду в сфері соціальної політики на прикладі закордонних організацій;	
оцінити успішність функціонування механізму соціальної політики в українських організаціях;	
У розділі 3	Надати рекомендації щодо забезпечення умов розвитку соціальної політики в організаціях.
проаналізувати тенденції змін в умовах праці в майбутньому	
розробити рекомендації щодо покращення, враховуючи проаналізовані дані	

**Завдання підготував
науковий керівник**

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20__ р.

Реферат

СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА В ОРГАНІЗАЦІЇ

Робота складається з 3 розділів, перший і другий розділ містить у собі по 3 підпункти, а третій 2 підпункти. Перший розділ розглядає теоретичну базу теми дослідження, другий розділ описує сучасний стан та тенденції майбутнього щодо об'єкта дослідження, третій розділ є рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 79 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 12 рисунків та 6 таблиць. Під час написання використано 48 джерело.

Об'єктом дослідження є система соціальної політики в організаціях, з акцентом на те, як вона впливає на добробут і залученість працівників.

Предмет дослідження – внутрішньо корпоративні процеси, що формують усі аспекти соціальної політики організацій та створюють умови для соціального добробуту своїх учасників.

Метою даної бакалаврської роботи є дослідження заходів соціальної політики в організаціях та загального стану соціальної політики в різних організаціях та регіонах й розробка рекомендацій щодо побудови сучасної моделі соціальної політики.

Завданнями є:

- 1) Проаналізувати дослідження соціальної політики в організаціях.
- 2) Визначити ключові компоненти соціальної політики в організаціях.
- 3) Оцінити правові, соціальні та економічні фактори, що впливають на формування соціальної політики.
- 4) Дослідити можливості для вдосконалення соціальної політики, щоб краще задовольняти потреби працівників та покращувати організаційну культуру.
- 5) Надати рекомендації для організацій щодо розробки та впровадження більш ефективних соціальних політик.

Методи дослідження: аналіз, порівняння, опис, ілюстративний метод, табличний, графічний узагальнення, індукція та дедукція.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в оцінці соціальної політики в організаціях, враховуючи нові можливості для суспільства, сучасні

виклики світу, тенденції розвитку технологій та погляд сучасних людей на те, яким повинен бути добробут для працівників в соціально відповідальній організації.

Ключові слова: соціальна політика, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), соціальний добробут, благополуччя.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
Дмитренка Іллі Дем'яновича

на тему: ***Соціальна політика організації***

1. Актуальність теми: У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та постійних соціально-економічних змін соціальна політика в організації набуває особливої актуальності. Організації вже не можуть обмежуватися лише економічною доцільністю – працівники, партнери та суспільство очікують від бізнесу соціальної відповідальності, людяності та справедливості.

Соціальна політика спрямована на створення сприятливого соціального клімату в колективі, забезпечення гідних умов праці, підтримку балансу між роботою та особистим життям, зменшення соціальної напруги та підвищення мотивації персоналу. Це не лише сприяє зростанню продуктивності праці, але й формує позитивний імідж компанії як відповідального роботодавця.

Соціальна політика, що охоплює широкий спектр ініціатив, програм і керівних принципів, спрямованих на поліпшення якості життя співробітників, перетворилася на найважливіший компонент сучасного корпоративного управління. Оскільки працівники дедалі більше надають перевагу задоволенню від роботи, особистій самореалізації та інтеграції між роботою та особистим життям, організації, які інвестують в ефективну соціальну політику, можуть підвищити свою привабливість як роботодавця, покращити продуктивність та сформувати позитивну організаційну культуру.

Соціальна політика стає важливим стратегічним інструментом управління персоналом, що безпосередньо впливає на успіх організації, її стійкість, адаптивність та інноваційність. Саме тому питання її розвитку, впровадження нових підходів та відповідності сучасним викликам є надзвичайно актуальним для менеджерів, HR-фахівців та дослідників у сфері соціального управління.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- В 1-му розділі повно 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. Є посилання на усі зазначені в списку літератури джерела.
- Критично проаналізовано наведену інформацію: кожне твердження, кожен цифровий матеріал, факт тощо проаналізовані з визначенням позитивних та негативних моментів.
- Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.
- В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.
- Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.
- Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.
- 2 – й розділ закінчується систематизацією виявлених проблем і причин.
- В 3-му розділі висвітлено усі можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.
- 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 повністю, але стисло відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.
- Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.

3. Наявність самостійних розробок автора. Підібрано інструментарій для аналізу. Здійснено аналіз соціальної політики в компанії «Sinsay». Надано пропозиції щодо удосконалення соціальної політики в компанії.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій полягають у розкритті сутності та важливості соціальної політики організації. У даній роботі було проведено

узагальнюючий аналіз щодо показників соціальної політики компанії «Sinsay», розглянуто зарубіжний та український досвід інших компаній. Відображені проблеми та перешкоди розвитку соціальної політики в умовах сучасних викликів.

У роботі було проведено аналіз, який має прикладне значення для поліпшення розвитку соціальної політики в компанії. Рекомендації, наведені в роботі, можуть бути використані на практиці.

5. Наявність недоліків: надані рекомендації щодо впровадження проєкту, проте не завжди є достатнім чи коректним обґрунтування наданих пропозицій.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту із загальною оцінкою **68** балів.

Науковий керівник **ДОЦЕНТ, кандидат економічних наук**

(посада, учене звання, науковий ступінь)

_____ Кирилюк В.В.

(підпис) (прізвище, ініціали)

“ ____ ” _____ 20__ р

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Дмитренка Іллі Дем'яновича

Тема: «Соціальна політика організації»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

Впродовж останніх п'яти років, людство, в особливості українці через війну з агресором- росією, зіштовхується із великою кількістю стресу. Це має свій відбиток як на моральному стані людей, так і на економіці країн та загальним суспільному розвитку. В таких умовах, організації більше не можуть залишатися в стороні й мають допомагати суспільству підтримкою: психологічною, фінансовою та волонтерською. Саме тому питання соціальної політики організації постає надзвичайно важливим на сьогодні. Молодь частіше віддає перевагу компаніям, які залучені до життя громади, створюють сприятливі для розвитку умови роботи, дбають про своїх працівників та роблять свій внесок в покращення світу для суспільства. З огляду на такі обставини, тема соціальної політики має значну актуальність. Компанія LPP докладає значних зусиль, щоб підтримувати своїх працівників у такі важкі часи та продовжує інвестувати ресурси у свою соціальну політику, щоб бути свідомою та відповідальною організацією.

Якість проведеного дослідження:

Наведені статистичні та теоретичні дані відповідають реальним даним та відображають реальну ситуацію, як в Україні, за кордоном, так і в компаніях. Підтвердженням цьому є достовірні та актуальні матеріали дослідження, зібрані автором. Запропоновані рекомендації є комплексними, корисними та обґрунтованими, однак потребують поступового впровадження та стратегічного підходу, що потребує часу та зусиль. Такі рекомендації співпадають із баченням та стратегією компанії та позитивно доповнюють план дій щодо покращення політики.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

Дана робота надає широку теоретичну базу про сучасні практики соціальної політики організацій та логічно обґрунтовує їх доцільність та вигоди компанії від впровадження таких заходів.

Зауваження:

Значні зауваження до роботи відсутні.

Практична значимість висновків і рекомендацій:

Описані автором рекомендації органічно доповнюють стратегію розвитку соціальної політики й можуть бути запроваджені.

Рецензент : _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	6
1.1 Сучасні підходи до розуміння соціальної політики.....	6
1.2 Цілі, пріоритети та форми прояву соціальної політики в організаціях.....	9
1.3 Правові основи функціонування соціальної політики в організаціях.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ УКРАЇНИ ТА СВІТУ	22
2.1 Особливості стану соціальної політики в організаціях в Україні.....	22
2.2 Соціальна політика зарубіжних організацій.....	37
2.3 Розгляд соціальної політики на прикладі компанії «Sinsay».....	43
РОЗДІЛ 3. Рекомендації щодо забезпечення умов розвитку соціальної політики організації.....	52
3.1. Заходи удосконалення соціальної політики організації	52
3.2. Обґрунтування вигоди від запропонованих заходів.....	56
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	62
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Довгий час організації в різних куточках світу будували досить споживацьке ставлення до своїх найманих працівників, не розуміючи яку важливість і який потенціал до розвитку має становлення добробуту працівників. У міру того, як організації розвиваються і прагнуть досягти сталого зростання, добробут і задоволеність працівників стають ключовими факторами, що сприяють їхньому успіху. Соціальна політика, що охоплює широкий спектр ініціатив, програм і керівних принципів, спрямованих на поліпшення якості життя співробітників, перетворилася на найважливіший компонент сучасного корпоративного управління.

Оскільки працівники дедалі більше надають перевагу задоволенню від роботи, особистій самореалізації та інтеграції між роботою та особистим життям, організації, які інвестують в ефективну соціальну політику, можуть підвищити свою привабливість як роботодавця, покращити продуктивність та сформувати позитивну організаційну культуру.

Теоретичні й прикладні аспекти теми соціальної політики досліджували вітчизняні науковці: Лопушняк Г.С, Колот А.М, Герасименко О.О., Дембіцький С.С., Саприкіна М.А., Кологойда О.В., а також зарубіжні науковці такі як: Плат Л., Маклеленд А., Тітмус Р.М., Такер В., Карол А.В., Чжан К. та інші.

Метою даної бакалаврської роботи є дослідження заходів соціальної політики в організаціях та загального стану соціальної політики в різних організаціях та регіонах й розробка рекомендацій щодо побудови сучасної моделі соціальної політики.

Мета дослідження передбачає такі завдання:

- 6) Проаналізувати дослідження соціальної політики в організаціях.
- 7) Визначити ключові компоненти соціальної політики в організаціях.

8) Оцінити правові, соціальні та економічні фактори, що впливають на формування соціальної політики.

9) Дослідити можливості для вдосконалення соціальної політики, щоб краще задовольняти потреби працівників та покращувати організаційну культуру.

10) Надати рекомендації для організацій щодо розробки та впровадження більш ефективних соціальних політик.

Об'єктом дослідження є система соціальної політики в організаціях, з акцентом на те, як вона впливає на добробут і залученість працівників.

Предмет дослідження – внутрішньо корпоративні процеси, що формують усі аспекти соціальної політики організацій та створюють умови для соціального добробуту своїх учасників.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою таких **методів дослідження**: аналіз, порівняння, опис, ілюстративний метод, табличний, графічний узагальнення, індукція та дедукція.

Теоретична значущість полягає в розширенні теоретичної бази знань про те, як соціальна політика впливає на добробут працівників та ефективність організації загалом, на ширших рівнях аналізу, які існують як в межах організаційної теорії та управління персоналом, так і в галузі корпоративної соціальної відповідальності.

Методична значущість полягає у вивченні підходів до визначення соціальної політики та шляхів її впровадження в організації.

Практична значущість полягає у розробленні карти покращення підходу до формування соціальної політики в українських організаціях, враховуючи сучасні тенденції розвитку суспільства та закордонний досвід.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в оцінці соціальної політики в організаціях, враховуючи нові можливості для суспільства, сучасні виклики світу, тенденції розвитку технологій та погляд сучасних людей на те, яким повинен бути добробут для працівників в соціально відповідальній організації.

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

Інформаційна база дослідження представлена сучасними посібниками, науковими статтями, публікаціями в ЗМІ, спеціалізованими виданнями, тезами виступів на конференції, праці вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, статистичні дані офіційних сайтів.

Структура: бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, додатків та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Сучасні підходи до розуміння соціальної політики

Коли ми говоримо про заходи соціальної політики, наприклад, підприємства, нам не важко уявити собі що може входити до таких заходів: надання медичного страхування, організація безкоштовного навчання для своїх працівників, соціальні виплати постраждалим сім'ям, створення комфортних умов праці для різних груп населення або здійснення просвітницької діяльності серед своїх працівників з приводу соціально важливого питання і т.д. Усі ці речі й справді пов'язані з соціальною політикою будь-якої організації. Однак, насправді, соціальна політика- поняття дуже широке і потребує ретельної конкретизації. У цьому пункті розглянемо підходи до розуміння цього терміну різними науковцями.

Лондонська Школа Економіки пов'язує соціальну політику із підходами, які спрямовані на задоволення людських потреб у різних сферах, таких як безпека, освіта, зайнятість, здоров'я та добробут. Вона реагує на соціальні, демографічні та економічні виклики, такі як бідність, міграція та глобалізація, і визначає роль держави, сім'ї, громадянського суспільства, ринку та міжнародних організацій у забезпеченні послуг і підтримки на всіх етапах життя. До таких послуг належать підтримка сімей, освіта, забезпечення житла, пенсійне забезпечення, зменшення бідності та медична допомога. Соціальна політика також аналізує шляхи зменшення нерівності в доступі до цих послуг між різними соціальними групами, визначеними за ознаками соціально-економічного статусу, статі, етнічної належності, віку та інвалідності. Основна мета соціальної політики – створення рівних можливостей для всіх груп населення як на національному, так і на міжнародному рівнях [1].

Алісон Маклеланд, дослідниця з Преси оксфордського університету, провела широке дослідження заходів соціальної політики в Австралії, в ході якого прийшла до

висновку, що соціальна політика відноситься до цілеспрямованих дій, спрямованих на підвищення суспільного добробуту, що включає широкий спектр, який перетинається з економічною, громадською та екологічною політикою. Вона зосереджується на справедливому розподілі добробуту та соціальних відносин, наголошуючи на ролі урядів, ринків, сімей та громадських організацій [2].

Гарвардська бізнес школа розкриває поняття корпоративної соціальної відповідальності. Корпоративна соціальна відповідальність - це бізнес-модель, за якої компанії прагнуть досягти соціальних та екологічних переваг, водночас переслідуючи традиційні бізнес-цілі, такі як зростання прибутку та акціонерної вартості. КСВ існує в різних формах, залежно від організації, але центральна ідея полягає в тому, що «робити добре, роблячи добро», тобто прибутковість і соціальна відповідальність взаємопов'язані. Замість того, щоб зосереджуватися виключно на прибутку (кінцевому результаті), КСВ просуває «потрійний результат», коли компанії враховують вплив своїх рішень на прибуток, людей і планету. Деякі з найуспішніших сучасних організацій - це ті, які інтегрують КСВ у свої основні стратегії. Балансуючи між прибутковістю та великою соціальною метою, ці компанії здатні створювати як економічну цінність, так і позитивний вплив на суспільство. Таким чином, інтеграція стратегій КСВ може слугувати потужним інструментом для просування соціальних змін, приносячи користь як бізнесу, так і суспільству в цілому [3].

CPD Online College дає схоже, але не менш цікаве, визначення корпоративній соціальній відповідальності: «Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) - це довгострокові, стійкі покращення для суспільства, які можуть бути отримані від організацій, що сприяють позитивному соціальному, економічному та екологічному впливу. КСВ починається з визнання того, що діяльність організації має вплив на суспільство, навколишнє середовище та економіку, а також на власну робочу силу. Йдеться про цінності та етику, які керують діяльністю організації, а також про те, як вона функціонує» [4].

Gov.uk розглядає корпоративну соціальну відповідальність як відповідальність організації за вплив її рішень на суспільство та навколишнє середовище, що виходить за межі її юридичних зобов'язань, через прозору та етичну поведінку [5].

Так, ми бачимо два поняття: соціальна політика та соціальна відповідальність. Вони досить схожі між собою і може здатися, що ідентичні, але, насправді, це не так. Корпоративна соціальна політика - це формалізовані правила, настанови та стратегії, які компанія розробляє для вирішення конкретних соціальних питань. Це ширше поняття, яке охоплює те, як організація взаємодіє з суспільством через свою внутрішню політику з таких питань, як різноманітність, інклюзія, добробут працівників та вплив на навколишнє середовище. Соціальна політика часто є більш нормативною та інституційною, встановлюючи рамки для поведінки та прийняття рішень всередині організації. Корпоративна соціальна відповідальність, з іншого боку, більше стосується добровільних дій, які компанія робить для того, щоб зробити позитивний внесок у суспільство поза межами законодавчих вимог. Вона фокусується на етичній ролі компанії в суспільстві, враховуючи потрібний результат: прибуток, люди і планета. Тим не менш, ми можемо сказати, що соціальна політика підприємства повністю включає в себе політику корпоративної соціальної відповідальності.

Розглянемо науковців, які займалися вивченням питань соціальної політики у
Таблиці 1.1

Таблиця 1.1 — Науковці, які вивчали питання соціальної політики

Науковець	Внесок науковця у проблематику соціальної політики
Річард Тітмус	Тітмус був одним із перших, хто систематично досліджував соціальну політику як окрему наукову дисципліну. Вважав, що соціальна політика повинна бути спрямована на зменшення нерівності та забезпечення добробуту всіх членів суспільства. Науковець підкреслював важливість соціальної відповідальності як держави, так і громадянського суспільства. Він вважав, що соціальна політика повинна бути заснована на принципах солідарності та взаємодопомоги.

Продовження Таблиці 1.1

Колот А.М.	Вивчає роль бізнесу та держави у забезпеченні соціальної відповідальності та соціальної згуртованості. Пропонував моделі соціального діалогу між роботодавцями, працівниками та державою.
Лопушняк Г.С.	Галина Степанівна займається аналізом соціальної політики підприємств, вивчаючи вплив різних факторів на економічну ефективність і соціальну відповідальність бізнесу. Оцінює стан соціальної політики суб'єктів господарювання та пропонувала заходи для її вдосконалення. Вивчає проблеми, що стримують інвестування роботодавців у соціальний розвиток підприємств.
Дембіцький С.С.	проводить соціологічні опитування, щоб визначити зміни у ціннісних орієнтаціях українців під час війни. Його колективна монографія "Українське суспільство в умовах війни" стала важливим джерелом для розуміння соціальних трансформацій у цей період.
Dal Mas F.	Провела глибокий аналіз існуючих соціальних програм, оцінюючи їх ефективність у контексті корпоративної відповідальності підприємства. Зробила висновки щодо важливості відповідального ставлення підприємств для соціального розвитку суспільства.

Джерело: створено автором на основі [6,7,8,9,10]

Тож, соціальна політика — це комплекс заходів і стратегій, спрямованих на задоволення соціальних потреб населення, покращення добробуту та забезпечення рівних можливостей для всіх соціальних груп. Вона охоплює різні сфери, такі як охорона здоров'я, освіта, зайнятість, соціальне забезпечення та житлові умови, і реагує на соціальні, економічні та демографічні виклики, такі як бідність і нерівність. Соціальна політика визначає роль держави, сім'ї, ринку та громадянського суспільства у забезпеченні доступу до необхідних послуг і ресурсів, а також аналізує шляхи зменшення нерівності в доступі до цих послуг.

1.2 Цілі, принципи та правове забезпечення соціальної політики в організаціях

Соціальна політика є важливим інструментом, що сприяє покращенню якості життя громадян. Однією з її ключових цілей є забезпечення рівності в доступі до ресурсів і можливостей. Це включає в себе боротьбу з дискримінацією за різними ознаками, такими як стать, раса, вік чи соціальний статус. Соціальна справедливість

також займає центральне місце в соціальній політиці. Вона передбачає створення умов, за яких кожна особа має можливість реалізувати свій потенціал, незалежно від виходу з родини чи соціального оточення. Для досягнення цієї мети важливо впроваджувати програми підтримки для вразливих груп населення, таких як малозабезпечені, люди з інвалідністю та пенсіонери. Сталий розвиток є ще однією важливою метою соціальної політики. Це означає не лише економічний ріст, але й екологічну стабільність та соціальну інтеграцію. Соціальна політика повинна враховувати потреби майбутніх поколінь, забезпечуючи баланс між економічними, екологічними та соціальними аспектами. Важливим аспектом є також забезпечення доступу до якісної освіти та охорони здоров'я. Це сприяє підвищенню загального рівня життя та розвитку людського капіталу. Крім того, соціальна політика повинна підтримувати зайнятість та створення нових робочих місць, що є критично важливим для економічного розвитку. Не менш важливою метою є зміцнення соціальної згуртованості. Це включає в себе розвиток громадянського суспільства та активну участь громадян у прийнятті рішень.

Також необхідно забезпечити ефективну комунікацію між державою та суспільством. Соціальна політика повинна бути адаптивною і реагувати на зміни в суспільстві та економіці. Це передбачає постійний моніторинг і оцінку ефективності впроваджених програм. Залучення міжнародного досвіду та кращих практик також може позитивно вплинути на реалізацію цілей соціальної політики. Загалом, цілі соціальної політики повинні бути комплексними і інтегрованими, щоб забезпечити всебічний розвиток суспільства та підвищити добробут кожного його члена [11].

Принципи корпоративного управління. Корпоративне управління є важливим аспектом функціонування будь-якої організації, оскільки воно визначає, як компанії управляються та контролюються. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) визначає сім основних принципів, які сприяють ефективному корпоративному управлінню (рис. 1.1):

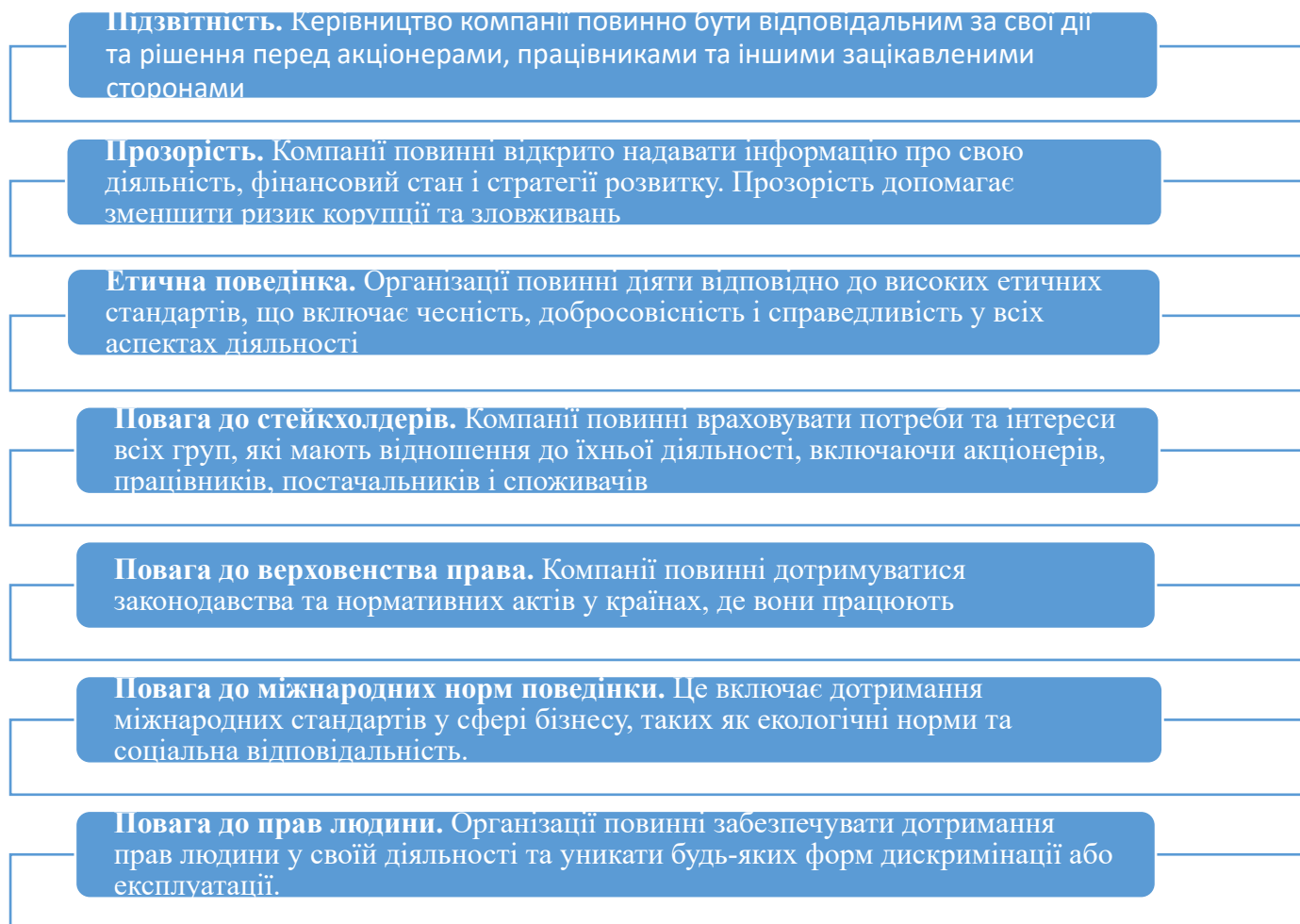


Рисунок 1.1 — Основні принципи, що сприяють ефективному корпоративному управлінню.

Джерело: створено автором на основі [12]

Дотримання цих семи принципів корпоративного управління сприяє створенню стійкої та етично відповідальної бізнес-середовища. Вони не лише підвищують ефективність управління, але й зміцнюють довіру з боку суспільства та інвесторів. У результаті це веде до сталого розвитку компанії та її позитивного іміджу на ринку [12].

Корпоративна соціальна політика справді має дотримуватися багатьох критеріїв. Далі пропонуємо розглянути що пропонує держава щодо стандартів соціальної відповідальності підприємств.

Згідно з статтею 3 Конституції України, людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави, а утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави[13].

Людський добробут у будь-якому прояві повинен враховувати вимоги третьої статті та пріорітезувати саме людину та її життя. Це першочергові та мінімальні умови, які організації зобов'язані забезпечити для людей, не зважаючи на розмір, тип та вік організації. Таким чином, наслідки з третьої статті мають прояв у статті 46 Конституції України про гарантії прав громадян на соціальний захист [13].

Серед інших законодавчих актів, що стосуються вимог до соціальних політик підприємств, варто розглянути статті 5, 11, 12 та 13 Закону України «Про зайнятість населення». У статті 5 «Гарантії у сфері зайнятості» визначаються пункти у сфері зайнятості, в яких держава надає гарантії, з яких: вільне обрання місця роботи, вільне обрання професії, одержання заробітної плати відповідно до законодавства, допомога у працевлаштуванні, соцзахист у разі безробіття, захист від дискримінації у сфері зайнятості та інше [14].

Стаття 11 «Право особи на захист від проявів дискримінації у сфері зайнятості населення» зазначає, що кожен працівник, не залежно від будь-якого соціального, фінансового, фізичного становища та приналежності до будь-якої соціальної групи не може піддаватися дискримінації[14].

Стаття 12 «Право особи на доступ до інформації у сфері зайнятості населення» говорить про те, що кожен має право безкоштовно отримувати інформацію щодо попиту і пропозиції на ринку праці, зокрема про наявні вакансії, умови та можливості працевлаштування як в Україні, так і за її межами, а також інформацію про професійну орієнтацію, навчання та інші послуги, передбачені законодавством. Держава при

цьому гарантує доступ до інформації про зайнятість через державні органи та засоби масової інформації [14].

Стаття 13 «Право особи на захист прав у сфері зайнятості населення» наголошує на тому, що кожен має право оскаржувати рішення осіб, якщо це призвело до порушення права людини на зайнятість, відповідно до чинного законодавства [14].

Засади організації та управління у сфері праці та соціальної політики закріплено в Конституції України, законах Верховної Ради України, указах Президента України, постановах Кабінету Міністрів України, постановах, наказах Міністерства праці і соціальної політики України та Пенсійного фонду України, Кодексі законів про працю України та інших нормативно-правових актах.

Однак, аналізуючи дані законотворчі акти, можна побачити, що питання соціальної політики підприємства не регулюються на тому рівні, що вимагають сучасні умови. По-перше, не існує законодавчих актів, які б стимулювали/вмотивовували/зобов'язували компанії розвивати свою соціальну політику належним чином. Статті конституції, які ми розглянули вище, стосуються більше загальнолюдських прав, порушення яких в сучасних умовах є просто недопустимим. У той час, сучасний ринок праці вимагає активнішого втручання держави та глибшого залучення бізнесу до створення добробуту як працівників, так і в цілому суспільства. Проблема полягає в тому, що законодавчі акти, які зараз існують несуть більше дорадчий характер і не стимулюють підприємства до розвитку своїх соціальних політик, від чого дана важлива частина існування організації втрачає пріоритетність. У той час, працівники потребують, щоб компанії більше вкладалися у розвиток своїх спеціалістів, створювали для них приємніші умови роботи та робили свій внесок у розвиток держави, суспільства та світу в цілому.

Тому можна сказати, що питання соціальної політики та корпоративної відповідальності підприємств регулюються на недостатньому рівні й основними причинами для цього виступає саме відсутність ефективного законодавства у сфері

соціально відповідальної бізнес-діяльності. Як зазначають автори роботи [15]-необхідність соціально відповідального бізнесу в Україні є і вона обумовлена такими факторами, як:

- низький рівень корпоративної культури та фінансово-економічна слабкість багатьох компаній;
- правовий нігілізм і деформація правосвідомості;
- низький рівень оцінки ролі бізнесу суспільством;
- закритість українських компаній;
- нерівномірне врахування інтересів зацікавлених сторін.

Сучасне українське законодавство не встановлює загальних принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Оцінити рівень КСВ в Україні важко через те, що звітність у цій сфері є добровільною, і відсутній єдиний стандарт. Хоча деякі державні компанії мають структуровану соціальну звітність, впровадження КСВ в Україні лише починається, тоді як у європейських країнах, зокрема в Данії, це вже усталена практика. У 2008 році Данський парламент ухвалив Закон про соціальну відповідальність для великих підприємств, спрямований на заохочення корпорацій до активної участі в КСВ та міжнародної співпраці. Це частина Першого національного плану дій із КСВ, який має на меті підвищити міжнародну конкурентоспроможність данських компаній. З 2013 року до закону було додано вимоги щодо дотримання прав людини та зменшення негативного впливу на довкілля. Хоча закон не є обов'язковим, компанії повинні або дотримуватись політики КСВ, або офіційно заявити про своє небажання її впроваджувати. Закон окреслює такі аспекти КСВ, як стандарти й принципи, що застосовуються у бізнесі, політики та процедури впровадження КСВ, оцінку досягнень за рік і плани на майбутнє.

Особливу роль серед європейських нормативно-правових документів відіграє переглянута Європейська соціальна хартія, прийнята 3 травня 1996 року, яку Україна ратифікувала відповідно до Закону від 14 вересня 2006 року № 137-V. Цей документ

є одним із ключових актів, що визначає широкий спектр соціальних прав людини, встановлюючи високі стандарти їх захисту та реалізації. Європейська соціальна хартія охоплює права, пов'язані з умовами праці, охороною здоров'я, соціальним забезпеченням, а також захистом вразливих груп населення [16].

З моменту ратифікації цього акту Україна поступово розширює перелік статей пунктів, які визнає обов'язковими для виконання, демонструючи прагнення адаптувати свою соціальну політику до європейських стандартів. На сьогоднішній день Україна зобов'язалася виконувати 28 статей і 65 пунктів Частини II Хартії, що відображає важливість інтеграції національних політик у європейський соціальний простір.

Крім того, основні принципи і механізми реалізації соціальної політики в Україні закріплені у Генеральній угоді про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики та трудових відносин на 2019–2021 роки. Ця угода була підписана 14 травня 2019 року і стала важливим елементом соціального діалогу між державними органами, роботодавцями та представниками профспілок. Вона була укладена на основі таких законодавчих актів, як Закон України «Про колективні договори і угоди» та «Про соціальний діалог в Україні», що забезпечують правові рамки для регулювання соціально-економічних відносин [17].

1.3 Роль та форми прояву соціальної політики в організаціях

Коли говоримо про форми прояву соціальної політики, можна виділити кілька рівнів, кожен з яких відображає різні аспекти впливу на соціальні процеси та управління ними. Глобальний рівень описує загальні суспільні тенденції, що проявляються на світовій арені. Це рівень, на якому формуються ідеї та підходи, що отримують підтримку серед значної частини населення планети, та стають частиною загальносвітової свідомості. Наприклад, ідеї сталого розвитку, екологічної відповідальності або рівності прав для різних соціальних груп є прикладами

глобальних трендів, які поступово впливають на політики держав та громадські інституції. Зокрема, нормалізація одностатевих стосунків чи свідоме ставлення до природних ресурсів стають частиною широкого суспільного дискурсу, що чинить тиск на індивідів і соціальні групи, які не поділяють такі ідеї. Глобальний рівень формує загальну атмосферу у суспільстві, де обговорюються й активно підтримуються певні цінності, що в результаті стимулює розвиток соціальних ініціатив та змін у напрямку прогресу.

Макрорівень стосується державної політики та інституційних рішень на рівні національних урядів. Це той рівень, на якому державні органи влади розробляють і впроваджують законодавчі акти, що регулюють соціальні відносини, охорону здоров'я, освіту, соціальний захист, зайнятість тощо. Саме на макрорівні можна оцінити стан соціального розвитку країни, її здатність забезпечити базові соціальні права та створити умови для гідного життя. Наприклад, країни Європи демонструють вищі стандарти життя в порівнянні з багатьма державами Африки чи Азії завдяки їхній орієнтації на людину та розвиток соціальних ініціатив. Людиноцентричність європейських країн проявляється через соціальні програми, державні доктрини, які мають на меті забезпечення рівних можливостей для всіх громадян, що є ключовим фактором у створенні стабільного та гармонійного суспільства. Соціальна політика на макрорівні впливає на усі аспекти життя громадян та є показником рівня розвитку і зрілості суспільства в конкретній державі.

Мікрорівень описує соціальну політику на рівні підприємств та організацій. Вона визначається тим, як керівництво компанії ставиться до своїх працівників, наскільки дбає про їхній добробут та умови праці. Соціальна політика підприємств може охоплювати широкий спектр заходів – від забезпечення комфортних умов праці та гідної заробітної плати до підтримки здоров'я працівників і розвитку їхніх професійних навичок. У сучасних умовах конкуренції за кваліфіковані кадри компанії часто впроваджують нові підходи до управління персоналом, розвиваючи

компенсаційні пакети, корпоративну культуру, програми мотивації. Це дозволяє залучати та утримувати найкращі таланти, що стає однією з головних конкурентних переваг. Інвестуючи в людський капітал, компанії підвищують свою ефективність та стійкість у довгостроковій перспективі. Тому соціальна політика на мікрорівні є не лише питанням соціальної відповідальності, але й інструментом досягнення стратегічних цілей організації. В рамках цього дослідження, ми детально розглянемо саме мікрорівень, враховуючи вплив макрорівня та глобального. Детальний перелік прикладів форм прояву соціальної політики по кожному рівню зображений на рисунку А.1 в додатку А.

У сучасному світі, де бізнес-середовище постійно змінюється, підприємства стикаються з необхідністю адаптації своїх соціальних стратегій для забезпечення стійкості та успішності. Соціальна політика підприємства стала важливою темою у менеджменті, адже вона впливає не тільки на внутрішні процеси компанії, але й на її репутацію та довіру з боку суспільства. Таким чином, можна говорити про такі аспекти соціальної політики як:

1. Участь працівників у прийнятті рішень. Це залучення працівників до процесу прийняття рішень. Такий підхід створює культуру участі, де співробітники відчують, що їхня думка має значення. Дослідження, проведене дослідницькою організацією «Deloitte» у 2021 році, показало, що компанії, які активно залучають працівників до прийняття рішень, демонструють вищий рівень задоволеності та продуктивності[18]. Залучення до процесів управління також сприяє кращій комунікації між різними рівнями управління і допомагає виявити і вирішити проблеми на ранніх стадіях.

2. Соціальна відповідальність бізнесу (CSR). В науковій літературі, присвяченій темі соціальної політики підприємства, корпоративній соціальній відповідальності виділяється значна увага. Соціальна відповідальність бізнесу стала невід'ємною частиною багатьох корпоративних стратегій. Сучасні компанії прагнуть

не лише досягати фінансових результатів, але й позитивно впливати на суспільство. Такі ініціативи можуть включати екологічні програми, підтримку місцевих громад, розвиток інклюзивності та рівності у трудових відносинах .

3. Корпоративна культура. Корпоративна культура впливає на всі аспекти соціального розвитку підприємства. Створення позитивного робочого середовища, що заохочує відкритість, співпрацю та інновації, стало ключовим фактором успіху. Відповідно до дослідження створення сильної культури психічного здоров'я може вплинути на обізнаність, використання та вплив програмних зусиль для формування психічно здорової робочої сили. Організаційна культура включає такі компоненти, як лідерська та управлінська поведінка, офіційні політики чи керівні документи, а також загальні практики та очікування. Разом вони відображають спільні цінності організації та можуть створити середовище, яке сприятиме (або не сприяє) психічному здоров'ю працівників [19].

4. Здоров'я та добробут працівників. Підтримка здоров'я та добробуту працівників стає одним з основних аспектів соціального розвитку. Програми можуть включати страхування, доступ до фітнес-центрів, програми підтримки психічного здоров'я та заходи для покращення балансу між роботою та особистим життям. Це не лише покращує загальне самопочуття співробітників, але й підвищує їхню мотивацію та продуктивність. Не менш важливим є ментальне здоров'я працівників. У дослідженні «Ментальне здоров'я персоналу в умовах карантинних обмежень» науковці Рудакова С. Г., Щетініна Л. В. , Данилевич Н. С., Касяненко Я. А., Кицак Т. Г. проаналізували фактори, що впливають на ментальне здоров'я працівників та його значення в роботі компаній та зробили висновок, що приділення уваги ментальному здоров'ю є критично важливим аспектом управління організацією. Від цього залежить не тільки соціальне благополуччя працівників, але й економічні показники її діяльності. Результати досліджень свідчать про існуючі проблеми в підтримці

ментального здоров'я співробітників і підкреслюють необхідність впровадження роботодавцями заходів для його покращення [20].

Соціальна політика підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку як всередині організації, так і в суспільстві загалом. Вона включає в себе комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб працівників, покращення їхнього добробуту та створення комфортних умов праці. Основною метою соціальної політики є реалізація концепції гідної праці, що передбачає не лише матеріальне забезпечення, а й розвиток нематеріальних аспектів, таких як професійний ріст і соціальна відповідальність. Завдяки соціальній політиці підприємства можуть підвищити рівень залученості співробітників, що, в свою чергу, позитивно впливає на продуктивність праці. Важливою складовою є також забезпечення безпеки працівників на виробництві та в побуті. Це включає в себе не лише дотримання норм охорони праці, а й створення здорового мікроклімату в колективі. Соціальна політика також має зовнішній вимір, оскільки підприємства повинні враховувати потреби місцевих громад і брати участь у розвитку соціальної інфраструктури. Це може проявлятися через спонсорство соціальних проектів або участь у програмах з покращення якості життя населення.

Розглянемо Піраміду корпоративної соціальної політики. Учений Арчі Керрол присвятив багато років вивченню теми корпоративної соціальної політики, її впливу на працівників компаній та на суспільство, написавши десятки наукових робіт. Він є автором цікавої концепції піраміди корпоративної соціальної відповідальності, яка виглядає наступним чином: (див. рис. 1.2). Ідея цієї піраміди полягає в тому, що існує 4 види відповідальності кожної організації: філантропічна, етична, відповідальність перед законом та економічна. Найнижчий рівень піраміди (економічний) описує базове завдання кожної бізнес організації: створювати товари та послуги для людей, які потребують та хочуть цього, та отримувати прийнятний прибуток за це. В даному контексті економічна відповідальність виступає основоположною для всієї піраміди,

оскільки важко уявити в сучасних умовах життєздатну бізнес організацію без економічного прибутку. Відповідальність перед законом є наступною сходинкою піраміди та стосується відповідальності організації підкорятися усім законам, які діють на території її діяльності, бути чесними по відношенню до суспільства та нести покарання перед законом за порушення правил. Третя сходинка, етична відповідальність, стосується завдання організації поважати суспільні етичні правила, відповідати в своїй діяльності цим правилам та захищати етичні цінності як в середині самої компанії, так і в взаємодії із іншими організаціями. Найвища сходинка, філантропічна, є наслідком розвитку суспільства, яке стало відноситися до організації не лише як до економічного суб'єкта, але й до повноцінного учасника соціально-ділових відносин. Несучи філантропічну відповідальність, підприємство бере на себе всі ті самі обов'язки, що і відповідальний громадянин, а саме: розвиток людського добробуту та суспільства, покращення якості життя та навколишнього середовища, волонтерство та залученість в соціальні процеси.



Рисунок 1.2 — Піраміда корпоративної соціальної політики підприємства Арчі Керрола [21]

Таким чином, підприємство виступає не лише як економічний суб'єкт, але й як соціальний партнер. Важливо зазначити, що реалізація соціальної політики може бути викликом для підприємств, особливо в умовах обмежених ресурсів. Інвестиції в соціальні програми можуть зменшити фінансові можливості для внутрішнього розвитку. Тому підприємствам необхідно знайти баланс між соціальними витратами та економічною ефективністю. Крім того, соціальна політика повинна бути гнучкою та адаптивною до змін у суспільстві та економіці. Підприємства мають враховувати зростаючі життєві стандарти та цінності суспільства при формуванні своїх соціальних програм. Це дозволить не лише задовольнити потреби працівників, але й зміцнити репутацію компанії на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

2.1 Особливості стану соціальної політики в організаціях в Україні

Коли ми говоримо про дії компанії, які спрямовані на покращення соціального добробуту людей, можна розглядати дві складові соціальної політики: внутрішню та зовнішню. Внутрішня складова описуватиме як компанія піклується про своїх працівників та наскільки її робоче середовище сприяє професійному розвитку працівників, ефективній комунікації між працівниками, підтримці соціально-психологічному клімату в колективі та здоров'я працівників. Зовнішня складова ж стосується внеску компанії в розвиток суспільства. За такого підходу, компанія розглядається як окремий свідомий член суспільства, який добровільно вкладає свої ресурси в благодійні акції задля покращення добробуту усього суспільства.

Розглядаючи українські компанії, найцікавішим буде проаналізувати період з 2019 року, коли долаючи труднощі, що спочатку спричинила пандемія COVID-19, а потім і повномасштабне вторгнення росії. З точки зору соціальної політики, даний період заслуговує окремої уваги через те, що останні 6 років українське суспільство переживає величезний стрес і цілком закономірно це має вплив на життя кожного українця. За таких обставин люди значно частіше вигорають, переживають депресію, схильні до самогубства, потребують моральної та фінансової підтримки. Попри це, фінансова криза призвела до тяжких наслідків та змусила підприємців прийняти важкі рішення. Так, велика кількість компаній через страхи перед фінансовими труднощами скорочували кількість персоналу. Згідно з даними опитування Співки українських підприємців близько 48% підприємств звільнили частину працівників через пандемію [22].

Консалтингова компанія KPMG провела ґрунтовне дослідження [23], в якому досліджувалося, як пандемія COVID-19 змусила функції HR змінити свої підходи до управління персоналом і яку стратегію компанії обрали для адаптації в умовах кризи. Це дослідження детально аналізує практичні дії бізнесу під час глобальних викликів, викликаних пандемією. Зокрема, одним із ключових результатів стало те, що 96% опитаних компаній прийняли рішення перевести своїх співробітників на віддалену роботу. У той же час, результати дослідження вказують на те, що 24% (рисунок 2.1) компаній забезпечили своїх співробітників необхідним обладнанням для комфортної роботи на дому, організувавши доставку техніки з офісу. Це дозволило мінімізувати незручності та підтримати продуктивність працівників. Однак не всі компанії змогли дозволити собі такі заходи. Приблизно 30% опитаних організацій були змушені вдаватися до радикальних кроків, звільняючи працівників з метою скорочення витрат на персонал, тоді як 35% компаній планували зменшення заробітної плати, що свідчило про глибоку кризу на ринку праці.

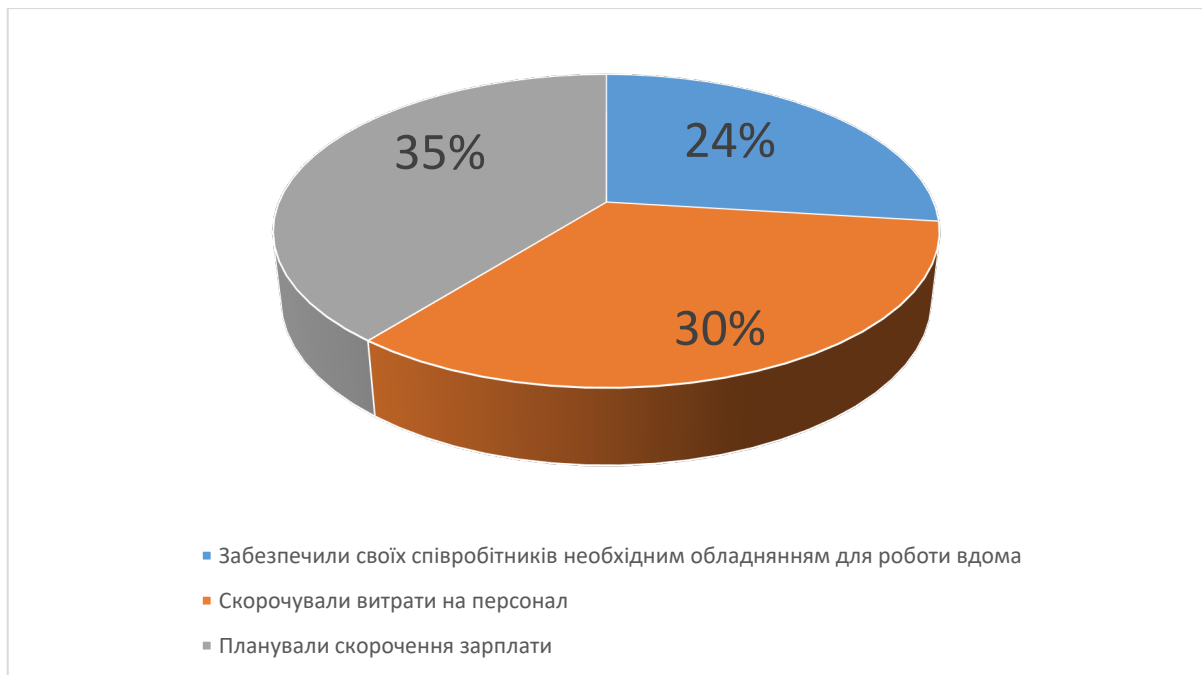


Рисунок 2.1. — HR рішення серед українських компаній в період COVID-19

Джерело: створено автором на основі [23]

Окрім звільнень та скорочень, частина компаній намагалася зберегти робочі місця та підтримати своїх працівників шляхом фінансування транспортних витрат (43% компаній забезпечували таксі для працівників, яким було необхідно прибути до офісу або на ділові зустрічі). Крім того, 63% компаній забезпечили своїх співробітників засобами індивідуального захисту, що демонструє їхній пріоритет у збереженні здоров'я та безпеки персоналу. Проте 31% компаній запропонували працівникам піти у щорічну оплачувану відпустку, що, попри свою неприємність, є зрозумілим кроком в умовах кризи. Інші 25% компаній відправили своїх працівників у неоплачувану відпустку, що фактично означало готовність цих компаній до розставання з частиною свого персоналу. З метою збереження фінансового балансу, багато компаній також впровадили скорочений робочий день, що допомогло зменшити навантаження на бюджет організацій. Дослідження також показало, що 35% компаній планували зменшення заробітної плати, що свідчило про серйозні фінансові труднощі, з якими зіткнулися компанії в період пандемії.

Варто зазначити, що не всі результати дослідження були виключно негативними. Так, 55% опитаних респондентів зазначили, що витрати на персонал залишилися на колишньому рівні, незважаючи на всі складнощі. Близько 40% компаній скоротили витрати на персонал, що свідчило про оптимізаційні заходи, тоді як 6% респондентів навіть зафіксували збільшення витрат на працівників, що може вказувати на певні зміни в кадровій політиці цих компаній або специфіку їх діяльності. Пандемія також значною мірою вплинула на процес навчання та розвитку персоналу. Зокрема, 33% компаній призупинили процес навчання на невизначений термін, однак більшість організацій намагалися адаптуватися до нових умов, переводячи навчальні програми у дистанційний формат. Так, 44% компаній перевели проведення співбесід в онлайн-режим, а 43% частково перевели навчання в онлайн-формат або відклали його на пізніший термін.

Висновки дослідження, проведеного компанією KPMG, демонструють суттєві зміни, яких зазнали функції управління персоналом в умовах пандемії COVID-19. Більшість компаній змушені були оперативно адаптувати свої бізнес-процеси, переводячи співробітників на віддалену роботу та впроваджуючи різноманітні заходи для забезпечення безпеки й продуктивності. Водночас, кризові умови призвели до того, що значна частина підприємств вдавалася до непопулярних кроків, таких як скорочення персоналу, зменшення заробітної плати та відправлення працівників у відпустку, зокрема неоплачувану. Однак, варто відзначити, що деякі компанії зуміли зберегти стабільний рівень витрат на персонал, а в окремих випадках навіть збільшити їх, що свідчить про наявність різних підходів до антикризового управління.

Війна, що розгорнулася в Україні внаслідок повномасштабного вторгнення росії, створила безпрецедентні виклики для українського бізнесу. Підприємства змушені адаптувати свої стратегії не лише для підтримки своєї діяльності, але й для забезпечення добробуту своїх працівників, багато з яких стали вимушеними переселенцями, мобілізованими до армії або постраждалими від бойових дій. У таких складних умовах корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стала не просто трендом, а критично важливим компонентом бізнес-стратегії. Одним із основних напрямів соціальної політики українських компаній стало забезпечення безпеки працівників. Багато організацій допомагали своїм співробітникам з релокацією до безпечних регіонів, надавали фінансову підтримку для покриття витрат на проживання та евакуацію з небезпечних зон. Наприклад, деякі компанії оплачували житло своїм працівникам протягом трьох місяців після переїзду, а також забезпечували фінансову допомогу для підтримки на новому місці. Багато підприємств зберігають за мобілізованими співробітниками робочі місця, продовжуючи виплачувати їм зарплати та надавати одноразову фінансову допомогу. Окремо варто зазначити важливість психологічної підтримки. Війна створює безпрецедентний рівень стресу та емоційного виснаження для працівників, тому

доступ до послуг психологів і психотерапевтів став важливою складовою соціальної політики багатьох компаній. Важливо зазначити, що КСВ в умовах війни не лише стосується працівників і місцевих громад, але й є інструментом зміцнення українського суспільства загалом. Компанії допомагають захисникам України, фінансуючи Збройні сили та територіальну оборону. Деякі організації переорієнтували свої виробничі потужності на підтримку військових потреб або безпосередньо долучилися до логістики допомоги.

Нурма провели дослідження [24], в якому виокремили 11 найпоширеніших способів підтримки своїх працівників серед опитаних компаній:

Таблиця 2.1 — 11 найпоширеніших способів підтримки своїх працівників серед опитаних компаній

№	Опис способу підтримки
1	Допомога з релокацією
2	Оплата проживання протягом 3 місяців в безпечному місці
3	Вивозили людей з гарячих точок, оплачували проживання
4	Фінансово підтримує
5	Зберігаємо робочі місяця та винагороду тим, хто пішов захищати країну
6	Одноразова фінансова підтримка усіх працівників та постійна фінансова підтримка мобілізованих
7	В період простою продовжували виплату ЗП
8	Не звільняли тих, чий проєкт пішов, тим, хто пішов захищати Україну зберегли ЗП, піврічний фінансовий пакет допомоги для тих, хто переїжджав у інші міста/країни
9	Регулярні дзвінки / переписка, підтримка
10	Психолог / психотерапевт
11	Наразі наймаємо людей лише в Україні, аби допомогти економіці

Джерело: створено автором на основі [24]

В умовах війни роль соціальної політики компаній стала ще важливішою, ніж у мирний час. Бізнес в Україні продемонстрував готовність адаптуватися до нових реалій, ставлячи добробут своїх працівників на перше місце. Це є ознакою зрілості та

стійкості українських компаній, які не тільки продовжують функціонувати, але й активно підтримують своїх співробітників і суспільство загалом. Соціальна відповідальність бізнесу під час війни не тільки підсилює довіру до компаній, але й сприяє формуванню нових соціальних цінностей у суспільстві. Вона стала невід'ємною частиною корпоративної культури та етики багатьох підприємств.

Перед тим, як перейти до зовнішньої складової СП підприємств в Україні в ковідний та повоєнний стан, пропонуємо розглянути добірку практик корпоративної соціальної відповідальності CSR Ukraine, яка зібрала приклади відповідального ставлення бізнесу до змін в суспільстві у період до 2019 року. Таким чином ми зможемо порівняти практики КСВ до початку кризових подій та після.

До десятої збірки кейсів включено 34 кейси (Додаток Б) з корпоративної соціальної відповідальності компаній в Україні, що були зібрані в рамках щорічного Конкурсу бізнес-кейсів з КСВ 2019. Конкурс було присвячено впровадженню Цілей Сталого Розвитку компаніями України. В публікації представлено практики компаній України в рамках 10-ти Цілей сталого розвитку, що стосуються подолання бідності, охорони здоров'я, якісної освіти, гідної роботи, створення стійкої інфраструктури, зменшення нерівності, сталості міст, сталого споживання, захисту та відновлення екосистем суші та партнерства заради сталого розвитку[25].

Найбільше практики соціальної політики стосувалися напряму, пов'язаного із освітою населення, надання безкоштовних знань для школярів, підлітків, молоді та певних верств населення, що потребують допомоги в адаптації на сучасному ринку праці. Саме цей напрямок став найпопулярнішим серед інших, будучи використаним у 14 випадках з 34, випереджаючи практики направлені на відповідальне відношення до довкілля (6 практик з 34) та фінансування ініціатив з допомоги хворим та літнім людям (8 з 34). Розповсюдженими методами вирішення соціальної проблеми є фінансування або залучення коштів до проєкту (закупівля обладнання, передача коштів на потреби людей), створення освітніх програм та проведення тренінгів,

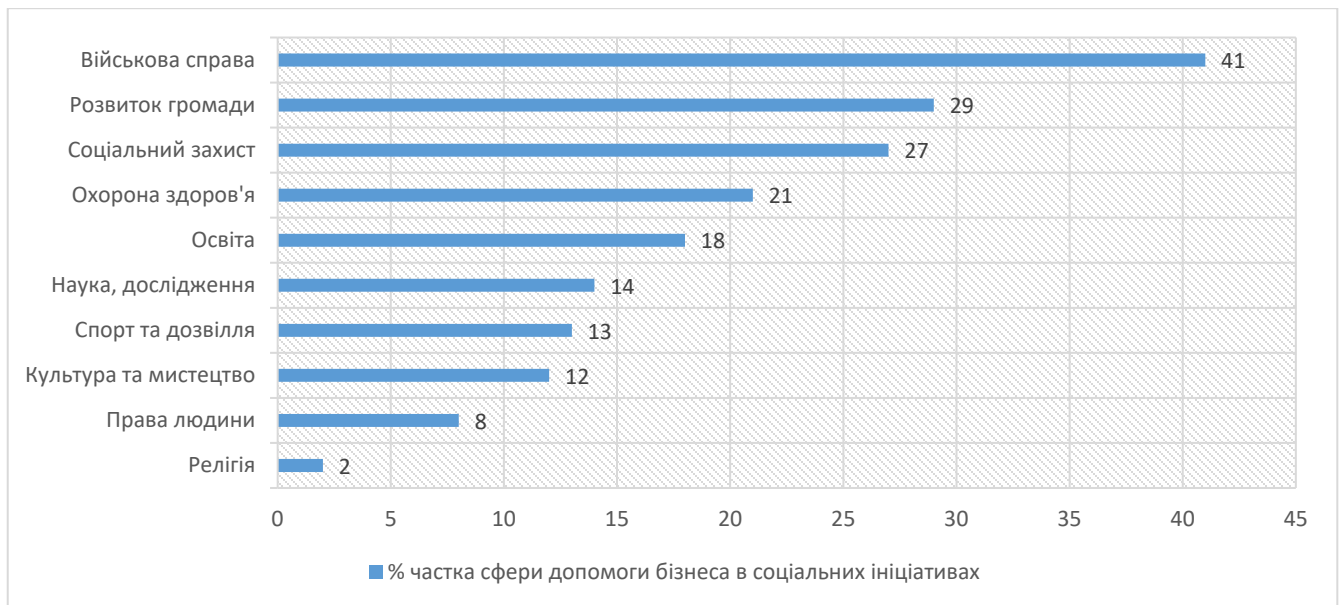
конкурси/змагання. Найцікавішим рішенням, на нашу думку, був результат співпраці Кока-Кола та Освіторія з їх проектом «iLearn», адже вони створили автономний продукт, який може легко та швидко приносити користь багатьом дітям в отриманні освіти, при цьому не потребуючи постійного моніторингу та контролю організаторів.

Очевидно, що під час війни соціальна політика організацій більшою мірою буде направлена на підтримку країни у важкий період, подолання наслідків війни для населення, а також допомогу військовим. Тим не менш, на прикладі попередньо описаної збірки кейсів КСВ, ми не можемо побачити чіткої співпраці організацій, згуртованості у вирішенні соціальної проблеми. Це важливий пункт, адже через 3 роки після підсумків конкурсу CSR Ukraine ми побачимо зовсім протилежний підхід в українському бізнес-просторі, де компанії співпрацюють, об'єднуючись над вирішенням однієї масштабної проблеми. Прикладом такого партнерства може послугувати скооперовані дії українських мобільних операторів, коли Vodafone, Київстар і lifecell об'єднали зусилля для спільного надання послуг зв'язку в зонах бойових дій [26]. Вони спільно відновлювали пошкоджену інфраструктуру та забезпечували безкоштовний зв'язок для українців, зокрема для працівників екстрених служб. Або інший приклад співпраці Mastercard разом з Uklon та іншими партнерами об'єдналися, щоб доставляти гуманітарну допомогу переселенцям, їжу для тварин у притулках і ліки для людей з окупованих територій[27].

Тож, вивчаючи різні джерела інформації про стан соціальної політики в українських організаціях на часи COVID-19 та війни, ми прослідкували таку тенденцію серед компаній, як все більше залучення до волонтерства, філантропії, здійснення різних заходів благодійності, фандрайзингової діяльності і т.д. Це досить важливий нюанс розвитку соціальної політики в організаціях, хоча стимулом до цього і послугувало горе. Так, ми можемо побачити, як принципи КСВ стають в українському просторі не просто «красивими» словами на сайті компанії, але й мають своє підкріплення на практиці. Можна лише уявляти наскільки далі українське

суспільство та компанії можуть розвинути цей тренд далі в мирні часи, але маємо надію, що український тренд буде настільки успішним, що послужить прикладом нашим європейським партнерам.

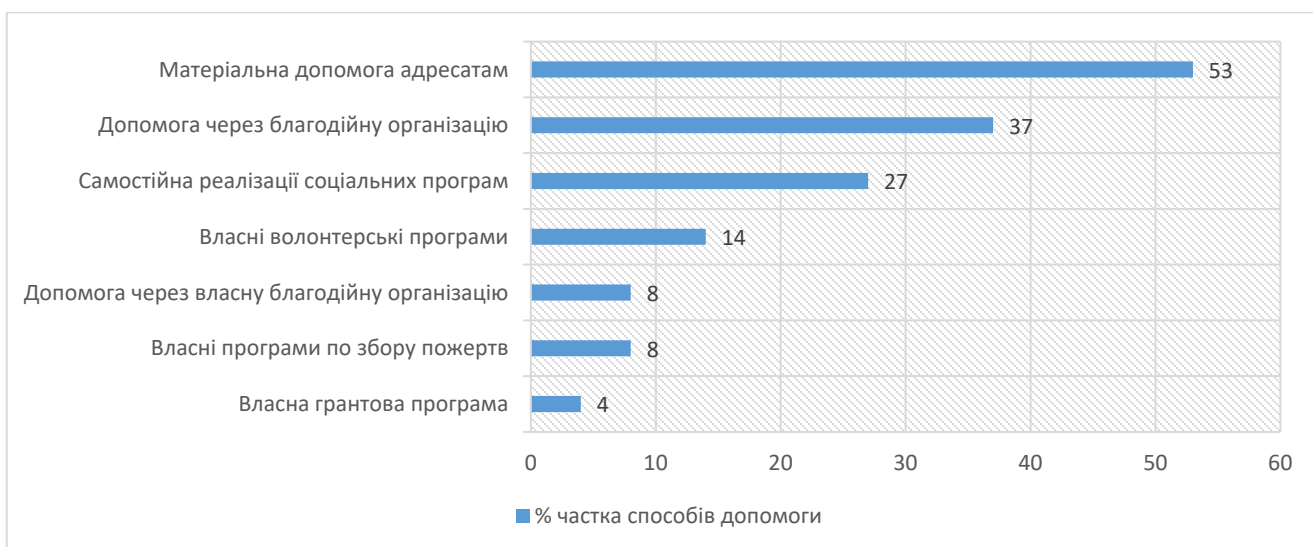
Іншим спостереженням під час аналізу інформаційних джерел, є значна перевага саме зовнішньої складової соціальної політики українських компаній, у порівнянні із внутрішньою, про які ми говорили перед цим. Це пояснюється досить легко, адже найбільшої підтримки, як моральної, так і фінансової, потребують наразі наші військові. Тому компанії беруть на себе ініціативу забезпечити українських захисників усім, чим потрібно, віддаючи свої прибутки на потреби держави. Далі ми розглянемо результати дослідження зовнішньої складової соціальної політики українських підприємств. Українські бізнеси за умов війни змушені адаптувати свою діяльність до нових викликів. Одним з основних напрямків такої адаптації стала активна участь у вирішенні соціальних питань, що вийшли на перший план через гуманітарну кризу та воєнні дії. Згідно з дослідженням компанії Gradus [28], 84% українських компаній, незалежно від їх розміру, беруть участь у соц. ініціативах.



Примітка: у респондентів була можливість обрати кілька сфер допомоги, %

Рисунок 2.2 Найпоширеніші сфери допомоги бізнесу в соціальних ініціативах

Джерело: [28]



Примітка: у респондентів була можливість обрати кілька способів допомоги

Рисунок 2.3 Найпоширеніші способи допомоги бізнеса країні та суспільству, %

Джерело: [28]

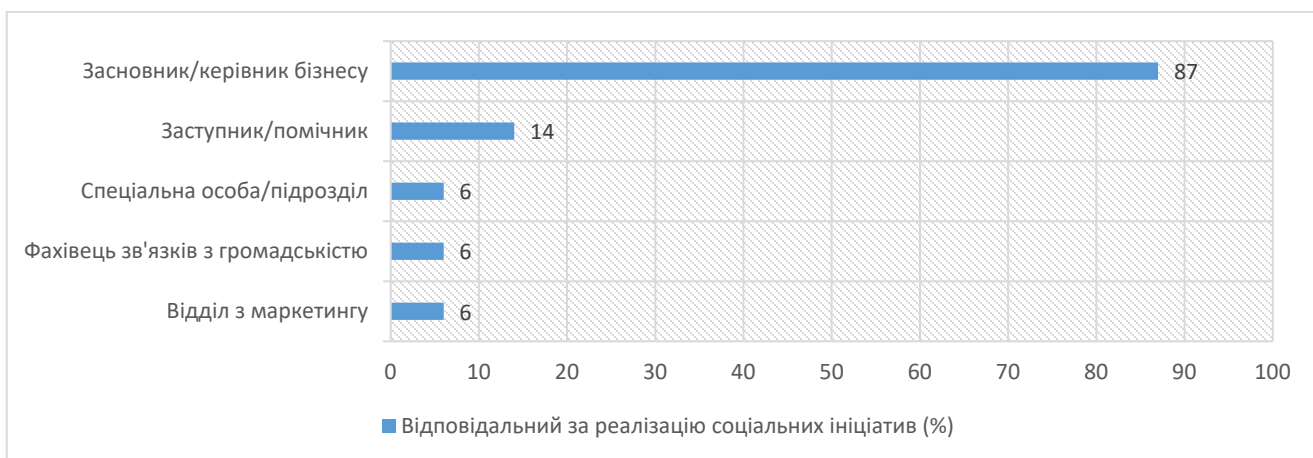


Рисунок 2.4 Частка відповідальних осіб за реалізацію соціальних ініціатив, %

Джерело: [28]

Дослідження показує, що бізнеси обирають різні шляхи для надання допомоги. Найпоширенішими є: надання товарів або послуг (43%) — переважно це стосується компаній, які використовують свої ресурси для підтримки населення. Це може включати товари першої необхідності, логістичні послуги або допомогу у вигляді інфраструктури, також фінансова підтримка (36%) — компанії також активно

вкладають кошти у соціальні ініціативи, роблячи благодійні внески для вирішення нагальних проблем, особливо підтримуючи військових і місцеві громади. Волонтерська праця співробітників (32%) — це відображає прагнення компаній мобілізувати не тільки матеріальні ресурси, але й людський капітал. Такий розподіл типів допомоги свідчить про те, що бізнеси намагаються максимально використовувати свої можливості, залучаючи і фінансові, і людські ресурси для підтримки суспільства.

Серед найбільш пріоритетних напрямків допомоги, 41% компаній фокусують свою увагу на військових потребах. Це є зрозумілим, оскільки війна вимагає значних ресурсів на забезпечення армії та підтримку обороноздатності країни. Особливо активно тут проявляють себе компанії, що працюють у сфері торгівлі. Більшість компаній (53%) надають допомогу безпосередньо адресатам, що забезпечує цільову підтримку конкретним людям чи організаціям. Водночас 37% компаній співпрацюють із благодійними чи громадськими організаціями для реалізації своїх соціальних програм. Лише 27% бізнесів реалізують власні соціальні програми, що може бути пов'язано з обмеженими ресурсами або бажанням передати ці функції професійним організаціям.

Дослідження Gradus демонструє важливу тенденцію: бізнес в Україні під час війни активно залучається до вирішення соціальних проблем. Незалежно від розміру, компанії шукають можливості для підтримки як військових, так і мирних громадян, реалізуючи соціальні ініціативи через фінансову підтримку, надання послуг або волонтерську діяльність співробітників. Важливим є також розуміння, що ініціативи, які виходять від власників та керівників бізнесу, є ключовим фактором в реалізації цих соціальних проектів. Це підкреслює не лише соціальну відповідальність компаній, але й їхню готовність брати на себе роль активних учасників громадських змін під час війни. Таким чином, соціальні ініціативи українських компаній під час війни мають подвійний ефект: з одного боку, вони допомагають вирішувати негайні

гуманітарні та соціальні потреби, з іншого — посилюють репутацію бізнесу як соціально відповідального партнера в українському суспільстві.

Для можливості провести більш детальний аналіз тенденцій соціальної політики українських організацій під час війни, пропонуємо розглянути конкретні практики КСВ українських за повоєнний період та побачити як саме компанії допомагають військовим, як підтримують країну та її економіку й наближують Україну до перемоги. До аналізу були взяті такі компанії, як Нова Пошта, Auchan Ukraine, Comfy, Київстар та 1+1 Media (Додаток В).

З початку повномасштабної російсько-української війни українські компанії стали важливою опорою у забезпеченні підтримки населення, армії та відновленні економіки. Нова Пошта, одна з найбільших логістичних компаній України, з перших днів війни активно залучилася до допомоги країні та громадянам. Ця доповідь аналізує діяльність компанії під час війни, окреслюючи основні аспекти її внеску у подолання наслідків агресії.

Нова Пошта швидко адаптувала свою діяльність під нові виклики. Компанія запровадила нову послугу "Речі з дому за кордон" за зниженими тарифами, що допомогло багатьом українцям, які виїхали за межі країни через війну, отримати необхідні речі. Крім того, її партнерські відділення стали пунктами видачі гуманітарної допомоги, що було особливо важливо для людей у прифронтових районах. Нова Пошта також активно займалася доставкою гуманітарних вантажів до постраждалих регіонів. Наприклад, тільки до Харківської області було доставлено 1200 палет гуманітарної допомоги. Нова Пошта також зосередила увагу на підтримці своїх працівників. Було створено Штаб SOS — гаряча лінія, де співробітники могли отримати матеріальну допомогу, консультації з працевлаштування після переселення, психологічну та юридичну підтримку.

Важливою складовою діяльності Нової Пошти під час війни стала підтримка Збройних Сил України. Компанія забезпечувала військовослужбовців амуніцією та

іншими необхідними матеріалами. Зокрема, дванадцять бригад ЗСУ отримували постійну допомогу від Нової Пошти, що включало амуніцію, гуманітарну допомогу та підтримку укріплення позицій. Компанія також почала оснащувати свої відділення генераторами та стабільним інтернетом, перетворивши їх на так звані "Пункти незламності". Це дало змогу людям отримати не лише логістичні послуги, але й зарядити електронні пристрої та користуватися інтернетом.

Нова Пошта є одним із найбільших «донаторів» на потреби ЗСУ, входячи в топ-5 компаній з найбільшими показниками пожертвувань, в якому група компаній Nova займає 4-е місце з своєю сумою пожертвувань в 2,9 млрд. грн. [29] Окрім цього, Нова Пошта безкоштовно, за власні кошти, відправляє і доставляє посилки для військових. Програма Гуманітарна пошта України діє з 2014 року. За цей час Нова пошта доставила власним коштом майже 1 млн посилок для військових. З початку 2023 року програмою разової допомоги Нової пошти вже скористалися 16 тис українців та 1500 благодійних фондів і волонтерів [30].

Діяльність Нової Пошти під час війни є прикладом високого рівня соціальної відповідальності, здатності до швидкої адаптації та інноваційного підходу до вирішення складних проблем. Компанія не лише забезпечила безперервність своїх логістичних послуг, але й стала важливим партнером для військових, громадян та країни загалом. Її внесок у гуманітарну допомогу, відновлення інфраструктури та підтримку економіки під час війни заслуговує на високу оцінку та є прикладом для інших бізнесів в умовах кризових ситуацій. [31, с.6-9]

Auchan Ukraine [32, с.21-30]. З початком повномасштабної війни в Україні компанія Auchan швидко відреагувала на виклики, розпочавши масштабну гуманітарну місію. Її головною метою стала допомога населенню, що потерпає від бойових дій, а також підтримка захисників України. Із перших днів компанія отримувала численні запити від різних установ, благодійних організацій, лікарень, військових та громадян. З огляду на цей величезний обсяг потреб, Auchan вирішила

організувати свою діяльність так, щоб забезпечити швидку та ефективну допомогу, зосереджуючи свої зусилля на наданні продовольчих товарів та товарів першої необхідності. Уже з кінця березня 2022 року запити на допомогу стали оброблятися систематизовано: було створено окрему робочу групу, яка відповідає за формування та передачу допомоги. З часом компанія визначила пріоритетні напрямки діяльності, щоб зберегти економічні показники та продовжити надавати підтримку. Основний фокус був спрямований на допомогу захисникам України та жителям прифронтових територій. Завдяки злагодженій роботі всіх структур компанії – закупівельників, логістів, магазинів та відділів операційної підтримки – багато запитів вдавалося виконати протягом одного дня. Auchan Україна реалізувала значні обсяги допомоги з наступними результатами (рис. 2.5):



Рисунок 2.5 Структура соціальної допомоги компанії Auchan Ukraine

Джерело: складено автором на основі [32, с.21-25]

Приготування гарячих обідів Однією з ініціатив компанії стало приготування та роздача гарячих обідів для жителів визволених територій. Співробітники компанії помітили, що багато людей, отримавши продуктові набори, не мали можливості приготувати їжу через зруйновану інфраструктуру. Це спонукало до створення проєкту з надання вже готових страв. У рамках цього проєкту залучалися кухарі Auchan, які готували обіди, що потім роздавалися на місцях разом з партнерами з Українського продовольчого фонду “Food Foundation UA”[32, с. 22]. Результати акції з роздачі обідів: 1) 11 магазинів Києва брали участь у проєкті. 2) 280 000+ грн виділено на приготування обідів. 3) 5 650 гарячих обідів роздано. 4) 380 годин волонтерства забезпечено. 5) 80 співробітників долучилися до акції.

Задля підтримки своїх співробітників, які постраждали від війни, Auchan створив фонд “Ашан з Тобою” за підтримки Міжнародного фонду холдингу Auchan. Основною місією фонду стала допомога співробітникам, які втратили житло або пережили інші важкі обставини внаслідок бойових дій. Деякі з них втратили свої будинки, які не підлягають відновленню, а інші втратили близьких. Основні показники роботи фонду: 1) 40 співробітників отримали допомогу. 2) 10 081 654 гривень було виділено для підтримки співробітників. 3) 120 співробітників отримали прихисток. 4) 74 співробітники були працевлаштовані в інших магазинах мережі.

Auchan Україна продовжує свою гуманітарну місію, демонструючи солідарність із народом України. Завдяки злагодженій роботі команди, компанія не лише підтримує населення і захисників, але й дбає про своїх співробітників, забезпечуючи їхні основні потреби та допомагаючи в цей складний час.

Таким чином, аналізуючи та порівнюючи усі дані, що зібрали про соціальну політику організацій в Україні, ми можемо зробити наступний висновок. Соціальна політика українських компаній зазнала значних змін упродовж останніх років, реагуючи на глобальні та внутрішні виклики, такі як пандемія COVID-19 і війна в Україні. Вивчення цього явища дозволяє побачити динаміку змін у корпоративній

соціальній відповідальності та рівень залученості бізнесу у підтримку суспільства в умовах криз.

Під час пандемії COVID-19, яка розпочалася у 2020 році, багато українських компаній почали активно підтримувати своїх співробітників і суспільство в цілому. Основний акцент робився на забезпеченні здоров'я та безпеки працівників, організації дистанційної роботи та наданні медичної підтримки. Чимало підприємств надавали фінансову допомогу медичним установам, закуповували засоби індивідуального захисту, забезпечували співробітників і клієнтів необхідними заходами безпеки, а також брали участь у благодійних ініціативах для підтримки лікарень і хворих на коронавірус. До прикладу, компанії долучалися до збору коштів для закупівлі обладнання для перинатальних центрів, лікарень та дитячих установ, а також проводили кампанії з підвищення обізнаності населення про важливість вакцинації та дотримання санітарних заходів.

З початком війни в Україні у 2022 році соціальна політика українських компаній набрала нових масштабів і змісту, оскільки компанії почали відігравати ключову роль у підтримці держави, військових та громадянського суспільства. Багато підприємств з перших днів війни перепрофілювали свої ресурси на надання гуманітарної допомоги, підтримку військових та волонтерських організацій. Значні обсяги допомоги були спрямовані на забезпечення продуктами харчування, медикаментами, товарами першої необхідності для постраждалих від бойових дій, переселенців і захисників України. Компанії створювали спеціальні фонди для підтримки співробітників, які втратили житло або опинилися у важких умовах через війну.

Порівняння соціальних політик компаній до 2019 року, під час пандемії COVID-19 і війни в Україні демонструє кардинальні зміни в масштабах та напрямках корпоративної соціальної відповідальності. До 2019 року соціальна політика українських компаній переважно була зосереджена на внутрішніх програмах

підтримки працівників, таких як забезпечення здорового способу життя, підвищення кваліфікації співробітників та покращення умов праці. Хоча чимало компаній брали участь у благодійних ініціативах, обсяги цієї діяльності були значно меншими, порівняно з наступними роками.

З початком пандемії масштаби соціальної допомоги суттєво зросли. Бізнес перейшов до активної підтримки медичних установ, поширення засобів індивідуального захисту та допомоги найбільш вразливим верствам населення. Однак із початком війни соціальна політика компаній зазнала найглибших змін: бізнес перетворився на потужного гравця у системі гуманітарної та військової допомоги. Основними напрямками діяльності стали підтримка військових, волонтерів, переселенців і постраждалих громадян. Багато компаній значно збільшили свої фінансові витрати на допомогу, впроваджували нові програми, спрямовані на швидке реагування на надзвичайні ситуації та надання цільової допомоги тим, хто її потребував найбільше.

Отже, соціальна політика українських компаній значно еволюціонувала за останні роки. В умовах пандемії коронавірусу і війни в Україні підприємства стали одними з ключових партнерів держави у підтримці суспільства.

2.2 Соціальна політика в зарубіжних організаціях

В попередньому пункті ми дізналися, що українські компанії зараз зосереджені на тому, щоб вкладати свої ресурси в допомогу захисту України й надалі цей напрямок буде тільки розвиватися, а компанії продовжать вести політику допомоги країні з відбудовою після війни. Очевидно, що зарубіжні компанії існують в зовсім інших обставинах, в яких немає необхідності вкладати величезні суми в допомогу своїй країні, тому закордоном панують інші тренди в сфері соціальної політики.

У Європейському Союзі розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) активно підтримується через правові та політичні ініціативи, які сприяють інтеграції соціальних, екологічних та етичних аспектів у діяльність компаній. Основним законодавчим інструментом стало прийняття Директиви 2014/95/EU, яка зобов'язує великий бізнес розкривати нефінансову інформацію, зокрема з питань соціальної та екологічної відповідальності. Стратегія КСВ Європейської Комісії 2011-2014 років робила акцент на добровільних ініціативах, хоча й визнавала необхідність доповнення їх державним регулюванням через додаткові норми та закони. У цьому контексті було ініційовано і прийнято кілька важливих документів, таких як новий Європейський консенсус із сталого розвитку 2017 року, що інтегрував екологічні, соціальні та економічні аспекти підтримки компаній у виконанні принципів КСВ. При цьому важливою характеристикою стало зміщення акценту на екологічну відповідальність бізнесу в рамках Зеленої угоди ЄС, яка створює підґрунтя для переходу бізнесу на більш сталий шлях. Переорієнтація на правову основу стала явною після досягнення Рамкової програми «Захист, поважати та забезпечувати правовий захист», розробленої в результаті роботи Джона Раггі. Це стало основою для подальших ініціатив на міжнародному рівні. Завершальним етапом стало перехід на обов'язкові заходи: стратегія сталості, належна перевірка ланцюга постачання, а також активна підтримка принципів відповідальної бізнес-поведінки в рамках міжнародних директив та звітності. [34, с. 16-25].

Сполучені Штати Америки: Національний План на Відповідальне Бізнес-Поведінку (NAP on Responsible Business Conduct, NAP) у США є ключовим документом, що визначає очікування уряду щодо корпоративної відповідальності, особливо у сфері поваги до прав людини та сталого розвитку. Прийнятий у відповідь на виклики глобальної економіки та зростаючий попит на прозорість і відповідальність бізнесу, NAP покликаний стимулювати підприємства до інтеграції стандартів, встановлених міжнародними інструментами, такими як Керівні принципи

ООН щодо бізнесу і прав людини, Керівні принципи ОЕСР та декларація МОП щодо багатонаціональних підприємств.

План містить низку конкретних заходів, які спрямовані на впровадження принципів належної перевірки прав людини (human rights due diligence). Зокрема, у NAP закладено вимоги до компаній щодо формулювання політичного зобов'язання, яке має бути впроваджене на всіх рівнях – від керівництва до співробітників – через спеціалізоване навчання та встановлення відповідальності. Основні елементи належної перевірки включають оцінку фактичних та потенційних ризиків для прав людини, інтеграцію результатів цієї оцінки у бізнес-процеси, постійний моніторинг ефективності прийнятих заходів, а також прозору комунікацію із зацікавленими сторонами.

Варто відзначити, що підхід США, закладений у NAP, зосереджений переважно на добровільних заходах, які доповнюються конкретними ініціативами та рекомендаціями. Це контрастує з більш обов'язковими підходами, що впроваджуються в деяких європейських країнах, де законодавство встановлює жорсткі норми щодо обов'язкової перевірки ланцюгів постачання та звітності з питань сталості. Проте, попри те, що американський підхід має волонтерний характер, він створює чіткі орієнтири для бізнесу та сприяє поступовому підвищенню стандартів відповідальності, що в довгостроковій перспективі може мати значний вплив на корпоративну культуру як у США, так і в глобальному масштабі [35].

Щоправда, на початку 2025 року корпоративна соціальна політика опинилася під тиском. Перший тиждень на посаді президента Трампа спричинив потік риторики та скасування низки політик, припинення фінансування програм сталого розвитку і посилення політичної критики відповідальних бізнес-практик. Це означає, що успіх державної підтримки розвитку сфери корпоративної соціальної політики може повернутися на багато років назад [36]. Схожі очікування описує Forbes. Тім

МакКлеймон описує тренди в сфері КСВ найближчим часом, які принесуть більше консервативних настроїв в команди, що займаються розробленням КСВ програм[37].

Азія: дослідження літератури щодо КСВ в Азії виявляє кілька ключових тем, що формують сучасний стан соціальної політики в регіоні. Однією з основних складових є корпоративне управління, де традиційні принципи етики та відповідального бізнес-поведінки залишаються центральними. Довіра, побудована на етичних діях компанії, є фундаментом для стійких взаємин між підприємствами та їхніми працівниками, клієнтами, інвесторами, постачальниками і суспільством загалом. Деякі азійські країни впровадили жорсткі регуляторні рамки, що вимагають від бізнесу дотримання етичних та правових норм, що сприяє не тільки дотриманню законодавства, але й формуванню стратегії відповідального корпоративного управління.

Ключовим елементом для досягнення стійкості є високий рівень залучення співробітників. Компанії, що орієнтуються на соціальну відповідальність, інвестують у створення сприятливого робочого середовища, де працівники відчують себе цінними, мотивованими та підтриманими. На рівні корпоративного управління важливою роллю володіє структура аудиторського комітету, який забезпечує етичність, прозорість та відповідність КСВ діяльності компаній існуючим нормам.

Таким чином, дослідження показують, що корпоративна соціальна відповідальність в Азії продовжує розвиватися з урахуванням як традиційних культурних і управлінських підходів, так і сучасних глобальних трендів. Хоча значні зусилля вже докладено для інтеграції етичних принципів у бізнес-процеси, збереження довкілля та забезпечення благополуччя співробітників, залишається простір для вдосконалення, особливо в галузі оцінки впливу на біорізноманіття та природні ресурси. Цей розвиток сприяє формуванню стійких і відповідальних бізнес-моделей, що відповідають вимогам сучасного глобального ринку та сприяють досягненню цілей сталого розвитку в регіоні [38, с. 10-14].

В рамках дослідження КСВ діяльності компаній описаних регіонів, розгляньмо локальні невеликі компанії в парі із земляком міжнародного масштабу, а саме: корейську мережу E-Mart та міжнародну компанію Spinneys з ОАЕ. в якості представників регіону Азії, німецьку мережу SPAR і британську мережу Tesco, та американські мережі Safeway та Walmart. Результати опису представлені в Таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Опис соціальних політик компаній Spar, Tesco, Safeway, Walmart, E-Mart та Spinneys на основі їх КСВ звіту

Регіон та компанія		Масштаби здійсненої соціальної політики	Визначні дії КСВ компанії	Визначеність та ступінь досягнення результатів
Європа	Spar	Компанія зосереджена на зменшенні свого негативного екологічного впливу на навколишнє середовище, однак додатково інвестує в стороні соціальні проекти	Застосунок для захисту від насилля, консультаційні послуги з протидії шкільному насиллю, допомога у подоланні алкоголізму	Звіт демонструє великий обсяг проведеної роботи та досліджень компанії у сфері свого впливу на добробут суспільства, однак бракує чіткого плану по досягненню поставлених цілей
	Tesco	Дотримання більшої частини спектру міжнародних домовленостей про екологію, тісна взаємодія із стейкхолдерами та покращення якості продукції	Зниження викидів вуглецю в довкілля, 100% електроенергії від відновлюваних джерел,	Великий детальний КСВ звіт презентує ключові цілі із орієнтовними показниками, без конкретного плану дій, однак із чітким баченням екологічного майбутнього
США	Safeway	Safeway у порівнянні із європейськими конкурентами має досить скрутний список КСВ ініціатив	Співпраця із місцевими фермерами, відповідальне ставлення та захист умов утримання худоби та відмова від вилову рідкісних морських жителів	Відверто формальний КСВ звіт розкриває загальні погляди компанії з покращення добробуту суспільства та не описує будь-яких цілей та стратегій
Азійський регіон	Walmart	Підтримка потреб місцевого призначення: волонтерські рухи, гранти на розвиток, передача їжі нужденним, регулювання своєї діяльності по зменшенню вуглецевого сліду	Зменшення викидів вуглецю в довкілля та інвестиції у відновлювану енергетику, інвестиції в місцевих постачальників, розвиток місцевих громад, захист тварин	Невелика кількість конкретних екологічних показників із тенденцією у часі. Інші ініціативи мають разовий або періодичний характер та не будуються з довгостроковою перспективою змін

Продовження Таблиці 2.2

	E-Mart	Компанія зосереджена на екологічній складовій та на частині безпеки працівників своєї соціальної політики, однак має чітку стратегію, що показує серйозний підхід до вирішення проблеми	Програми по переробці липкострічки, використання пластикозамінних технологій, навчання працівників безпеці праці, введення 35-годинного робочого тижня, підвищення якості своєї продукції	Звіт має детальну інформацію про використання ресурсів (вода, пластик) з чіткою плановою прогресією по зменшенню негативних наслідків діяльності компанії
	Spinneys	Програма містить широкий опис по створенню мережі супермаркетів майбутнього, з нульовим вуглецевим слідом, зменшення використання прісної води та сприяння здоровому харчуванню серед населення	Допомога з розвитком місцевим малим бізнесам, фермерам та підвищення усвідомленості населення в сфері здорового харчування. Ці дії показують, що компанія здійснює заходи підвищення добробуту, як своїх працівників, так і населення	Більш рекламна ідея звіту і не акцентується великої уваги на конкретних шляхах вирішення поставлених цілей. Описуються інструменти зменшення використання прісної води (або інші цілі), однак не описується план, що викликає сумніви серйозності таких намірів

Джерело: складено автором на основі [39-44]

Очевидний факт, що неможливо судити про соціальну політику організацій певного регіону на прикладі лише двох компаній, однак враховуючи дані, що ми розглянули напередодні, ми можемо їх підтвердження побачити частково і в таблиці. Так, європейці виявилися і справді найбільш відповідальними, презентуючи найбільш наповнену соціальну програму, на противагу американцям, політика уряду яких не примушує їх до активних дій в сфері КСВ, тому ініціативи компаній цього регіону мають широкий розмах зазвичай у великих корпорацій, які працюють не тільки в межах Америки. Цікавим відкриттям були компанії Азії, які, певно, слідуючи за європейськими тенденціями, мають детальні та якісні КСВ звіти в доповнення до цікавих екологічних та соціальних ініціатив. Щоправда, варто відзначити, що серед азійських компаній далеко не всі насправді ведуть КСВ звіти, що підтверджує той факт, що корпоративна соціальна відповідальність в цьому регіоні поки ще розвивається, але вже має досить хороші результати.

Таким чином, хоча загальні тенденції КСВ – підвищення прозорості, інтеграція екологічних та соціальних ініціатив, а також етичне управління – є спільними для усіх

регіонів, регіональні особливості визначають специфіку їх впровадження. Європейський підхід вирізняється високою законодавчою регламентацією та обов'язковістю звітності, американський – ринковою добровільністю та гнучкістю, а азійський – інтеграцією традиційних цінностей із державним регулюванням. Ці відмінності підкреслюють, що ефективна стратегія КСВ має бути адаптована до місцевих умов, використовуючи найкращі світові практики для забезпечення балансу між економічною вигодою та соціальною відповідальністю.

2.3 Розгляд соціальної політики на прикладі компанії «Sinsay»

У рамках практичної частини написання диплома, студентом була пройдена практика на підприємстві ДП LPP «AT LPP Ukraine» т/м Sinsay на посаді менеджер торгового залу. Sinsay є однією з п'яти торгових марок польської компанії LPP, яка активно розвивається останні десять років і набула ще більш активної популярності серед українських любителів моди за рахунок своїх доступних цін та великої кількості магазинів по всій країні. В цьому пункті ми розглянемо соціальну політику компанії з точки зору турботи про своїх працівників (основні заходи, які компанія вживає для підтримання добробуту людей в компанії), порівняємо як LPP допомагала упродовж усього часу українському суспільству пережити наслідки війни та проаналізуємо соціальну політику в загальному плані за допомогою офіційного КСВ звіту.

Основним документом, який описує соціальну політику компанії LPP є етичний кодекс, в якому зазначені основні цінності компанії, набір правил для працівників, приклади вирішення типових етичних питань на роботі та поради як дотримуватися етичної поведінки по відношенню до навколишнього середовища та суспільства. Так, в документі компанія зазначає, що її ключовими цінностями є FAST (F- Fire-fulled, A- Ambition-driven, S- Socially responsible, T- Team-oriented), які говорять про відкритість до світу та громадськості та бажання співпрацювати заради

розвитку суспільства. Кодекс доповнюється 5-ма правилами, яких повинен дотримуватися кожен працівник компанії:

1. Дбати про репутацію компанію
2. Поважати інших людей, етичні норми і правила
3. Дотримання норм внутрішнього та міжнародного права
4. Прагнути до того, щоб дії компанії позитивно впливали на людей, економіку та довкілля
5. Несприйняття жодних порушень прав людини на роботі чи за межами робочого місця

Особливістю сфери ретейл торгівлі є швидкоплинність персоналу. Зазвичай плинність кадрів становить 6-9 місяців. Люди часто обирають роботу в цій сфері як тимчасову, оскільки робота в таких підприємствах не потребує глибоких знань у сфері, довгої адаптації та онбордингу. Для когось це часто перша робота, а для когось це ідеальна можливість працювати на половину робочого дня із плаваючим графіком. Така особливість має певні наслідки на механізми мотивації персоналу, адже їх швидка плинність робить нерентабельними такі механізми мотивації, як, наприклад, використовують в компаніях ІТ сфери, коли працівникам оплачуються заняття різними видами спорту, відпочинок та інші різні активності. Через це, механізми мотивації мають більш опосередкований характер та частіше не виконують свою функцію. Наприклад, найбільшою мотивацією для працівника найнижчої ланки (продавця) та менеджера найнижчої ланки (менеджер торгового залу або старший продавець) стають можливості підвищення в компанії, яка набуває швидкого розвитку та регулярно відкриває нові можливості для розвитку. Щоправда, як вже уточнювалося попередньо, люди частіше відгукуються на вакансії в сфері ретейлу для отримання тимчасової роботи. Для таких людей можливості розвитку не мають особливої важливості.

Тим не менш, компанія працює над розвитком кожного працівника й інвестує в кожного, хто виявляє бажання. Для цього існує декілька інструментів, а саме дорожня карта розвитку працівника Start Up та Start Up Management, з якою працюють раз на пів року. Це проходить у форматі бесіди між керівником (керуючим закладу) та підлеглим (продавцем або менеджером), де керівник та працівник оцінюють навички другого по шкалі « Не відповідає очікувань – Відповідає очікувань – Перевищує очікування» та спільно обговорюють отримані результати, виділяючи сильні сторони працівника та його зони розвитку. Така політика щодо зворотнього зв'язку стає в нагоді для працівників, які докладають зусиль для побудування кар'єри всередині компанії або сфери ретейл. Start Up та Start Up Management проходить у робочий час за межами магазину в спокійних умовах, що сприяє відвертій комунікації між обома учасниками діалогу.

Окрім зворотнього зв'язку, компанія використовує й інші інструменти розвитку персоналу. Наприклад, раз на пів року менеджери проходять безкоштовне онлайн навчання різним корисним в роботі навичкам: ABC менеджмент, тайм-менеджмент, кадровий облік персоналу та навчання з протидії втратам магазину. Навчальні курси для покращення роботи працівників використовуються в багатьох компаніях світу й LPP успішно реалізує цей досвід.

Якщо розглядати відносини вищого керівництва з працівниками магазинів у контексті контролю якості виконання роботи других, то можна виділити справжній європейський підхід в компанії в такого роду комунікації, адже керівництво завжди дотримується консультативного стилю роботи над помилками. Керівництво використовує інструменти покарання тільки у випадках регулярного грубого порушення усіх попереджень та застережень і завжди намагається підтримувати саме стимулювання до розвитку, а не примушення. Додатково до планової перевірки та координування магазину, працівники можуть звернутися за консультацією та

допомогою у вирішенні будь-якого питання до відповідних працівників офісу, які відповідальні за вирішення таких питань.

Компанія час від часу проводить змагання між магазинами, в результаті яких команда, що перемогла, отримує грошову винагороду на проведення тимбілдингу в команді. Такі заходи мають велику користь, оскільки об'єднують команду навколо спільної цілі, дарують відчуття здорової конкуренції та значущості своєї роботи. Після перемоги, команда отримує можливість провести час разом та відпочити в неформальній обстановці, що сприяє підвищенню соціально-психологічному клімату в колективі під час роботи.

Ще одним подарунком для всіх працівників мережі є новорічні подарункові сертифікати на покупку будь-якого товару в магазинах мережі LPP на певну суму. Від нещодавна компанія почала організовувати Pizza Party в кожному магазині на Новий Рік, коли на колектив магазину виділяється певна сума на спільне проведення часу. Враховуючи, що станом на лютий 2025-го року налічується 300 магазинів мережі LPP тільки в межах України, можна сказати, що компанія виділяє значні кошти на проведення такого роду заходів. Невеликим, однак приємним плюсом є безкоштовні зручності в зоні відпочинку персоналу, а саме: мікрохвильова піч, раковина, сушарка для посуду, чайник, вода, чай, кава та печиво для відпочинку під час обідньої перерви.

Зовнішня складова соціальної політики компанії, не налічує широкого переліку ініціатив, однак все ж таки має декілька цікавих прикладів, такі як «День піжам». В цей день компанія перераховує частину отриманого прибутку з продажу піжам на лікування онкологічних хвороб серед дітей. Також компанія брала участь в зборі коштів на підтримку дитячої лікарні «Охматит»[45]. LPP неодноразово передавала теплий одяг постраждалим у наслідок війни дітям та каріматі для потреб військових [46].

Ця частина аналізу соціальної політики компанії LPP стосувалася суб'єктивного спостереження та зроблених висновків на його основі. Далі

пропонуємо розглянути КСВ звіт компанії. Раніше простежений тренд на ведення бізнесу з оглядом на відповідальне ставлення до екології, проголошується і в цьому документі. Команда LPP з перших сторінок звертає увагу на свої важливість цього тренду в їх компанії та скільки зусиль вони докладають для того, щоб зробити свою продукцію більш екологічною. Одним з проєктів по зменшенню вуглецевого сміття в світі є Second life of clothes в рамках якого в усіх магазинах мережі в Польщі відбувається збір одягу, куди люди, які бажають віддати свій ношений одяг, можуть покласти речі, які потім відправляють у благодійний фонд, який дарує цей одяг людям, які його потребують. Однак цікавою є технологія, яку використовують по відношенню до одягу, який залишився навіть після цього акту благодійництва. Разом із стартапом Use Waste команда інженерів LPP переробляють одяг на матеріал, який потім можна використовувати повторно. Таким чином, компанія проінвестувала в технологію, яка, можливо, в майбутньому принесе велику користь людству та екології планети.

Як і в більшості європейських компаній, в LPP не забувають і про ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління), активно докладаючи зусилля в підтримання етичних принципів, особливо прав людини. Так, в 2023 році в розвитку цього напрямку компанією були виконані такі дії:

- 1) проведення опитування щодо прав людини та належними умовами праці серед постачальників з Індії, Пакистан та Бангладеш.
- 2) публікація Кодексу поведінки LPP у китайській, бенгальській та турецькій версіях.
- 3) впровадження Академії ESG, створеної за результатами опитування серед постачальників товарів та послуг невиробничого ланцюга в Польщі.
- 4) продовження співпраці з міжнародними асоціаціями та ініціативами, включаючи International Accord, Accord Pakistan, Cotton made in Africa, Zero Discharge of Hazardous Chemicals.

5) з 2018 року компанія організовує День обізнаності, який має на меті підвищити знання постачальників про права людини, трудові права та правила охорони праці й техніки безпеки. В 2023 році дана ініціатива була розширена на Індію та Пакистан.

Додатковою екологічною ініціативою в компанії є членство в Угоді про нульовий викид небезпечних хімічних речовин (ZDHC), суть якої полягає у зменшенні негативного глобального впливу швейної промисловості на навколишнє середовище, що забезпечується за рахунок введення стандартів хімічної безпеки та усунення небезпечних речовин у ланцюгу поставок. На рисунку 2.6 зображено відсоткове відношення предметів одягу, що були виготовлені за стандартами Нульового викиду небезпечних хімічних речовин до усього обсягу вироблених речей в кожній країні.

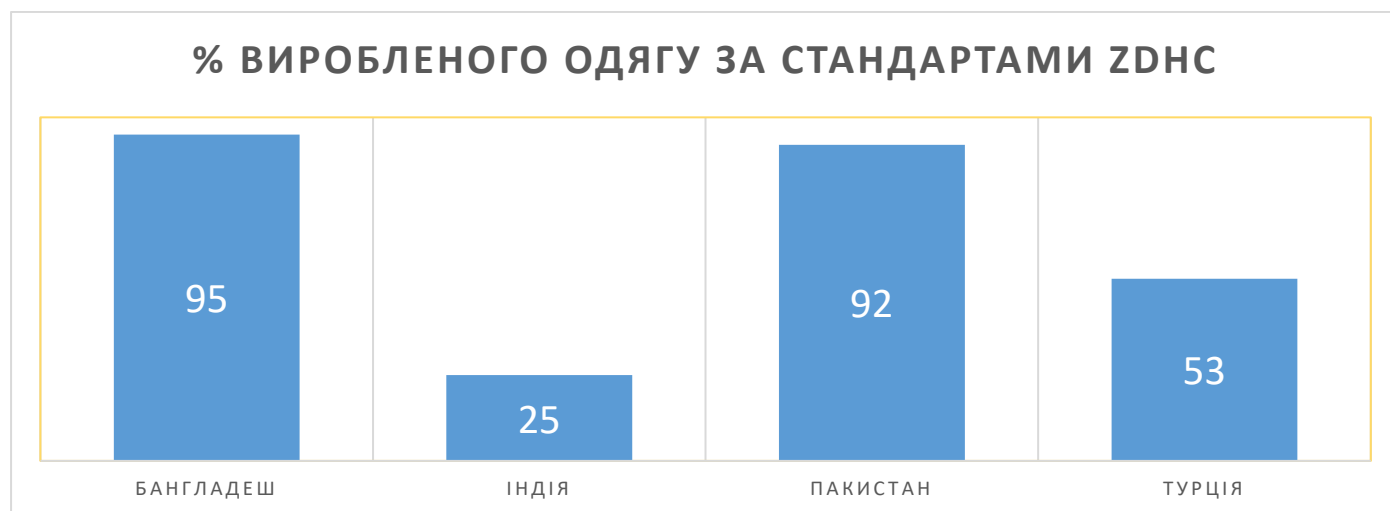


Рисунок 2.6 Частка виробленого одягу за стандартами ZDHC в розрізі країн, %

Джерело: створено автором на основі[47, с. 42]

LPP також співпрацює із бізнес-асоціацією Amfori BSCI, яка надає послуги та консультує в питаннях ESG у ланцюжках постачання. Amfori надає інструменти моніторингу та перевірки ланцюгів постачання на порушення умов людської праці, людських прав або завдання шкоди навколишньому середовищу. Мета команди LPP полягає в тому, аби 100% фабрик, з якими компанія співпрацює, відносилися до

списку Amfori BSCI. На рисунку 2.7 зображена відсоткове значення кількості фабрик LPP Group, занесені до списку Amfori BSCI, в 7-ми країнах.

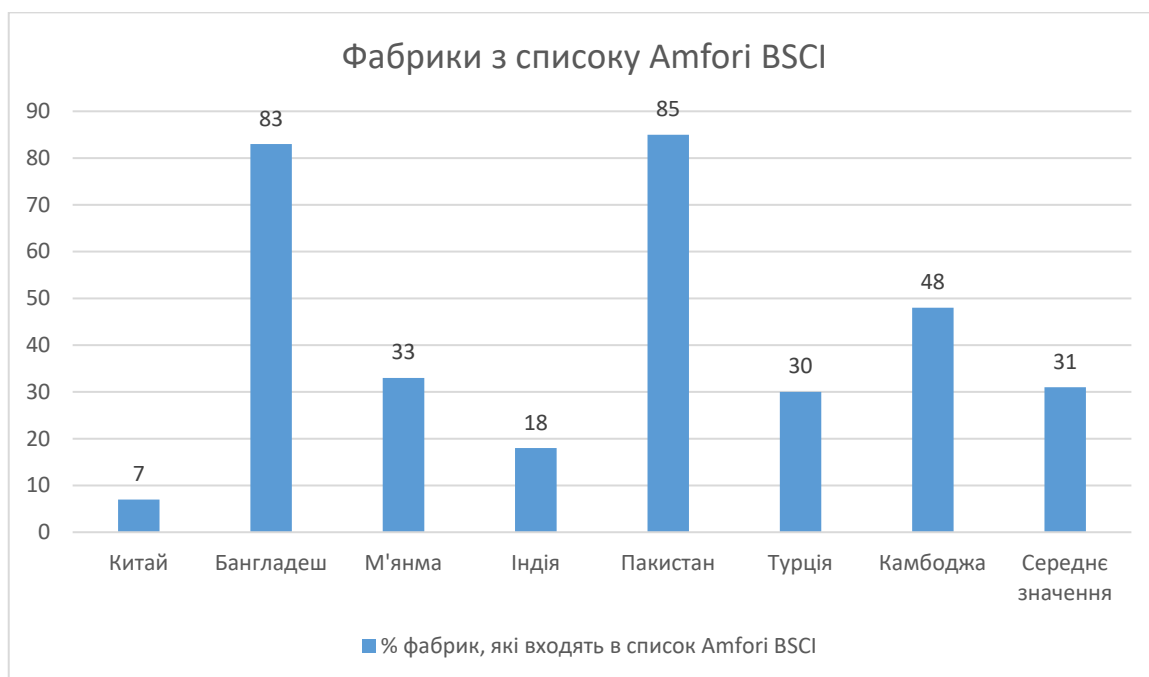


Рисунок 2.7 Фабрики LPP, які відносяться до списку Amfori BSCI, %

Джерело: складено автором на основі [47, с.43]

Як ми можемо побачити, кількість фабрик, що відповідають вимогам Amfori BSCI не втішає, однак в таких країнах, як Бангладеш та Пакистан відсоток досить високий, що говорить про те, що цілком ймовірно в майбутньому компанії вдасться збільшити рівень «соціально відповідальних» фабрик і в інших країнах. Як ми зазначали й на початку, керівництво інвестує час та ресурси в розвиток своїх працівників, для того, щоб підвищувати їх професійні навички та набувати нових знань. В 2023 році компанія виділила на навчання працівників LPP SA та LPP Group 216 322 годин. На рисунку 2.8 зображена структура проінвестованого часу в навчання працівників всієї мережі.

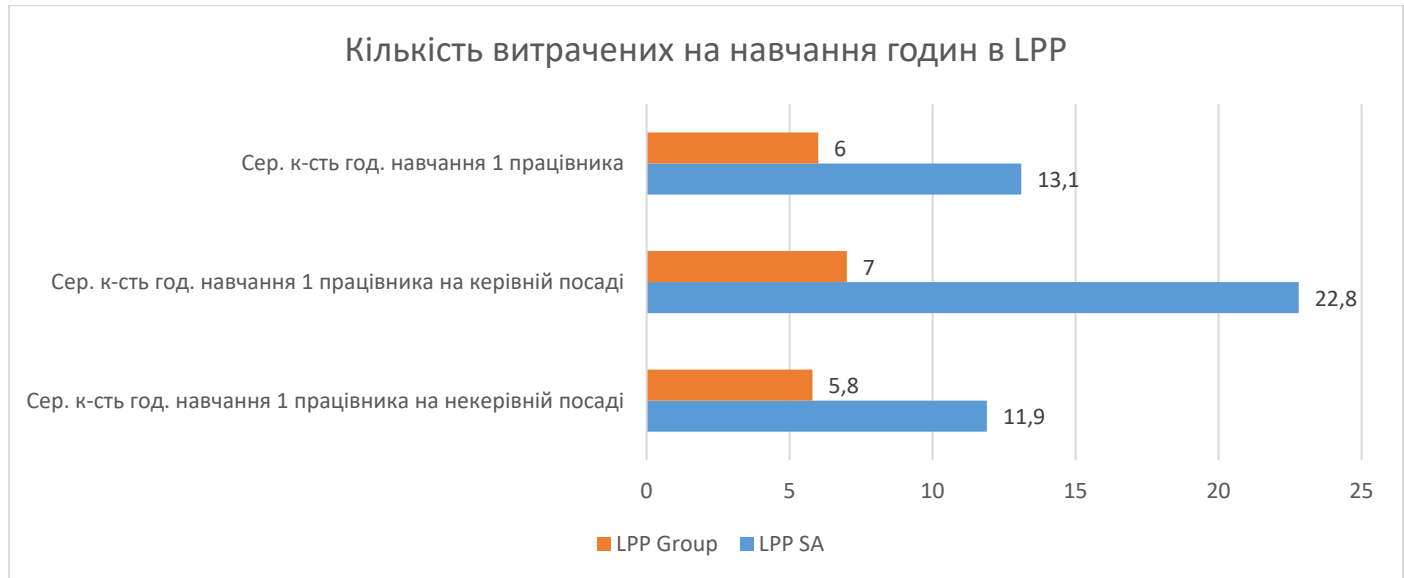


Рисунок 2.8 Кількість витрачених на навчання працівників LPP, год

Джерело: складено автором на основі [47, с. 83]

На цьому рисунку, ми можемо побачити досить звичний приклад розподілу інвестицій між різними посадами. Компанія LPP інвестує більшість виділених годин на навчання саме в працівників підрозділу, який керує усіма компаніями LPP Group, тобто в працівників центрального офісу. Різниця в кількості інвестованого часу може бути в 2-3 рази більшою для LPP SA. Схожий опис стосується й розподілу між керівними та некерівними посадами, який показує, що в працівників керівних посад компанія інвестує більше часу для навчання.

Проаналізувавши усі вищерозглянуті аспекти соціальної політики компанії LPP, можемо виділити наступні недоліки та проблеми даної сфери в компанії:

- Неоптимальні навантаження на працівників. Персонал магазинів часто може зіштовхуватися із неоптимально великим обсягом роботи, який значно втомлює працівників.
- Слабка система мотивації та розвитку персоналу. Працівники не мають стимулів та винагород за свою роботу, що призводить до професійного вигорання. Процес

розвитку персоналу потребує покращення у питаннях кількості виділеного часу та можливостей отримати різних професійний досвід від даного навчання.

- Недостатня залученість у життя та розвиток громади. Компанія має більше 300-та магазинів в Україні, тисячі українських працівників, але її вклад у покращення добробуту українського суспільства залишається досить обмеженим. Компанії варто покращити інструменти діалогу із громадськістю та частіше й масштабніше здійснювати заходи допомоги суспільству.

Роблячи висновки, можна сказати, що компанія LPP дуже схожа на більшість європейських корпорацій, які працюють на міжнародному ринку. Підпорядковуючись європейському законодавству, компанія працює над своїм внеском у розвиток суспільства та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, шукаючи шляхи мінімізації вуглецевого сліду від своєї діяльності, створюючи належні умови праці, спонукаючи своїх партнерів до відповідального ведення бізнесу, а також інвестуючи у розвиток своїх працівників.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УМОВ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Заходи удосконалення соціальної політики організації

Економічний розвиток в умовах війни на сході країни, а потім пандемія COVID-19 і повномасштабна війна підвищили актуальність питання ефективних політик в усіх сферах українського суспільства, так само й питання соціальної політики в українських компаніях. На основі проведеного аналізу сучасних HR практик, ведення корпоративної соціальної відповідальності в компаніях різних країн та регіонів світу, можна виокремити ключові тенденції, принципи й підходи, що сприяють формуванню ефективної соціальної стратегії. Ці напрацювання стають основою для формування бачення шляхів покращення соціальної політики в українських організаціях з урахуванням національного контексту, культурних особливостей та соціально-економічних реалій. У цьому розділі буде запропоновано узагальнений підхід до вдосконалення соціальної політики в Україні, спираючись на міжнародний досвід та результати проведеного дослідження.

Як ми визначили ще у першому розділі в ході дослідження законодавчого підкріплення ведення соціальної політики, в Україні на даному періоді державного становлення, нашому законодавству значно не вистачає інструментів та органів контролю соціальних політик організацій. В цьому питанні, варто врахувати досвід європейських колег, який ми розглядали в другому розділі, та створити стимули для українських компаній впроваджувати та покращувати свою політику турботи про людей. Цей пункт не стосується напряду організацій, однак саме втручання держави в регулювання цього питання може посприяти більш активному просуванню в цьому напрямку. Також державним органам варто розробити рекомендації із запобігання скорочення працівників у разі криз. Як показав досвід у часи пандемії 2019-го року,

значна частка компаній зовсім не готова до різких змін, що несе погані наслідки для людей в організації.

У світі турбота про працівників перетворюється з додаткової переваги на необхідну складову успішної стратегії розвитку компанії. Українським організаціям варто орієнтуватися на глобальні тенденції, які акцентують увагу на важливості створення комфортного, безпечного та підтримувального робочого середовища. Перехід від формального виконання соціальних зобов'язань до справжніх інвестицій у добробут персоналу дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності працівників, а й зміцнити командний дух, лояльність і продуктивність. В заходи покращення можуть входити: 1) моніторинг оптимального навантаження працівників; 2) професійний розвиток працівників(навчальні заняття, тренінги, оплачувані професійні курси, підвищення до вищої посади, розвиток особистих якостей працівників); 3) гідний рівень заробітної плати; 4) приємні умови роботи (зручне робоче місце, доступний офіс, приємний соціально-психологічний клімат, наявність усього необхідного обладнання); 5) оплата занять з фізичної культури для підтримання фізичного та морального стану працівників; 6) компенсація вартості транспортних витрат; 7) психологічна та матеріальна підтримка у разі надзвичайних випадків у житті.

Компанії, що прагнуть досягти високих результатів, повинні вкладати ресурси у здоров'я, професійний розвиток, психологічну підтримку, забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця, приваблює таланти та утримує цінних фахівців. Варто розглядати ці інвестиції не як витрати, а як стратегічно важливу основу для довгострокового успіху. Таким чином, шлях до побудови справді сучасної та відповідальної організації в Україні лежить через системну та щирі турботу про людей. Робота має ставати не лише джерелом заробітку, а й простором розвитку, підтримки, реалізації потенціалу й людського щастя.

Приклад соціальної політики таких компаній, як LPP показує, що великі корпорації досить часто не докладають достатніх зусиль та ресурсів задля забезпечення своїх працівників добробутом на високому рівні. В українських компаніях часто відсутнє відчуття турботи про працівників, тому відповідальний керівник повинен забезпечувати оптимальне навантаження працівників, дбати про їх професійний розвиток та пропонувати компенсаційний пакет, який буде задовольняти потреби працівників.

Ми провели аналіз розвитку КСВ напрямку в українських організаціях упродовж останніх 10 років і результати показують, що практики соціальної відповідальності в організаціях є і вони розвиваються. Щоправда, ця сфера також має простір для розвитку. Під час первинного аналізу КСВ звітів різних компаній, ми прийшли до думки, що більшість КСВ звітів виконують більшою мірою маркетингову функцію й часто не несуть задуму показати прозору інформацію про діяльність в напрямку соціальної діяльності, а більше лише показати як багато компанія зробила для суспільства.

Марина Саприкіна, голова організації CSR Ukraine, поділилась порадами, як бізнесу варто адаптувати свою КСВ в умовах війни [48]:

Таблиця 3.1 Заходи з КСВ, які бізнесу варто адаптувати в свою діяльність в умовах війни

№	Опис заходів
1.	пов'язати свою бізнес-стратегію з відновленням України на засадах сталого розвитку
2.	розробити або оновити політику з прав людини у бізнес-діяльності, включити туди пункти щодо перевірки своїх постачальників/колег на роботу в рф
3.	включити питання психологічного здоров'я для підтримки працівників
4.	продумати питання партнерств в секторі – це надзвичайно важливо, і ці реалії з бізнес-партнерств сьогодні мають перейти до КСВ-партнерств
5.	приділити увагу систематизації волонтерства, яке сьогодні активно розвивається в компаніях
6.	не забувати про довкілля: попри те, що сьогодні переважають соціальні питання, екологічні питання неймовірно важливі для майбутнього
7.	думати про роботу з громадами, і вже сьогодні обговорювати, як їм допомогти стати більш життєстійкими (і це не тільки про питання «як пережити зиму», а й про інші питання, наприклад, як розробити в громаді план безперервності роботи)

Джерело: складено автором на основі [48]

У таблиці представлені ключові характеристики, які формують образ суспільно відповідального громадянина. Серед них – активна участь у відновленні України, готовність до співпраці, волонтерська діяльність, дбайливе ставлення до довкілля, а також повага до прав і свобод інших людей. Ці цінності, безумовно, є справедливими та доречними, адже, як уже зазначалося раніше, аналогічні моральні та соціальні зобов'язання мають і сучасні організації. Кожне підприємство, незалежно від масштабу чи сфери діяльності, несе відповідальність перед суспільством, у якому функціонує, та перед середовищем, яке воно неминуче впливає своєю діяльністю.

У цьому контексті соціальна політика організації не може бути формальністю або набором декларативних заяв, вона повинна бути активним інструментом взаємодії з суспільством. Сучасний світ вимагає від бізнесу більшого, ніж просто створення робочих місць і сплата податків. Організації зобов'язані брати участь у вирішенні соціальних проблем, сприяти сталому розвитку, підтримувати ініціативи з охорони навколишнього середовища та дотримуватись етичних норм у всіх аспектах діяльності.

Таким чином, підприємства не можуть функціонувати в ізолюваному вакуумі, поза суспільством, його потребами та викликами. Вони є частиною соціальної тканини й мають усвідомлювати свою роль як активних учасників процесів відновлення, розвитку та підтримки життєздатності країни. Формування відповідального бізнес-середовища в Україні є критично важливим як для подолання наслідків війни, так і для побудови стійкої, інклюзивної та етичної економіки майбутнього.

Крім того, здійснення корпоративної соціальної відповідальності є вигідним не лише для суспільства, але й для самих компаній. За результатами дослідження, проведеного агентством CSR Ukraine, соціальна відповідальність формує близько 67% загальної репутації компанії. Це свідчить про те, що імідж бренду напряму залежить від того, наскільки активно підприємство бере участь у вирішенні соціально важливих

питань. У сучасних умовах, коли споживачі, партнери та інвестори все більше звертають увагу на етичність та прозорість бізнесу, КСВ стає одним із ключових факторів формування довіри до бренду та підвищення його конкурентоспроможності. Компанії, які системно впроваджують соціальні ініціативи, не лише зміцнюють свою репутацію, але й формують довгострокові взаємини зі спільнотою, що забезпечує їм стабільність та розвиток у майбутньому.

3.2 Обґрунтування вигоди від запропонованих заходів

Говорячи про запропоновані заходи покращення соціальної політики українських організацій, важливо також враховувати ефективність проведення цих заходів. Успіх соціальної політики залежить від декількох факторів, таких як: узгодженість із цінностями компанії, залученість працівників, актуальність та соціальна значущість соціальної політики, системний підхід та стратегічне планування й прозорість в комунікації із працівниками та суспільством.

Співставлення соціальної політики підприємства із її реальними цінностями є ключем до органічної взаємодії обох компонентів, які можуть підсилювати один одного та приносити додаткову користь компанії. Тому, наприклад, є сенс включати в заходи соціальної політики тренінги з фінансової грамотності для працівників тільки якщо компанія виплачує їм заробітну плату достатню для того, щоб вільно розпоряджатися заощадженнями. Також недоречним буде вести боротьбу проти використання дешевої робочої сили, при цьому використовувати цю ж саму дешеву робочу силу. Екологічна складова соціальної політики не може сприйматися серйозно, якщо основна діяльність компанії наносить непоправної шкоди навколишньому середовищу. Порушення правила «органічного поєднання» призводить до несприйняття цих заходів суспільством та формування думки про лицемірство компанії.

Працівники, як одні із найважливіших стейкхолдерів соціальної політики організації, обов'язково повинні бути залучені до прийняття рішень щодо формування заходів покращення їх добробуту. Тільки самі працівники можуть знати що буде кращим для них самих, які компоненти політики можуть принести найбільшу кількість вигоди, що є найактуальнішим для них. Таким чином, якщо розглянути рекомендацію про забезпечення належного компенсаційного пакету, то ключовим показником ефективності результатів буде задоволеність отримувачів цього пакету-працівників. Тож, якщо передчасно залучити їх до прийняття рішень, це зможе значно підвищити ефективність даного заходу, а також принести економічну вигоду підприємству у вигляді більшої віддачі працівників у робочих питаннях, підвищення іміджу компанії та економії часу на пошуках найкращого компенсаційного набору.

Будь-який добробут, у тому числі й КСВ заходи чи добробут працівників, вимагає актуальності впроваджених заходів. Актуальність соціальної політики полягає в тому, щоб створювати такий добробут, який має попит на даний період в суспільстві. Наприклад, після початку повномасштабної війни актуальними стали забезпечення працівників можливістю працювати віддалено чи отримання психологічної та фінансової допомоги. Усе це набуло актуальності за рахунок нестабільності в країні. В такому випадку групова поїздка до музею чи інші схожі заходи можуть бути абсолютно неефективними в контексті користі від соціальної політики. Тож, врахування особливостей сучасних обставин підвищить ефективність запропонованих заходів.

Будь-яку політику підприємства можна розглядати як проєкт. Кожен проєкт потребує стратегічного планування та розвитку, адже світ постійно змінюється, а разом із ним повинен розвиватися і проєкт, підлаштовуючись під сучасні виклики, шукаючи способи подолання актуальних проблем та досягаючи результатів, які сприяють виживанню проєкту. В такому випадку, стратегічне планування є невід'ємною частиною процесу задля формування направленого, чіткого розвитку.

Останнім, але не менш важливим компонентом є прозорість політики, що ведеться. Оскільки соціальна політика в першу чергу про соціум, про людей, то важливим завданням цієї політики є досягнення довіри людей, які отримують користь від нашої політики- стейкхолдерів, які, в свою чергу, будуть нам довіряти тільки, якщо кожна наша дія, кожен захід, кожне прийняте рішення і вся політика в цілому будуть щирими, матимуть конкретну, усім відому, досяжну ціль.

У контексті розглянутих компонентів вигоди соціальної політики підприємств, звернімося до детальнішого обґрунтування такої отримуваної вигоди від запропонованих заходів.

Одним із ключових драйверів змін виступає втручання держави та встановлення чітких рамок регуляції соціальної політики в організаціях. Державне стимулювання розвитку соціальної відповідальності бізнесу може стати важливим каталізатором, який спонукатиме компанії до більш значущих інвестицій у підвищення добробуту працівників та суспільства загалом. Як свідчить міжнародний досвід, зокрема країн Європейського Союзу, найуспішніші практики у сфері соціальної політики мають саме ті держави, уряди яких надавали цьому питанню стратегічного значення, формуючи нормативну базу та систему стимулів для бізнесу.

У межах корпоративного середовища, створення збалансованого та привабливого компенсаційного пакету, впровадження програм професійного зростання, турбота про ментальне та фізичне здоров'я працівників, а також розвиток корпоративної культури довіри та взаємопідтримки — усе це може суттєво посилити економічні результати діяльності підприємства. Це досягається шляхом підвищення рівня залученості працівників, зниження плинності кадрів, покращення внутрішнього клімату, зростання продуктивності та якості виконання завдань.

Схожим чином, адаптація політики корпоративної соціальної відповідальності до сучасних викликів, зокрема умов воєнного часу, має потенціал стати важливим інструментом зміцнення репутації компанії. Підприємства, які активно допомагають

країні, підтримують армію, громадянське суспільство та беруть участь у відновленні інфраструктури, здобувають значно вищий рівень суспільної підтримки, довіри та поваги. Така лояльність споживачів та громадськості з часом перетворюється на конкретні вигоди: зростання прибутків, залучення інвестицій і т.д.

Таблиця 3.2 «Потенційні вигоди для компанії за умови впровадження ефективної соціальної політики»

Напрямок вигоди	Результати для компанії за умови впровадження ефективної соціальної політики
Суспільні вигоди	Підвищення рівня довіри до компанії з боку громадськості
	Зміцнення громадянського суспільства через підтримку у складні періоди (війна, кризи тощо)
	Сприяння соціальній згуртованості та розвитку місцевих громад
	Активна участь у відновленні країни, формування позитивного впливу на суспільство
Економічні вигоди	Зростання продуктивності працівників через створення комфортного та підтримуючого робочого середовища
	Зменшення плинності кадрів та витрат на найм
	Підвищення ефективності праці завдяки задоволенню актуальних потреб працівників (компенсаційні пакети, психологічна підтримка, розвиток тощо)
	Оптимізація внутрішніх процесів через залучення працівників до прийняття рішень
	Економія ресурсів завдяки стратегічному плануванню соціальних ініціатив
Репутаційні вигоди	Підвищення лояльності споживачів і зміцнення позицій бренду на ринку
	Приваблення інвесторів через прозорість та соціально відповідальний імідж
	Формування довготривалої довіри стейкхолдерів
	Позитивне сприйняття компанії як соціально активного та відповідального бізнесу
	Конкурентна перевага на ринку через активну участь у вирішенні актуальних суспільних проблем

Джерело: складено автором

У кінцевому підсумку, ефективна соціальна політика — це та, що формується не лише з міркувань іміджу, а має щирі наміри, є прозорою, відкритою до діалогу з громадськістю, враховує потреби своїх основних стейкхолдерів та активно залучає їх до процесу ухвалення рішень. Така політика здатна принести організації комплексну вигоду: з одного боку — економічну, що базується на сумарному впливі покращення внутрішніх та зовнішніх процесів, а з іншого — суспільну, яка демонструє внесок компанії у розвиток добробуту громади та держави в цілому.

ВИСНОВКИ

Добробут працівників, сталий розвиток суспільства, корпоративна соціальна відповідальність, дотримання екологічних стандартів — усе це може виглядати другорядним для підприємця, орієнтованого виключно на економічні показники. Втім, розвиток суспільства неминує змінює саму природу бізнесу. Сучасне покоління молодих працівників очікує від роботодавця не лише гідної заробітної плати, а й комфортного соціального середовища, можливостей для розвитку, підтримки у складних життєвих ситуаціях, а також загального відчуття цінності своєї праці.

Соціальна політика стає ключовим аспектом взаємодії між організацією та її працівниками, а також суспільством. Існує багато досліджень, практик та рекомендацій в цій сфері, однак фактична реалізація ще потребує покращення та урахування сучасних тенденцій.

Оцінюючи стан впровадження соціальних заходів у бізнес-середовищі українських компаній, варто звернути увагу на позитивну динаміку, що спостерігається з початку пандемії COVID-19 та особливо — після початку повномасштабної війни. Компанії дедалі частіше не залишаються осторонь, докладають значних зусиль до підтримки армії, громадянського суспільства, волонтерських ініціатив. Український досвід взаємодії компаній задля вирішення важливих соціальних проблем може по-справжньому стати прикладом для міжнародних партнерів як сучасний бізнес повинен бути залученим у життя громади. Зовнішня складова соціальної політики набула великого значення: бізнес дедалі чіткіше усвідомлює, що добробут держави, її безпека та стабільність — це фундамент для власного виживання та зростання. Внутрішня складова в українських компаніях розвинена по-різному. Великі компанії можуть дозволити надавати своїм працівникам дорогі компенсаційні пакети, у той час як малий та середній бізнес, під впливом криз, може вдаватися й до скорочення працівників. Тому, внутрішня складова усе ще має

багато аспектів, які потребують вдосконалення. Серед них: якість компенсаційних пакетів, розвиток ментального здоров'я, психологічна підтримка, створення сприятливого робочого середовища, гнучкі умови праці, навчальні та освітні можливості, системна участь працівників у прийнятті рішень щодо власного добробуту. Працівники повинні бути не лише споживачами соціальних благ, а й їхніми активними формувачами.

Побудова якісної сучасної та цінної соціальної політики організації полягає в плідній співпраці громади, держави й компаній та як кожна з цих сторін може примножувати добробут працівників та мотивувати іншу сторону до такої ж відповіді. Питання ролі держави у формуванні сприятливого середовища для розвитку соціальної політики в організаціях є актуальним та невирішеним. Проведений аналіз законодавчого поля вказує на те, що в Україні досі бракує системного, чіткого та дієвого регулювання у сфері соціальної відповідальності бізнесу та захисту працівників. У цьому контексті, корисним є вивчення європейського досвіду, де державна політика виконує роль каталізатора соціальних змін, створюючи стимули, нормативну базу та умови для розвитку сталого, соціально орієнтованого бізнесу.

Отже, для того, щоб соціальна політика українських організацій відповідала вимогам часу, вона має бути щирою, стратегічно спланованою, адаптованою до сучасних викликів та відкритою до участі стейкхолдерів. Лише за умови системної співпраці бізнесу, держави та громадськості можливо сформувати дійсно ефективну соціальну політику, яка приносить користь усім учасникам процесу, як компаніям, так і суспільству загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Platt L. What is social policy?. London School of Economics and Political Science. URL: <https://www.lse.ac.uk/social-policy/about-us/What-is-social-policy> (дата звернення: 05.12.2024).
2. McClelland A. What is social policy? Oxford University Press. URL: https://www.oup.com.au/__data/assets/pdf_file/0022/167116/MCCLELLAND_9780190320539_SC.pdf дата звернення: 05.12.2024).
3. 6 Examples of Corporate Social Responsibility | HBS Online. Business Insights Blog. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-examples> (date of access: 05.12.2024).
4. What is Corporate Social Responsibility? | Purposes, benefits & monitoring. CPD Online College. URL: <https://cpdonline.co.uk/knowledge-base/business/corporate-social-responsibility/#what-is-corporate-social-responsibility> (date of access: 05.12.2024).
5. Department for Business, Innovation & Skills. Corporate responsibility: call for views. GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/government/consultations/corporate-responsibility-call-for-views> (date of access: 05.12.2024).
6. Titmuss R. M. Problems of social policy. Kraus Reprint, 1992.
7. Колот А.М., Герасименко О.О. Демографічні, технологічні та соціально-трудова імперативи економічного розвитку: нові можливості і виклики постіндустріальної доби. Соціально-трудова відносини: проблеми науки та практики : монографія. Полтава. ПУЕТ. 2020. С. 7–41. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36276/stvpnp_20_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
8. Лопушняк Г.С. Інститут соціального захисту в соціально-трудовій сфері. Інституційні засади розвитку ринку праці в Україні : колективна монографія / за наук.

ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, д.е.н. В.В. Близнюк ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». К., 2021. С. 99–109. (472 с.). URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/360.pdf>

9. Dembitskyi S. General attitudes towards the welfare state: the concept and features of measurement. *Sociology: theory, methods, marketing*. 2022. Stmm. 2022 (3). P. 5–24. URL: <https://doi.org/10.15407/sociology2022.03.005> (date of access: 05.12.2024).

10. Del Mas F., Tucker W., Massaro M., Bagnoli C., Corporate social responsibility in the retail business: A case study. *Corporate Social Responsibility and Enviromental Management*, 2021, URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.2198>

11. Bäckman G. Reframing Social Policy for Welfare and Equal Opportunities in a Digital Culture. 2021. 2022. Т. 43, № 2. URL: <https://doi.org/10.3998/sdi.1821> (дата звернення: 05.12.2024).

12. The ISO 26000 framework - ISO26000SGN. ISO26000SGN. URL: <https://iso26000sgn.org/iso-26000/about-iso26000/the-iso-26000-framework/> (дата звернення: 05.12.2024).

13. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 19.05.2025).

14. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 05.12.2024).

15. Kolohoida O., Lukach I., Poiedynok V. Legal aspects of corporate social responsibility in Ukraine on the way to european integration. *Croatian Yearbook of european law and policy*. 2017. Т. 13, № 13. URL: <https://doi.org/10.3935/cyelp.13.2017.279> (дата звернення: 02.12.2024).

16. Європейська соціальна хартія (переглянута) : Хартія Ради Європи від 03.05.1996 : станом на 7 верес. 2016 р.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text (дата звернення: 05.12.2024).
17. Chanysheva H. Social policy: definition, goals and legal regulation. *Entrepreneurship, Economy and Law*. 2020. No. 11. P. 80–85.
URL: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.11.13> (date of access: 02.12.2024).
18. Дослідження Global human capital trends | «Делойт» в Україні | Управління персоналом. «Делойт» в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/archive/global-human-capital-trends-archive.html> (дата звернення: 05.12.2024).
19. Organizational best practices supporting mental health in the workplace / A. Wu et al. *Journal of occupational & environmental medicine*. 2021. Vol. 63, no. 12. P. e925-e931. URL: <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000002407> (date of access: 05.12.2024).
20. Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Данилевич Н. С., Касяненко Я. А., Кицак Т. Г. Ментальне здоров'я персоналу в умовах карантинних обмежень. *Соціально – трудові відносини: теорія та практика*. 2020. №2. С. 43-50. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10\(2\).2020.05](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10(2).2020.05). (дата звернення: 14.11.2024)
21. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Т. 34, № 4. С. 39–48. URL: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g) (дата звернення: 08.03.2025).
22. Koronavirus vs Biznes: otsinka naslidkiv dlia biznesu uriadovykh zakhodiv schodo zakhystu naselennia vid koronavirusnoi infektsii COVID-19 (2020). Union of Ukrainian Entrepreneurs. Retrieved from <https://sup.org.ua/uk/news/419>.
23. KPMG. Дії HR в ситуації пандемії. Звіт за результатами опитування KPMG в Україні, 2020. С. 2-5. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/05/HR-UA.pdf>

24. Як змінився рекрутинг в Україні під час війни та як компанії підтримують своїх працівників | HURMA. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/yak-zminyvsvya-rekrutyng-v-ukrayini-pid-chas-vijny-ta-yak-kompaniyi-pidtrymuyut-svoyih-praczivnykiv/> (дата звернення: 08.03.2025).

25. Саприкіна М. Практики КСВ в Україні 2019; Центр «Розвиток КСВ». – К.: 2019. – 152 с. URL: <https://old.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2019/12/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8-%D0%9A%D0%A1%D0%92-%D0%B2-%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96-2019.pdf>

26. Українські мобільні оператори об'єдналися та запустили національний роумінг. Житомир.info URL: https://www.zhitomir.info/news_206446.html#:~:text=«В%20умовах%20військової%20агресії%20мобільні,між%20оп (дата звернення: 08.03.2025).

27. Творити добрі справи. Безцінно. ОТП Банк. URL: <https://www.otpbank.com.ua/action/uklon/> (дата звернення: 08.03.2025).

28. Скільки донатять бізнеси та як іще допомагають вирішувати соціальні проблеми в Україні. Worldwide online and smartphone surveys, Gradus. URL: <https://gradus.app/ru/open-reports/how-much-do-businesses-donate-and-how-else-do-they-help-solve-social-issues-ukraine-during-war/> (дата звернення: 08.03.2025).

29. Пасховер О. "Ставити на ноги, навіть якщо ніг немає». Як український бізнес донатить на перемогу і інвестує у виживання країни. NV. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/ukraine/events/yaki-kompaniji-ukrajini-donatyat-na-zsu-ta-yakiy-vklad-roblyat-u-oboronu-ta-vidnovlennya-50412008.html> (дата звернення: 08.03.2025).

30. Новини компанії. Нова Пошта. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/11444> (дата звернення: 08.03.2025).

31. Звіт зі сталого розвитку. 2023. 172 с.
URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf (дата звернення: 08.03.2025).
32. Auchan Ukraine. Звіт з корпоративної соціальної відповідальності. 2022. 64 с. URL: <https://auchan.ua/media/brandPage/ua-KCB-2022.pdf> (дата звернення: 08.03.2025).
33. Comfy. #Comfyдопомагає. Comfy BraveUkraine.
URL: <https://help.comfy.ua/> (дата звернення: 08.03.2025).
34. Noti k., Mucciarelli F. M., Angelici C. Corporate social responsibility (CSR) and its implementation into EU company law. The Policy Department for Citizen's Rights and Constitutional Affairs, 2020. 104 с.
URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/658541/IPOL_STU\(2020\)658541_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/658541/IPOL_STU(2020)658541_EN.pdf) (дата звернення: 12.03.2025).
35. Busby S., Preputnik L. B. Updates on the release of the U.S. National action plan on responsible business conduct. CSIS. URL: <https://www.csis.org/analysis/updates-release-us-national-action-plan-responsible-business-conduct> (дата звернення: 12.03.2025).
36. Horoszowski M. 7 CSR trends for 2025. MovingWorlds Blog.
URL: <https://blog.movingworlds.org/7-csr-trends-in-2025/> (дата звернення: 12.03.2025).
37. McClimon T. J. 5 Corporate social responsibility (CSR) Trends to watch in 2025. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/timothyjmcclimon/2025/01/04/5-corporate-social-responsibility-csr-trends-to-watch-in-2025/> (дата звернення: 12.03.2025).
38. Zhang K., Hao X. Corporate social responsibility as the pathway towards sustainability: a state-of-the-art review in Asia economics. Discover sustainability. 2024. T. 5, № 1. URL: <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00577-9> (дата звернення: 12.03.2025).

39. Spinneys. Better Together 2030 - Our sustainability commitment report 2024. 2024. 48 с.

URL: https://issuu.com/spinneysuae/docs/better_together_report_book_v13_pages (дата звернення: 12.03.2025).

40. Emart. 2023 sustainability report. 2024. 111 с.
URL: https://company.emart.com/en/ethic/sustainability_report.do (дата звернення: 12.03.2025).

41. Safeway. Environmental Sustainability - Reducing Our Impact. Safeway.
URL: <https://www.safeway.ca/about-us/sustainability/> (дата звернення: 12.03.2025).

42. Spar. Environmental socio-economic and governance report 2023. 2024.
URL: https://thespargroup.com/pdf/Environmental_and_Social_Report_2023.pdf (дата звернення: 12.03.2025).

43. Walmart. Environmental, social & governance reporting. Walmart ESG.
URL: <https://corporate.walmart.com/purpose/esgreport/environmental/climate-change> (дата звернення: 13.03.2025).

44. Tesco. Annual report 2024. 2024. 240 с.
URL: https://www.tescoplс.com/media/zgvhd0dn/tescos_ar24.pdf (дата звернення: 13.03.2025).

45. Retail Association of Ukraine. Instagram.
URL: <https://www.instagram.com/p/C9P50EANZCc/?igsh=MWZjZWVhZb3hlcWkxZg> (дата звернення: 13.03.2025).

46. БФ «Діти Героїв». Instagram.
URL: https://www.instagram.com/p/C3iYZY3oXbs/?utm_source=ig_web_copy_link&amr;igsh=MzRIODBiNWF1ZA (дата звернення: 13.03.2025).

47. LPP. LPP sustainability report for 2023. 2024. 157 с.
URL: <https://wwwlpp62711ea95a.blob.core.windows.net/blobwwwlpp62711ea95a/wp->

content/uploads/2024/04/LPP-Sustainability-report-for-2023.pdf (дата звернення: 13.03.2025).

48. rabota.ua. Як змінилась корпоративна соціальна відповідальність компаній в умовах війни?. rabota.ua. URL: <https://budni.robota.ua/corporate-culture/yak-zminilas-korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-kompaniy-v-umovah-viyni> (дата звернення: 05.03.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А.1 Форми прояву соціальної політики в розрізі різних рівнів
Джерело: складено автором

Додаток Б

Таблиця Б.1- Бізнес-кейси з КСВ з конкурсу 2019 від центру CSR Ukraine

№	Назва компанії	Короткий опис практики КСВ
1.	Альфа-Банк	Фінансування та підтримка дитячих притулків
2.	ГК ЛІГА І МБФ	флешмоб допомога літнім людям із придбанням необхідних продуктів
3.	ДАТАГРУП	збір коштів для дітей із вадами серця та флешмоб із закликом до спорту
4.	EVA	збір коштів для медичного обладнання для перинатальних центрів України
5.	Київстар	збір коштів на лікування онкологічних хвороб у немовлят
6.	Nestle	підтримка розвитку напрямку каністерапії в Україні
7.	АТ «ПРИКАРПАТ ТЯОБЛЕНЕРГ О»	мотивація своїх працівників до ведення здорового способу життя
8.	ТзОВ «ГУДВЕЛЛІ УКРАЇНА»	мотивація своїх працівників до ведення здорового способу життя
9.	ЛЮКСОПТИК А	безкоштовна перевірка зору для школярів та підвищення обізнаності населення щодо важливості турботи за своїм зором
10.	АСТАРТА	активізувати сільську молодь до ініціативної участі в житті власних громад шляхом виховання лідерських навичок, проєктного мислення та досвіду впливу на оточуючий світ через реалізацію власних проєктів.
11.	ДТЕК	займається актуалізацією навчальних програм для держслужбовців всіх державних партнерських установ, які ґрунтуються на вирішенні їх реальних потреб
12.	ІП «КОКА-КОЛА БЕВЕРІДЖІЗ УКРАЇНА ЛІМІТЕД» І ГС «ОСВІТОРІЯ»-	Програма розвитку молоді iLearn- комплексна програма підтримки дітей зі шкіл-інтернатів, яка заохочує випускників до навчання, допомагає підготуватися до ЗНО, обрати майбутню професію, вступити у ВНЗ та повірити у себе.
13.	ТОВ «ЕРАМ СИСТЕМЗ»	Навчання школярів мовам програмування
14.	МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ	Створення книги, що доступними словами для молоді розкриває цікаві подробиці роботи в гірничій промисловості
15.	НоваПошта	Створення освітнього проєкту з надання молоді знань та практики в побудові власного бізнесу
16.	ПУМБ	Організація зустрічей для школярів з експертами у своїй сфері та допомога дітям у профорієнтації
17.	ІТ-ІНТЕГРАТОР	проведення національних змагань для школярів з моделювання «розумних» пристроїв

18.	LIFECCELL	Створення ряду тренінгових програм від експертів мобільного оператора lifecell для викладачів технічних дисциплін ВНЗів, під час яких вони ознайомляться з особливостями функціонування телекомунікаційної компанії та отримають поглиблені теоретичні та практичні знання.
19.	SOFTSERVE	Промоція ІТ сфери, створення освітніх програм та забезпечення шкіл належним комп'ютерним обладнанням
20.	WATSONS УКРАЇНА	Організація бізнес-тренінгів для активної молоді
21.	PAVLENKO LEGAL GROUP	Створення соціального фільму та промоція принципів КСВ
22.	SYNGENTA	Залучення працівників до соціальних ініціатив, розвиток лідерства серед працівників та промоція принципів КСВ
23.	ДП «НАЕК «ЕНЕРГОАТО М»	Проведення конкурсу інноваційних ідей та підготовка кваліфікованих кадрів для запровадження нових технологій у атомній енергетиці
24.	ISOBAR UKRAINE	Допомога в адаптації та професійному розвитку людей із особливими потребами
25.	1+1 МЕДІА	Запровадження «Естафети добра», в рамках якої компанії робили свій внесок у розвиток місцевих громад
26.	«ДЕЛОЙТ» В УКРАЇНІ	Підтримка розвитку соціально-культурних проєктів, сприяння розвитку українського кінематографу
27.	ПАТ «ЗАПОРІЖСТ АЛЬ»	Організація грантового конкурсу соціальних ініціатив
28.	АГРОФОРТ	Мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище, організація екологічної освіти та підвищення екосвідомості серед суспільства
29.	АШАН РІТЕЙЛ	Зменшення використання поліетилену та залучення суспільства до вирішення екологічної проблеми
30.	МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА	Створення пунктів роздільного збору відходів
31.	КОНЦЕРН ГАЛНАФТОГ АЗ	Збір макулатури та пожертвування зібраних коштів на потреби дитячого реабілітаційного центру
32.	ГК ФОКСТРОТ	створення кола активістів та прихильників до мінімізації впливу на довкілля через організацію корпоративного рейтингу «Тут працюють далЕКОглядні»
33.	ПрАТ «КИЇВСТАР»	Створення освітніх програм в літніх та позашкільних таборах з розвитку інноваційного мислення для молоді
34.	МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА	зменшення кількості відходів у харчовій промисловості та боротьба з голодом шляхом передачі продовольчих та непродовольчих товарів тим верствам населення, які найбільше їх потребують

Джерело: складено автором на основі [25].

Додаток В

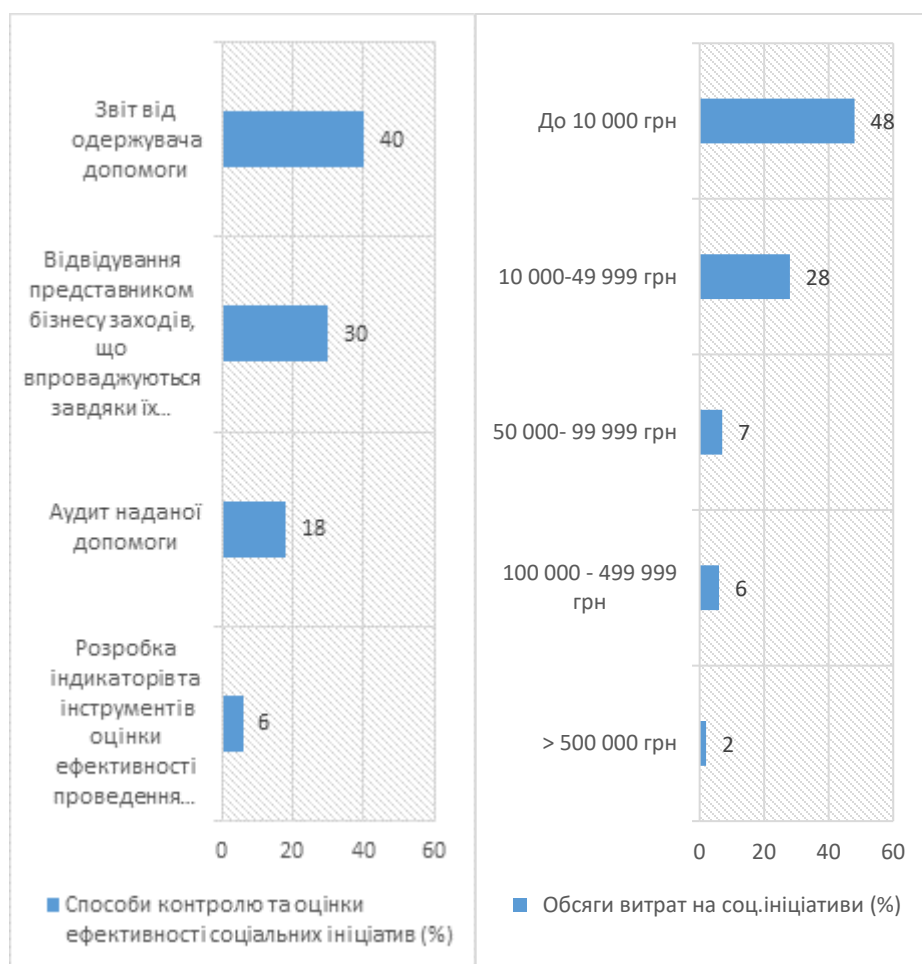


Рисунок В.1 Результати дослідження Gradus про допомогу бізнесу державі та суспільству [27].

КИЇВСТАР

Однією з компаній, яка відіграє важливу роль у підтримці України в цей непростий час, є Київстар. Завдяки численним благодійним ініціативам, фінансовій допомозі та технологічним рішенням, компанія вносить вагомий внесок у зміцнення обороноздатності країни та покращення умов для населення.

Підтримка військових та саперних підрозділів: однією з ключових ініціатив Київстар є проєкт «Нам тут жити 2.0», який реалізується у співпраці з фондом «Повернись живим». Метою проєкту є збір 100 мільйонів гривень для забезпечення рот інженерних безпілотних систем ЗСУ. У межах цієї ініціативи підрозділи отримують роботизовані платформи, транспорт, зв'язок та інше обладнання для розмінування територій України. Це не лише сприяє безпеці мирного населення, але й зміцнює можливості ЗСУ у вирішенні критичних завдань.

Соціальні сервіси для залучення до благодійності: Київстар створив безпечні сервіси для донатів через SMS, які дозволяють абонентам компанії робити внески у фонди, що допомагають українським військовим та постраждалим. Ця ініціатива зробила благодійність доступнішою для мільйонів користувачів мобільного зв'язку, перетворюючи невеликі пожертви на значні кошти для підтримки армії та населення.

Інновації для допомоги ЗСУ: компанія запровадила унікальну послугу «Суперсила Допомога ЗСУ», що дозволяє частину коштів від оплати мобільних тарифів спрямовувати на підтримку українських захисників. Завдяки цьому інноваційному рішенням кожен клієнт компанії має можливість систематично долучатися до допомоги армії.

Відновлення медичних закладів: Київстар також активно підтримує медичні установи. Зокрема, після ракетних обстрілів дитячої лікарні Охматдит у липні 2024 року компанія виділила 10 мільйонів гривень на відновлення лікарні. Спільно з платформою dobro.ua було зібрано додаткові 3,56 мільйона гривень, які пішли на

придбання необхідного медичного обладнання. Ця ініціатива врятувала життя багатьом дітям та сприяла відновленню критично важливої інфраструктури.

Фінансова підтримка держави та кібербезпека: Київстар перерахував 300 мільйонів гривень на проєкти з цифрового розвитку та кіберзахисту України в рамках фандрейзингової платформи United 24. Ці кошти спрямовані на зміцнення кіберзахисту країни, модернізацію цифрових послуг та розвиток цифрової інфраструктури. Це значно підвищує обороноздатність та захист держави в умовах сучасної війни.

Відновлення телекомунікаційної мережі: одна з найважливіших ініціатив Київстар — інвестиція в розмірі 600 мільйонів доларів на відновлення та розвиток телекомунікаційної мережі в Україні. Ця інвестиція дозволить відновити зв'язок на звільнених територіях, розширити покриття 4G і забезпечити якісний зв'язок у найбільш постраждалих регіонах.

Підтримка лікарень та телемарафони: Київстар у співпраці з партнерами провів телемарафони Save Ukraine — #StopWar, спрямовані на збір коштів для закупівлі медичного обладнання для лікарень. Крім того, компанія перерахувала кошти на підтримку лікарень у Києві, Запоріжжі та Львові, а також профінансувала придбання медичного обладнання для допомоги пораненим.

Київстар продовжує робити свій вагомий внесок у підтримку України під час війни, допомагаючи як армії, так і цивільним громадянам. Ініціативи компанії в сферах кібербезпеки, медицини та телекомунікацій мають величезне значення для стабілізації ситуації в країні та підтримки її обороноздатності.

COMFY

З початку повномасштабної війни в Україні компанія COMFY демонструє високий рівень соціальної відповідальності та підтримки українських військових, волонтерів, постраждалих та співробітників. Ця допомога є частиною стратегії

компанії, яка активно бере участь у різних благодійних та гуманітарних ініціативах. [33]

COMFY почала допомагати українському війську ще у 2014 році, коли за ініціативою CEO компанії Ігоря Хижняка було передано понад 40 автомобілів на передову. Також компанія надавала волонтерам і військовим необхідну техніку та електроніку, підтримувала бійців, постраждалих у зоні АТО. З початком повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року підтримка військових тільки посилилася. Компанія надала допомогу Збройним Силам України на загальну суму понад 160 мільйонів гривень. Вже у перший день вторгнення COMFY переказала 30 мільйонів гривень на спеціальний рахунок НБУ, а ще 30 мільйонів – на початку березня. Окрім цього, команда компанії долучилася до збору коштів на «Народні Байрактари», передавши 1 мільйон гривень Фонду Сергія Притули, а Ігор Хижняк особисто додав 300 тисяч гривень. COMFY продовжує активно підтримувати військових та волонтерів технікою. За весь час компанія передала смартфони, павербанки, планшети, дрони, коптери, карти пам'яті та інші пристрої на загальну суму 21 мільйон гривень. Крім цього, лікарні, дитячі будинки, та інші установи отримали побутову техніку: холодильники, пральні машини, обігрівачі, бойлери, НВЧ печі тощо.

В серпні 2022 року, на честь дня народження компанії, COMFY разом з Фондом Сергія Притули організували збір коштів на суму 11 мільйонів гривень для закупівлі 15 БПЛА «Валькірія», зробивши свій внесок у пів мільйона гривень. COMFY також надає значну підтримку постраждалим унаслідок воєнних дій. Після трагедії в Дніпрі, де російська ракета влучила в житловий будинок, компанія виділила матеріальну допомогу постраждалим співробітникам та їхнім сім'ям. Співробітники COMFY активно працюють волонтерами у різних благодійних організаціях, допомагаючи як військовим, так і дітям, людям похилого віку та тваринам. Крім цього, понад 180 співробітників компанії приєдналися до лав ЗСУ та Територіальної

оборони. За ними зберігаються робочі місця, а компанія виплатила зарплату за лютий та аванс за березень ще 25 лютого 2022 року. Для співробітників, які були вимушені переїхати через війну, COMFY організувала допомогу з транспортом, розміщенням і створила спеціальний Telegram-канал з важливою інформацією. Додаткові ініціативи:

- 1) Благодійні внески: Компанія долучилася до збору коштів для Охматдиту, переказавши 3 мільйони гривень на його відновлення.
- 2) Великий внесок у підтримку дронів: COMFY підтримала закупівлю «тепліх дронів», передавши 1 мільйон гривень. Компанія також приєдналася до збору коштів на багаторазові FPV дрони в рамках проєкту «ОКО ЗА ОКО 3», передавши ще 1 мільйон гривень.
- 3) Мерч на підтримку ЗСУ: За підсумками акції з продажу брендованого мерча, 320 тисяч гривень було перераховано до фонду «Повернись живим».

Внесок COMFY у підтримку України під час війни є багатограним: від матеріальної допомоги ЗСУ і волонтерам до турботи про своїх співробітників і благодійні проєкти для постраждалих. Компанія продовжує свою діяльність на всіх рівнях, допомагаючи армії, волонтерам та цивільним у боротьбі за перемогу України.

1+1 Media

З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну діяльність 1+1 media отримала нові виклики і завдання. Група зосередилася на інформаційній боротьбі проти ворога, знищенні фейків і реалізації проєктів, спрямованих на наближення перемоги України. У цей період компанія виявила себе як потужний учасник інформаційного фронту, підтримуючи українців у найтяжчі часи та працюючи над збереженням істини у світовому інформаційному просторі.

Одним з найважливіших напрямків діяльності 1+1 media стало протидія російській дезінформації. Компанія активно бореться з фейками, поширюваними в міжнародному медіапросторі, й тісно співпрацює з іноземними журналістами, аби спростовувати російську пропаганду. Особливо варто відзначити проєкт «Матеріали для Гааги» на сайті ТСН.ua, де публікуються докази воєнних злочинів РФ на території

України. Цей розділ став важливим інструментом для документування звірств і передачі ключової інформації міжнародним організаціям та судовим установам.

З травня 2022 року ведучий «Сніданку з 1+1» Єгор Гордєєв і команда 1+1 media взяли шефство над Бородянським психоневрологічним інтернатом з геріатричним відділенням у рамках проєкту «Ukraine SOS» від благодійного фонду 1+1 «Ти не один». Кілька разів було організовано поїздки з гуманітарною допомогою до цього закладу, передано п'ять мікроавтобусів базових речей для комфортного проживання пацієнтів інтернату. Ця діяльність є частиною масштабної гуманітарної ініціативи, яка підтримує вразливі верстви населення.

Одним із серйозних ризиків для українців під час війни стала торгівля людьми. Європейський Союз спільно з Міжнародною організацією з міграції (МОМ) запустили комунікаційну кампанію для протидії цьому явищу. Ведучі «Сніданку з 1+1» Людмила Барбір і Єгор Гордєєв долучилися до цієї ініціативи, аби інформувати українців, як убезпечити себе від рабства. В рамках цієї кампанії вони розповідали про небезпеки фальшивих пропозицій працевлаштування та соціальної допомоги, які маскують работоргівці.

1+1 media не лише інформує громадян, але й активно долучається до міжнародних ініціатив, що підтримують Україну. Спільно з легендарним українським спортсменом Андрієм Шевченком у 2022 році було запущено проєкт «Спортивний фронт». У рамках цього проєкту українські спортсмени закликали міжнародну спільноту підтримати бойкот спортсменів з росії та білорусі, які підтримують війну або мовчать щодо своєї позиції.

Проєкт «Життя в окупації: медіаміст з ТОТ», запущений у січні 2023 року, став одним із найбільш резонансних проєктів компанії. Він дозволяє людям з підконтрольних Україні територій отримувати інформацію про життя у тимчасово окупованих містах і селах. Цей проєкт не лише інформує, але й підвищує моральний дух українців, які переживають окупацію, допомагаючи їм відчувати підтримку.

1+1 media продовжує документувати жахіття війни та реалії життя під окупацією. В рамках проєкту «Звільнені міста», що стартував у травні 2023 року, готуються спеціальні матеріали про звільнені українські міста та технології російських маніпуляцій. Також щомісяця в ефірі «Сніданку з 1+1» виходять сюжети «Щоденники війни» — це правдиві історії українців, які пережили окупацію.

1+1 media активно працює над популяризацією української мови. У лютому 2023 року компанія запустила масштабну кампанію «Плюсуй українську», метою якої є викорінення російських елементів із повсякденного життя українців. Кампанія сприяє підвищенню мовної свідомості та національної ідентичності.

У березні 2023 року 1+1 media та фонд «Повернись живим» організували збір коштів на мобільні пункти БпЛА в межах трансляцій футбольних матчів Української Прем'єр-ліги. Було зібрано понад 15 мільйонів гривень на закупівлю спеціальних всюдихідних автомобілів для підтримки аеророзвідки ЗСУ.

Журналісти й ведучі 1+1 media активно залучаються до різних благодійних заходів. Ведучі Соломія Вітвіцька, Руслан Сенічкін і Єгор Гордєєв брали участь у численних ініціативах для збору коштів на потреби ЗСУ, психосоціальну реабілітацію дітей, що постраждали від війни, та підтримку українських біженців. Також працівники компанії активно підтримують тварин, зокрема київський притулок «Дворняшкам Дім», і беруть участь у волонтерських ініціативах для захисту тварин, що постраждали внаслідок бойових дій.

1+1 media проявила себе не лише як важливий інформаційний гравець, але й як активний учасник соціальних та благодійних ініціатив. Компанія послідовно працює над наближенням перемоги України, підтримує українців у найважливіших сферах — від гуманітарної допомоги до інформаційного протистояння. Ініціативи 1+1 media не лише допомагають Збройним силам України, але й сприяють збереженню правди, культури та національної ідентичності українців у найскладніші часи.

КОРОТКИЙ ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Дата звіту 5/24/2025
Дата редагування ---



Звіт не був оцінений

Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Соціальна політика в організації

Автор

Науковий керівник / Експерт

ДмитренкоКирилюк

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 навмисний 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		4
Інтервали		0
Мікропробіли		3
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		23

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію 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

порядковий номер	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	Копія тексту	кількість ідентичних слів (фрагментів)
1	https://stat.knute.edu.ua/file/MTI1OTk=/8fa0fa36d89baad577c1190b420ae7e8.pdf		126 0.92 %
2	https://hurma.work/blog/yak-zminyvsya-rekrutynng-y-ukrayini-pid-chas-vijoy-la-yak-kompaniyi-pidtrymu-yut-svoydh-graczivnykiv/		85 0.62 %