

**Державний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ», м. Київ)

Студентки 4 курсу 10 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Управління бізнесом»  
першого (бакалаврського)  
рівня

Шпакович Анни  
Юріївни

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Шевчун Марина  
Борисівна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний Ігор  
Миколайович

**Київ 2023**

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>6</b>
<b>Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ».....</b>	<b>14</b>
2.1. Профіль діяльності та аналіз соціально-відповідальної поведінки працівників підприємства.....	14
2.2. Оцінка ефективності управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства.....	24
<b>Розділ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ».....</b>	<b>34</b>
3.1. Розробка програми модернізації управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства.....	34
3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів.....	40
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>	<b>45</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>48</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток соціально-орієнтованої економіки, вживання сучасних підходів до ведення бізнесу, методів прийняття управлінських рішень визначаються істотними змінами у соціальній та економічній галузях діяльності підприємств. Саме тому з метою результативного функціонування та розвитку новочасного підприємства висока якість продукції є недостатнім чинником забезпечення його конкурентоспроможності на ринку, оскільки суспільність очікує від організації не лише прояву високих економічних результатів, проте і визначальних здобутків із точки зору соціальних цілей.

Виробити ж довіру споживачів, постачальників та інших зацікавлених сторін до підприємства ймовірно тільки за умови адекватного управління соціально-орієнтованою поведінкою підприємства.

Для більшості українських підприємств соціальна відповідальність не набула повсякденної практики, а зводиться до одноразових несуттєвих дій, що в свою чергу мало позначаються на рівні доходів найманих працівників та якості життя місцевого населення. Окрім того, переважна більшість вчених та науковців досліджують проблему відповідальності стосовно певних соціальних груп чи утворень: відповідальність у науці, відповідальність влади, відповідальність підлітків, відповідальність військових і т. д. При цьому, діяльність керівників у руслі їх соціальної відповідальності, що справляє важливий вплив на стратегічні перспективи підприємства та його місію в соціумі лишаються непереконливо дослідженими.

Відмінні аспекти розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні розглядаються у працях З.С. Варналія, В.Є. Воротіна, В.М. Гейця, О.В. Кужель, Е.М. Лібанової, С.В. Мельника, Ю.Н. Петрушенка, В.Л. Осецького, В.М. Марченка та ін. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні здійснили Бегма Ю.К., Вінніков О.Ю., Редько О.І. У їхніх працях дається глибокий

аналіз форм прояву та практик соціалізації бізнесу, але не ставиться питання про можливість перетворення соціальної відповідальності на інструмент управління підприємством.

**Метою даної роботи** є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо управління соціально-відповідальною поведінкою працівників ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- Визначити теоретико-методичні основи управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства.
- Здійснити аналіз ефективності управління соціально-відповідальною поведінкою працівників ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ».
- Розробити програму модернізації управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства.
- Надати прогностичну оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес управління соціально-відповідальною поведінкою працівників ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та методичних засад управління соціально-відповідальною поведінкою працівників ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ».

**Методи дослідження.** При написанні роботи використовувались наступні методи: теоретико-методичний, метод групування, узагальнення результатів дослідження.

**Інформаційною базою дослідження** роботи є дані внутрішньої звітності щодо фінансово-економічних показників розвитку досліджуваного підприємства, матеріали навчальних посібників, наукові статті, монографії, періодичні видання за темою дослідження.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у тому, що зроблені в роботі пропозиції дають змогу підвищити рівень управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства.

**Структура роботи.** Основний текст роботи (до початку списку використаних джерел) становить 46 сторінок, в т.ч. 11 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел містить 37 найменувань, викладених на 4-х сторінках.



## РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства набуває все більшої актуальності для України, адже це з'єднано з багатьма чинниками, передусім з процесами інтеграції нашої держави до європейського та світового співтовариства. Соціальна відповідальність бізнесу, що порівняно давно набула розповсюдження у багатьох державах світу, визначає важливість отримання балансу інтересів між корпоративними, державними та громадськими інститутами і виступає підніжжям сталого розвитку.

У сучасній науковій літературі поняття «соціальна відповідальність» використовують у більш загальному розумінні, відображеному в лінгвістичних довідкових джерелах. Різні вчені трактують це поняття по-різному:

Таблиця 1.1

### Різновиди наукових підходів до визначення поняття «Соціальна відповідальність»

Автор(и)/джерело	Визначення
1	2
З.С. Варналія. [33]	Соціальна відповідальність суб'єктів підприємницької діяльності – це об'єктивна закономірність соціалізації сучасної економіки, яка свідчить про постійне вдосконалення форм і методів підприємництва та намагання бізнесу пристосуватися до складних умов господарювання у сучасному конкурентному середовищі.
В.В. Кужель. [34]	Соціальна відповідальність бізнесу є добровільною діяльністю підприємств приватного і державного секторів, спрямованою на дотримання високих стандартів господарської діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє природне

## Продовження таблиці 1.1

1	2
	середовище з метою вирівнювання наявних економічних і соціальних диспропорцій; створення партнерських взаємовідносин між бізнесом, суспільством і державою; покращення результативності бізнесу в довгостроковому періоді.
Мельник С. В [35]	Соціальна відповідальність — це сфера діяльності підприємства, яка характеризується вирішенням соціально значущих проблем як у самому бізнесі, так і за його межами, тобто на виробничому (локальному), місцевому, регіональному та національному рівнях.
В.Л. Осецький, В.М. Марченко [36]	Соціальна відповідальність політика полягає в тому, щоб працювати на користь суспільства, розвивати державу, дотримуючись демократичних принципів, забезпечувати свободи та права громадян та зміцнювати довіру до влади.
Frederick (1960) [37]	Соціальна відповідальність — це громадське ставлення до економічних і людських ресурсів суспільства та бажання бачити, що ці ресурси використовуються для широких соціальних цілей, а не просто для вузько обмежених інтересів приватних осіб і фірм.

Соціальна відповідальність є важливою складовою ділової культури й етики першорядних світових компаній. Переважна більшість компаній в усьому світі, таких як великі транснаціональні компанії, так і невеликі місцеві бізнес-підприємства переосмислюють власне значення та визначають нові стратегії, що дозволили б їм краще реагувати на потреби споживачів, партнерів, суспільства та довкілля. Принципи соціальної відповідальності стають однією зі складових успішної стратегії, що зміцнює імідж і репутацію компанії, приваблює клієнтів та утримує найкращих працівників.

За теперішніх умов соціальна відповідальність стає інструментом підняття репутації підприємства, довіри з боку суспільства, інвестиційної

привабливості, капіталізації та конкурентоспроможності підприємств, досягнення їх стійкого розвитку за соціальним, економічним і екологічним напрямками.

Структуру соціальної відповідальності, з погляду на її об'єкт наведено на рис. 1.1.

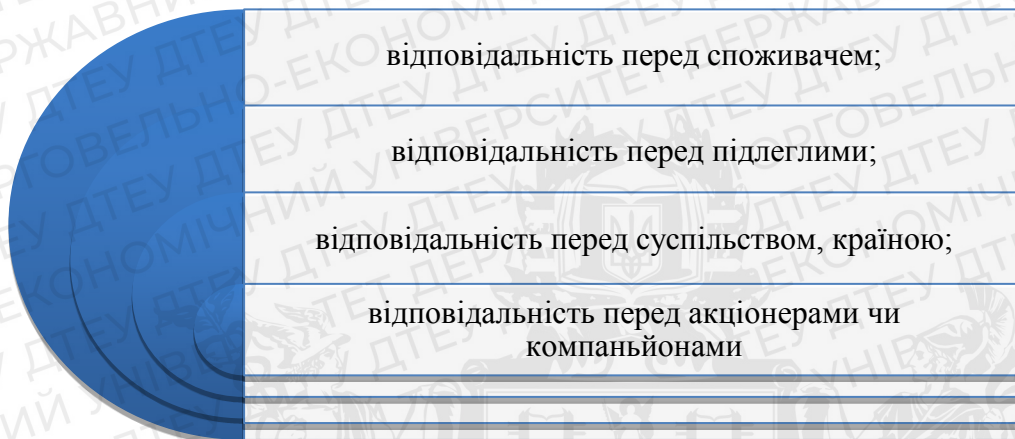


Рис. 1.1 Структура соціальної відповідальності, з погляду на її об'єкт [1]

В частині взаємозв'язків виробників з споживачами та суспільством, нарівні із зобов'язаннями загального характеру можуть бути передбачені цілеспрямовані зобов'язання в перетині подібних площин:

- турбота про здоров'я та безпеку громадян;
- задоволення очікувань споживачів;
- обґрунтованість ціноутворення;
- відповідальність за своїх постачальників;
- відповідальність за тих, хто займається реалізацією продукції (послуг);
- етичність і порядність у відносинах зі споживачами;
- відкритість інформації про підприємство і продукцію (послуги);
- постійне оцінювання рівня задоволення потреб споживачів;
- пріоритет інтересів споживачів при розв'язанні конфліктів;
- сумлінність реклами;
- своєчасність сплати податків;
- підтримка суспільних рухів за якість і добродійність;
- захист природного середовища [2].



Керівництво соціальною відповідальністю товариства полягає у реалізації функцій менеджменту, що цілеспрямовані на реалізацію інтересів зацікавлених сторін та взяття відповідальності за вплив їхньої діяльності на підвищення ефективності господарювання та забезпечення стійкого збалансованого розвитку.

Система управління соціальною відповідальністю на підприємствах включає подібні складові:

- Організаційно-управлінське забезпечення: наявність на підприємстві спеціального підрозділу з корпоративної соціальної відповідальності; наявність менеджера з соціальної відповідальності; щорічний випуск соціального звіту; соціальний аудит; наявність кодексів ділової етики.
- Управління персоналом: висока корпоративна культура; ефективна організація оплати праці; навчання та розвиток персоналу; наявність на підприємстві компенсаційного пакету; соціальний захист працівників; розвинена соціальна інфраструктура.
- Охорона праці та здоров'я: навчання співробітників з питань охорони праці та промислової безпеки; соціальні програми з охорони праці та промислової безпеки.
- Природоохоронна діяльність і ресурсозбереження: екологічний моніторинг результатів виробничої діяльності; програми з охорони навколишнього середовища та ресурсозбереження; участь у міжнародних екологічних ініціативах; застосування міжнародних екологічних стандартів якості продукції.
- Соціальні інвестиції в розвиток місцевого співтовариства за напрямками: об'єкти соціальної інфраструктури території присутності; охорона здоров'я; культура і мистецтво; спорт; участь у партнерських проектах із державними та місцевими органами влади, громадськими організаціями та іншими підприємствами; благодійна допомога (малозабезпеченим і багатодітним сім'ям, інвалідам, ветеранам і людям з обмеженими можливостями, дитячим будинкам та інтернатам) [1].

Здійснення наведених функцій потребує виняткової уваги до питання розвитку потенціалу керівника через призму сукупності його компетенції, зокрема від їх відповідальної постановки до здійснення стратегічно вагомих задач

Станом на сьогоднішній день фігурують дві супротивні точки зору з приводу суті соціальної відповідальності менеджера організації. Одна з них проголошує, що коли менеджер дотримується принципу отримання максимального прибутку, не порушуючи при цьому законів та норм державного регулювання, він є соціально відповідальним. Протилежна позиція розуміє поняття соціальної відповідальності як рахування не тільки-но прибуткових та правових норм, а й людських та соціальних аспектів професійної діяльності. Всяка компанія є часткою суспільства, тому відповідальний керівник зобов'язаний дбати, щоб його компанія завзято чинила у таких галузях, як захист навколишнього середовища, соціальне забезпечення та допомога малозабезпеченим верствам населення, благоустрій навколишньої території тощо.

Отже, фундаментальна різниця між юридичною та соціальною відповідальністю полягає у тому, що остання розбирається як охочий відгук на соціальні проблеми своїх працівників, жителів міста, країни, світу. Загалом соціально відповідальна діяльність керівника – це така форма активної взаємодії керівника з колом внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, яка б сприяла прийняттю якісних управлінських рішень з урахуванням норм економічної, юридичної, соціальної та морально-етичної відповідальності, що панують в суспільстві [3].

Підкреслюють наступні принципи формування соціально відповідальної поведінки керівників (рис. 1.2).

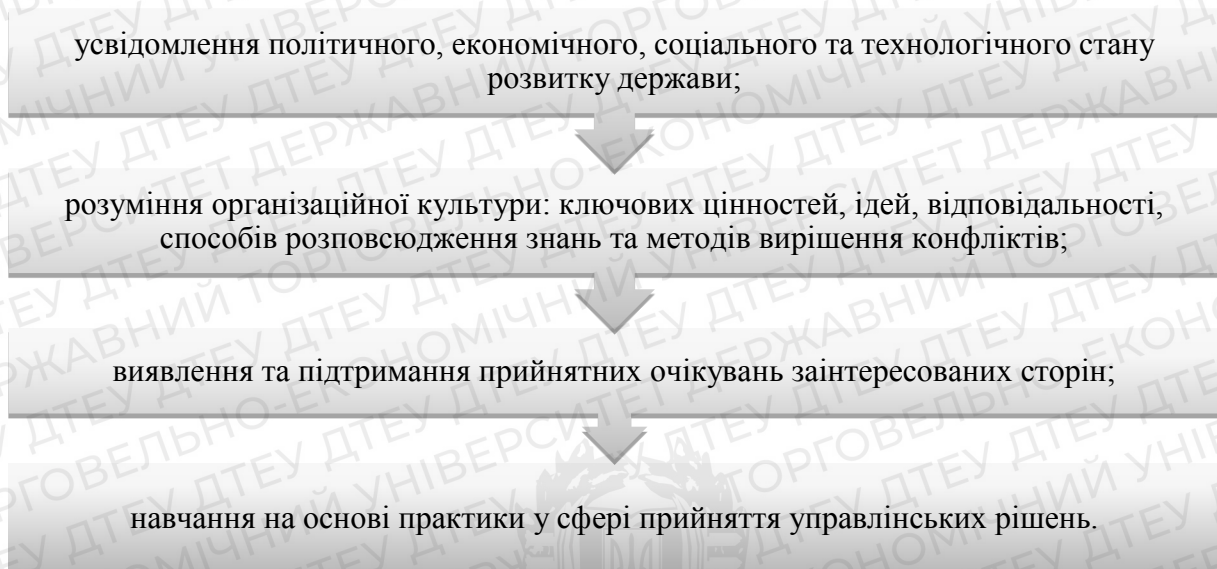


Рис. 1.2 Принципи формування соціально відповідальної поведінки керівників [1]

Ключовою передумовою розвитку соціально відповідальної діяльності керівника є атрибути виконання його потенціалу успіху, що вагомою мірою характеризує його мотивування із забезпечення дотримання норм економічної, соціальної, морально-етичної відповідальності.

Потенціал успіху сучасного керівника становлять:

- Інтелектуальні здібності - розум і логіка, розсудливість, прозорливість, концептуальність, знання справи, мовна розвиненість, цікавість, інтуїтивність, здатність до навчання, широкий кругозір.
- Риси, що характеризують особистість - ініціативність, гнучкість, креативність, чесність, відважність і впевненість у собі, самостійність, амбітність, настирність і завзятість, бадьорість, працездатність, обов'язковість, співчутливість.
- Сформовано майстерність та навички - заручатися підтримкою, виборювати популярність і авторитет, підготовляти, переконувати, змінювати себе, бути надійним, жартувати і розуміти гумор, знатися на людях тощо [4].

Зазначене надає можливість аналізувати засади забезпечення управлінського успіху крізь призму компетентного підходу, відповідно до

якого компетенції як сукупність знань, вмінь, навичок людини, її мотиваційних схильностей та психологічних особливостей - характеризують здібності того чи іншого працівника до продуктивної праці та ефективного розвитку. Під потенціалом успіху керівника тут розуміють сукупність ключових компетенцій, розвиток яких на збалансованій основі сприятиме досягненню успіху у здійсненні певних видів управлінської діяльності.

Великою помилкою є те, що корпоративну соціальну відповідальність ототожнюють із доброчинністю, покращенням ефективності застарілого обладнання або із ліквідацією «брудних» виробництв. Ні, корпоративна соціальна відповідальність включає організаційно-економічне управління, підтримка потреб та розвиток персоналу, захист здоров'я (через вплив якості продукції) та інтересів споживачів, соціальні інвестиції (обов'язкові та необов'язкові).

Отже, корпоративна соціальна відповідальність організації – це стратегія ведення бізнесу зі створення суспільних благ, що дозволяє отримати інші корисні ефекти. Позитивним є те, що соціально відповідальна поведінка корпорації покращує репутацію бренда, знижує ризики, перешкоджає плинності кадрів та збільшує продуктивність праці персоналу, посилює довіру як споживача, так і держави.

До сукупності компетенцій, реалізація яких сприяє розвитку соціально відповідальної діяльності керівників різних рівнів управління відносять: дотримання норм трудового законодавства, дотримання правил етичної поведінки, емоційний інтелект, лідерство, саморозвиток, здатність адаптуватися до нових умов та ін. Однією з першорядних управлінських компетенція є лідерство.

Під компетенцією «лідерство» розуміють:

- здатність до мобілізації на діяльність для досягнення загальних цілей в інтересах підрозділу людей, які працюють у підрозділі, а також людей, яких цей підрозділ обслуговує;

- залучення у свою команду талановитих співробітників, надання їм підтримки, сприяння їх розвитку та закріпленню в команді;
- забезпечення підтримання високого морального духу колективу.

Фігурують певні поведінкові індикатори опису цієї компетенції: бачення, довіра, знання, відповідальність, зміни.

Вагомим аспектом збільшення мотивації керівника до впровадження соціально відповідальної діяльності є його постановка до виконуваної роботи. Як підтверджує школа життя, людина не може здобути великого успіху у тій справі, котра приносить незмінне роздратування та дискомфорт. Таким чином, головна управлінська компетенція «лідерство» невимусно формується виявом подібних якостей, як скерованість на результат, майстерність сконцентруватися на цілях. А реалізація компетенції «емоційний інтелект» охоплює стресостійкість, що великою мірою обумовлює тріумфальне виконання роботи.

Важливо підкреслити, що професійна відповідальність менеджера як фахового підготовленого керівника – інтегруюча, регулююча та контролююча складова, що виявляє придатність особистості до професії менеджера, розкриває суспільну цінність його діяльності. При цьому будова професійної відповідальності менеджера є сукупністю юридичної та соціальної відповідальності (як зовнішньої складової) та морально-етичної відповідальності (як внутрішньої особистісної характеристики). Проте внутрішня відповідальність менеджера як стійка риса характеру є головним фактором ефективності здійснення ним своїх професійних обов'язків.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ»

#### 2.1. Профіль діяльності та аналіз соціально-відповідальної поведінки працівників підприємства

ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» засновано у 2003 році. Формування статутного фонду товариства здійснюється відповідно до установчого договору. Джерелами формування статутного капіталу є внески акціонерів. ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» надає послуги оренди спецтехніки з водієм, переважно для будівництва, а саме: оренда міні-навантажувача, міні-екскаватора, виделкового навантажувача, екскаватора-навантажувача, фронтального навантажувача та телескопічного навантажувача. Фірма знаходиться в Києві і надає послуги переважно в Київській області.

Організаційна структура досліджуваного підприємства зображена на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ»

Джерело: сформовано автором

На ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» застосована неформальна концепція управління, яка має за основу ситуаційний підхід до управління. Підприємство розглядається як відкрита система, і головна передумова її успіху лежить поза нею. Успіх пов'язується з тим, наскільки успішно товариство пристосовується до зовнішнього середовища.

В управлінні ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» керуються принципами:

- чіткого розподілу праці;
- додержання дисципліни і порядку;
- повноваження й відповідальності;
- використання мотивації високопродуктивної праці;
- забезпечення справедливості;
- упевненості в постійності й стабільності роботи;
- дотримання взаємовідносин із співробітниками згідно з ієрархічним ланцюгом;
- заохочення ініціативи.

Для організації роботи з удосконалення кадрової політики на підприємстві передбачено функціонування відділу кадрів, який безпосередньо підпорядковується директору.

Поповнення кадрового складу на підприємстві відбувається за рахунок випускників навчальних закладів області, а також за рахунок працівників організації, які закінчують вузи і технікуми без відриву від виробництва. Потреба в управлінському персоналі задовольняється за рахунок переводу молодих спеціалістів, які працюють на робітничих посадах, на інженерні посади та прийому на роботу спеціалістів, які закінчили вищі навчальні заклади за рахунок товариства, а також набору молодих спеціалістів.

Проаналізуємо фінансово-економічний стан підприємства для оцінки ефективності його діяльності на ринку торгівлі в Україні. Для визначення ефективності його діяльності проведемо аналіз його основних фінансових результатів за 2020–2022рр., що наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні показники фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ  
«ДЖІСІБІ РЕНТ» за 2020–2022 рр., млн. грн**

Показник	2020, тис. грн	2021, тис. грн	2022, тис. грн	Абсолютне відхилення, %		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020
Оборотні активи	61,1	82,0	93,2	11,2	20,9	13,7	34,2
Необоротні активи	47,2	47,2	49,8	2,6	0	5,5	0,0
Власний капітал	45,8	46,1	46,3	0,2	0,3	0,4	0,7
Довгострокові зобов'язання	1,9	1,7	17035	17033,3	-0,2	1001958,8	-10,5
Поточні зобов'язання	60,4	81,4	79,6	-1,8	21	-2,2	34,8
Чистий прибуток	-1,1	108,5	51	-57,5	109,6	-53,0	-9963,6
Собівартість реалізованої товарної продукції	-71,8	-103,3	-188,4	-85,1	-31,5	82,4	43,9
Валовий дохід	5,7	-0,1	17,2	17,3	-5,8	-17300,0	-101,8

*Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ»*

Отже, за період 2020-2022 рр. оборотні активи підприємства мають тенденцію до зростання: у 2022 році порівняно з 2021 роком вони зросли на 13,7%, а в 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 34,2%. Це є позитивною тенденцією оскільки підприємство збільшує обсяги власних продажів.

Щодо необоротних активів, то у 2022 році порівняно з 2021 р. вони зросли на 5,5 % (тобто на 2,6 млн. грн).

Динаміка власного капіталу підприємства є позитивною, за всі 3 роки простежується його зростання: у 2021 році на 0,7 %, а у 2022 на 0,4 % порівняно з попередніми роками. Це є досить позитивним явищем для підприємства, оскільки збільшення власного капіталу дозволяє йому розвиватися і бути фінансово незалежним.

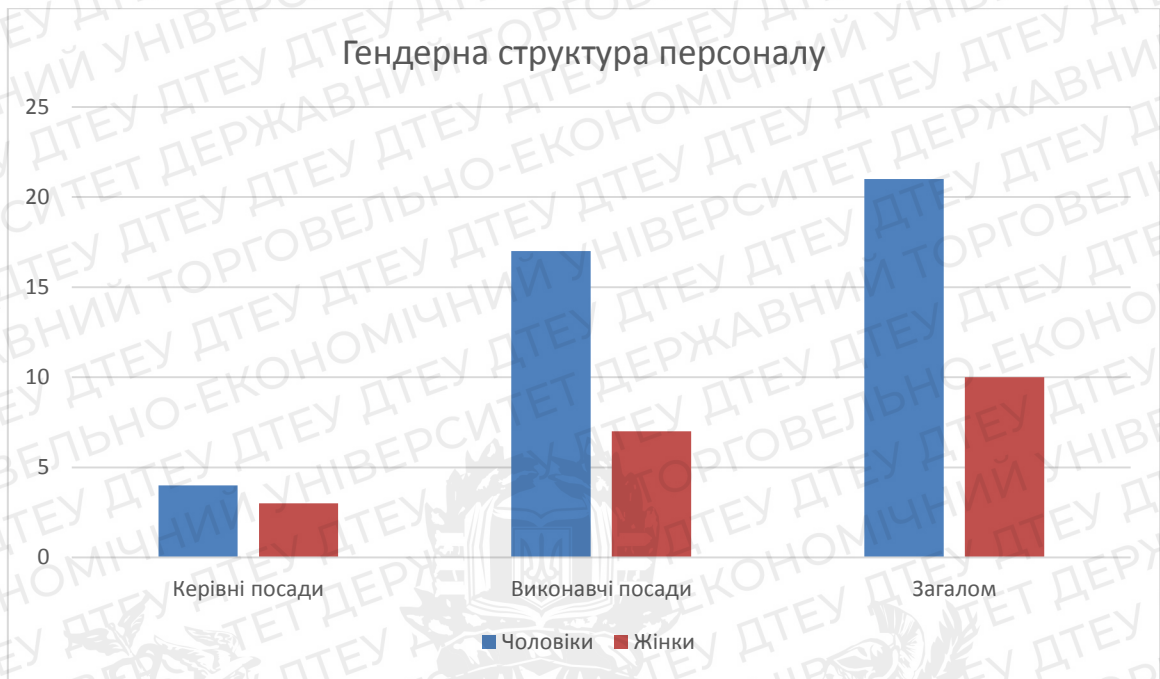


Стосовно поточних зобов'язань, то спостерігається їх активне зростання, адже у 2021 році вони збільшилися на 34,8 %, а у 2022 році зменшилися на 2,2, що є досить гарним результатом, адже на фоні збільшення власного капіталу та збільшення зобов'язань підприємство збільшує свою залежність і стає менш конкурентоспроможним на ринку торгівлі та не досить привабливим для інвесторів.

Проведений аналіз підтверджує раціонально-ефективне використання ресурсів та перспектив підприємства, про введення великої кількості продукції, що породжують збільшення прибутку, а також про зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку торгівлі.

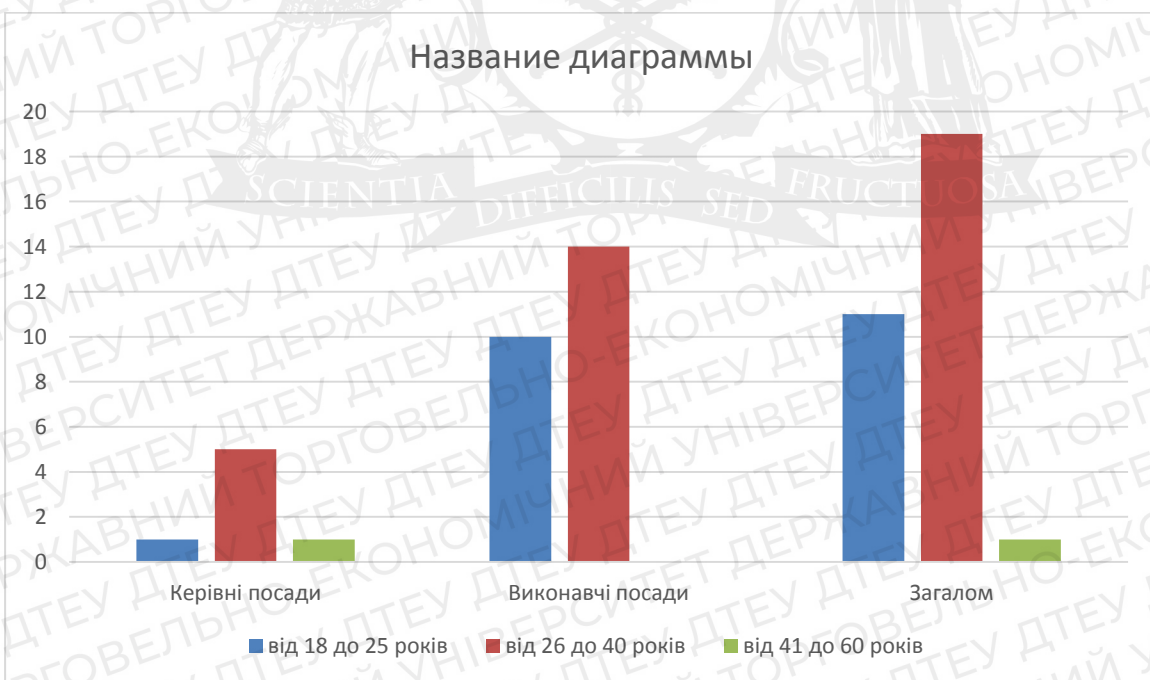
Розвиток соціально-орієнтованої ринкової економіки в Україні змінює роль та місце персоналу підприємства в сучасній системі господарювання. У всьому світі є загально визнаним, що головною продуктивною силою є люди (трудовий потенціал), їх майстерність та мотивація до господарської діяльності.

Трудовий потенціал – це сукупна чисельність громадян працездатного віку, які за певних ознак (стан здоров'я, психофізіологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальні рівні, соціально-етнічний менталітет) здатні та мають намір провадити трудову діяльність. Нижче наведена інформація про склад персоналу компанії ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» за гендером, віком та рівнем освіти на рис. 2.2, 2.3 та 2.4. Важливо зауважити, що розділення персоналу за гендерною ознакою, віком та рівнем освіти не є показниками успішності підприємства, оскільки успіх в бізнесі в основному залежить від практичного досвіду, навичок та особистісних якостей. Переглядаючи діаграми з даною інформацією можна зробити висновки про загальну ситуацію серед працівників і в майбутньому використовувати для прогнозу поведінки нових працівників в команді.



**Рис. 2.2** Діаграма гендерної структури персоналу  
ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ»

*Джерело: сформовано автором*



**Рис. 2.3** Діаграма вікової структури персоналу ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ»

*Джерело: сформовано автором*

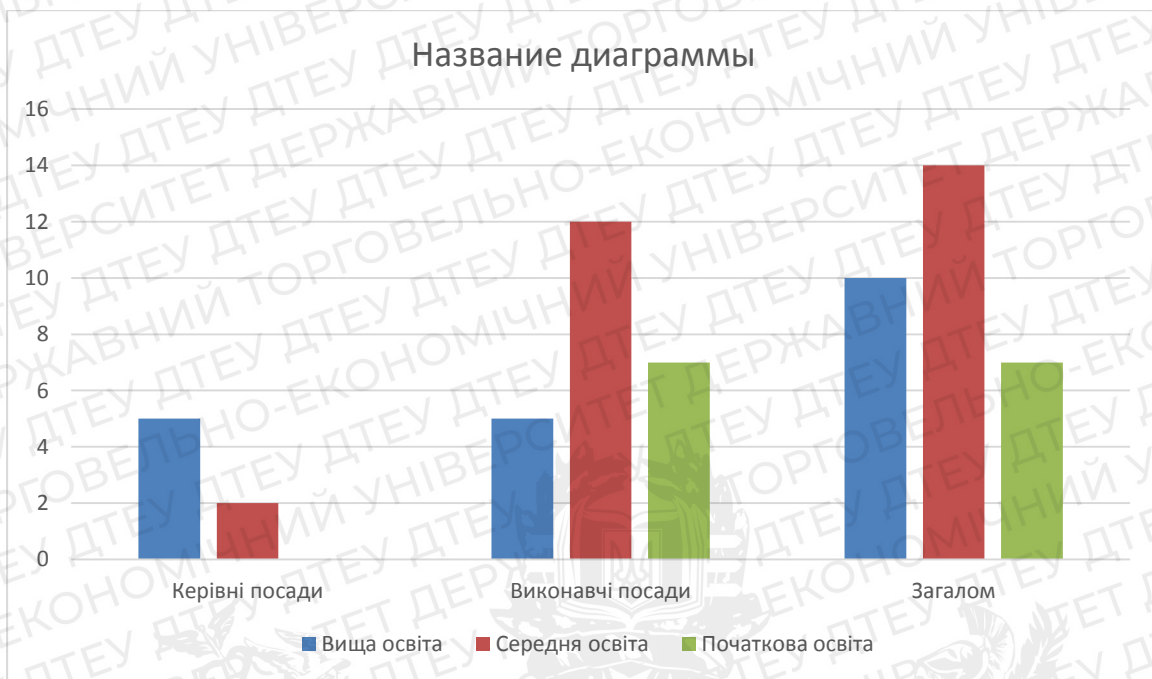


Рис. 2.3 Діаграма рівня освіти персоналу ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ»

Джерело: сформовано автором

На ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» працює на даний час 31 чол., для сімей багатьох з них заробітна плата на підприємстві є єдиним джерелом доходів.

Ефективне використання потенціалу працівників включає:

- планування і удосконалення роботи з персоналом;
- підтримку і розвиток здібностей та кваліфікації працівників.

Для організації роботи з удосконалення кадрової політики в організації передбачено функціонування відділу кадрів, який безпосередньо підпорядковується директору.

Основні показники діяльності організації подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Основні економічні показники діяльності

№ п\п	Показники	Роки		
		2020	2021	2022
1	2	3	4	5
1.	Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	120994,1	110808,3	118079,8
2.	Середня чисельність, чол	35	36	31

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
3.	Середньомісячна заробітна плата, грн.	7748,99	8895,2	12046,0
4.	Фонд оплати праці, тис. грн.	271	299	312
5.	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	589,47	636,83	624,97

Джерело: фінансова звітність підприємства

Відповідно до даних табл. 2.2 чисельність працівників ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» мала тенденцію до скорочення на протязі аналізованого періоду. Розглянемо динаміку фонду оплати праці працівників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Динаміка фонду оплати праці ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ»

Роки	Фонд ОП, тис. грн.	Темпи росту, %		Темпи приросту, %	
		ланц	базис.	ланц.	базис.
2018	271	121,87	185,59	21,87	85,59
2019	299	126,35	234,49	26,35	134,49
2020	312	113,47	266,09	13,47	166,09

Джерело: звітність підприємства

Аналізуючи динаміку фонду оплати праці за 2018-2020 рр., можна з впевненістю сказати про її зростання з кожним роком. Ріст основної оплати праці пояснюється підвищенням окладів в певні місяці.

Зростання даної статті відбувається за рахунок збільшення витрат на соціальні пільги і гарантії, матеріальної допомоги працівникам, а також виплати премій до свят.

На відміну від інших організацій, де розширення в більшості випадків відбувається частково за рахунок працівників, у ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» цього не спостерігається. Навіть навпаки, ми бачимо зниження прибутку при одночасному збільшенні середньої заробітної плати.

Це свідчить, про те що керівництво ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» зацікавлене в покращенні рівня життя своїх працівників, жертвуючи при цьому прибутком підприємства.

На нарадах і зборах керівник оцінює роботу різних підрозділів і груп. При позитивних результатах висловлюється подяка як окремим робітникам, так і групам. Система заохочення працівників включає в себе моральну і матеріальну винагороди.

Поповнення кадрами робітників в основному проводиться за рахунок найму, а спеціалістами — в основному за рахунок випускників навчальних закладів області, а також за рахунок працівників організації, які закінчують вузи і технікуми без відриву від виробництва.

Показники, які характеризують працю і заробітну плату представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників заробітної плати працівників ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ»**

№ п/п	Показники	2021 р	2022 р	% Темп росту
1.	Середня чисельність, чол	36	31	97,56
2.	Кошти, що направлені на споживання, тис. грн	707,5	887,7	126,17
3.	Основна оплата праці, тис. грн	219,6	245,4	121,79
4.	Додаткова оплата праці, тис. грн	470,6	594,9	135,34
5.	Інші грошові виплати та заохочення, тис. грн	517,3	546,4	125,16
6.	Середньомісячна заробітна плата, грн.	8895,2	12046,0	119,68
7.	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	636,83	624,97	97,20

*Джерело: звітність підприємства*

Якщо проводити аналіз табл. 2.4, то можна дійти до висновку: іде збільшення фондів оплати праці, а продуктивність з основної діяльності знижується, що може свідчити про недостатню мотивацію працівників.

Цей висновок буде помилковим через те, що в розрахунку показників продуктивності праці не враховується специфічність основної діяльності: в даному випадку продуктивність праці працівника не стільки залежить від деякого його бажання працювати чи не працювати, а більший мірі від результатів діяльності організації. Відбулось загальне зменшення обсягів

реалізації продукції, що й відповідно вплинуло на значення показників продуктивності праці по основній діяльності.

Більшу ясність у результати мотивації діяльності працівників вносить табл. 2.5: значне збільшення фонду робочого часу (проте в даному випадку за рахунок збільшення чисельності), збільшення фонду робочого часу одного працівника, надурочно відпрацьованих годин.

Таблиця 2.5

### Використання робочого часу працівниками ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ»

№ п/п	Назва показника	2021 рік		2022 рік	
		людино-години	питома вага, %	людино-години	питома вага, %
1.	Фонд робочого часу, всього	69831	100	73743	100
2.	Відпрацьовано, всього	60957	87,3	64182	87,04
	з них надурочно	67		73	
3.	Не відпрацьовано, всього	8873	12,7	9560	12,96
	в тому числі:				
	щорічні відпустки	6155	8,8	6931	9,4
	тимчасова непрацездатність	1757	2,5	1826	2,47
	навчальні відпустки та інші неявки передбачені законодавством	664	0,9	530	0,72
	неявки з дозволу адміністрації	239	0,3	179	0,24
	відпустки з ініціативи адміністрації	67	0,09	25	0,03
	неявки з переведенням на скорочений робочий день, тиждень	66	0,09	56	0,07
	прогули	18	0,02	28	0,03
4.	Середньо облікова чисельність штатних працівників облікового складу, чол	35	-	31	-
5.	Номінальний фонд робочого часу 1 працівника, днів	549,4	-	550,5	-
6.	Реальний фонд робочого часу 1	517,7	-	518	-

	працівника, днів				
7.	Номинальна тривалість робочого дня, год	7,99	-	7,99	-

*Джерело: звітність підприємства*

Оскільки темпи росту продуктивності праці нижчі за темпи росту середньомісячної зарплати, виникає необхідність розробки системи заходів для стимулювання праці працівників ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ».

З метою стимулювання зацікавленості в досягненні високих результатів у виконанні плану, зниженні собівартості робіт та збільшення прибутків товариством введено преміювання за основні результати господарської діяльності. Дане преміювання проводиться за виконання основних та додаткових показників преміювання. При невиконанні додаткових показників преміювання розмір премії може бути знижений до 50%.

Обов'язковою умовою нарахування премії є виконання плану прибутків.

За допущення порушень з охорони навколишнього середовища та санітарно-гігієнічних вимог працівники підприємства, які відповідають за цей показник, позбавляються премії повністю або частково.

За приписки та неточності у звіті працівники можуть бути позбавлені премії на строк до одного року.

Працівники можуть бути позбавлені премії повністю або частково і за інші упущення в роботі та порушення виробничої дисципліни.

З метою посилення матеріальної зацікавленості кожного працівника в досягненні оптимальних результатів в господарській діяльності товариства, зміцнення трудової дисципліни, а також для стимулювання постійності робітничих кадрів вводиться преміювання за річні підсумки роботи.

Винагорода за рік виплачується з бюджету витрат на оплату праці.

Винагорода за рік виплачується також працівникам, які не відпрацювали повний календарний рік з причин:

— народження дитини;

- догляду за дитиною віком до 3-х років;
- догляду за хворою дитиною;
- навчання на курсах підвищення кваліфікації з відривом від виробництва;
- переводу з інших підприємств;
- звільнення з роботи в зв'язку з:
  - призовом на дійсну військову службу,
  - виходом на пенсію (по старості, інвалідності),
  - скороченням чисельності або штатів,
  - служби в збройних силах України,
  - строку інвалідності.

Сумісникам і тимчасовим працівникам річна винагорода не нараховується.

Винагорода за рік може виплачуватись частково і до закінчення календарного року, в розмірі пропорційному відпрацьованому часу, при виконанні основних техніко-економічних показників і наявності коштів для виплати.

Реалізація соціальних потреб працівників організації сприяє підвищенню продуктивності праці, залученню кваліфікованих кадрів, покращенню якості праці.

## **2.2. Оцінка ефективності управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства**

Завдяки впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ», а саме:

- чіткого розподілу праці;
- додержання дисципліни і порядку;
- повноваження й відповідальності;
- використання мотивації високопродуктивної праці;
- забезпечення справедливості;



- упевненості в постійності й стабільності роботи;
- дотримання взаємовідносин із співробітниками згідно з ієрархічним ланцюгом;
- заохочення ініціативи, можна спостерігати поліпшення конкурентоспроможності підприємства.

Це зумовлено такими її проявами, як:

- покращення ефективності процесів (виявлення прихованих важелів підвищення ефективності, які інакше просто не можливо було побачити, особливо це стосується технологічних процесів);
- підвищення мотивації та продуктивності працівників (всі працівники компанії водночас є громадянами, споживачами, батьками та мешканцями певного міста, турбота про громаду, про суспільство транслюватиметься в турботу про працівників);
- зростання вартості нематеріальних активів (підвищення загальносуспільної репутації компанії, зменшення ризиків від можливої втрати ринків, покращений доступ до нових ринків завдяки кращій репутації).

Оглянувши різноманіття методик, можна зробити висновок, що для ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» при оцінюванні ефективності реалізації КСВ, слід використовувати показники за наступними основними блоками, що виділені у міжнародних системах, а саме:

- економічна відповідальність;
- суспільно-трудова відповідальність;
- екологічна відповідальність;
- відносини із зацікавленими сторонами;
- інформаційна відкритість та прозорість.

Економічна відповідальність характеризується системою формальних і неформальних норм та правил поведінки господарських суб'єктів-власників, що перебувають у стані економічного вибору та приймають рішення щодо раціонального використання (вигідного розміщення) обмежених ресурсів.

До показників економічної відповідальності ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» відносять відповідальність за наслідки діяльності, що зачіпають економічні інтереси певних суб'єктів (наприклад, співвідношення ціни та якості), гарантійне та пост-гарантійне обслуговування, персональна відповідальність безпосередніх виконавців за якість випущеної продукції, забезпечення контролю якості готової продукції на предмет повної її відповідності вимогам технічної документації, сплати дивідендів акціонерам, рентабельності активів, рентабельності власного капіталу та рентабельності діяльності підприємства.

Показниками суспільно-трудової відповідальності визначені коефіцієнти: обсяг соціальних інвестицій у сумарному обсязі продажів та сумарному обсязі прибутків до оподаткування, величина соціальних інвестицій, що припадає на одного працівника, податкове навантаження на фонд оплати праці, працевлаштування інвалідів, забезпеченості підприємств закладами соціальної інфраструктури, фінансування закладів соціальної інфраструктури, виробничого травматизму, фінансування заходів з охорони праці, відповідності умов праці санітарно-гігієнічним нормам, соціальних витрат на одного працівника, освітньо-професійного розвитку працівників, витрат на професійне зростання працівників, розширення штату працівників та створення робочих місць.

До показників екологічної відповідальності віднесені коефіцієнти: сплати екологічних зборів, втрат підприємства від нерационального природокористування, достатності витрат на природоохоронні заходи, ефективності витрат на природоохоронні заходи, екологоємкості продукції підприємства, зведений індикатор відносних витрат енергетичних ресурсів відповідності обсягів викидів шкідливих речовин їх гранично-допустимій концентрації.

Основними показниками відносини із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» визначені наступні коефіцієнти: платіжна дисципліна, обсяги виплачених податків, рентабельність залученого

капіталу, організаційно-правовий статус (в Україні). На останньому показникові слід зупинитись, так як найпопулярнішою організаційно-правовою формою в Україні залишається – Товариство з обмеженою відповідальністю.

Тобто обмежена відповідальність обумовлює несення відповідальності на ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» за підприємницький ризик лише часткою у статутний капітал. Для партнерів та кредиторів компанії бажано мати бізнес-відносини з підприємствами з повною відповідальністю. Більше того, пригадуючи порядок сплати боргів, партнери та постачальники займають не перші місця цього списку.

Ідентифікація сильних та слабких сторін при SWOT-аналізі, можливостей та загроз в управлінні корпоративною соціальною відповідальністю дозволяє виявити існуючий рівень результатів від інвестицій у соціальні проекти, оцінити ризики, що виникають у процесі реалізації соціально відповідальної діяльності як значущої складової стратегії підприємства, усвідомити наявні загрози та можливості для провадження зазначеного виду діяльності.

Таким чином SWOT-аналіз надає управлінському персоналу структуровану систему інформації, на основі якої можуть ухвалюватись управлінські рішення щодо вживання заходів для підвищення ефективності соціальної діяльності з урахуванням та регулюванням наявних ризиків та загроз. У таблиці 1 наведено SWOT-аналіз корпоративної соціальної відповідальності на прикладі промислового підприємства ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ». Обґрунтування потреби у розширенні програм корпоративної соціальної відповідальності повинно базуватися на усвідомленні важливості надаваних послуг широкому колу споживачів. Зазначене підприємство у своїй діяльності здійснює низку соціальних проектів, які висвітлені на офіційному сайті підприємства. Проте на цьому етапі, з огляду на запропонований SWOT-аналіз, підприємство має як сильні сторони, так і слабкі, низку можливостей та загроз.

## SWOT-аналіз корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ»

Сильні сторони 1	Слабкі сторони 2
<p>Наявність проектів, що мають соціальне спрямування, зокрема проведення роз'яснювальних, консультаційних робіт щодо особливостей використання послуг з оренди спецтехніки для населення, підвищення кваліфікації працівників тощо.</p>	<p>Фінансування соціальних програм винятково зарахунок коштів підприємства. Незначний рівень співпраці у напрямку соціальної відповідальності з аналогічними</p>

Продовження таблиці 2.6

1	2
<p>Значні можливості підприємства, виходячи з його обсягу та ролі у регіоні, наприклад, партнерство з громадськими організаціями, ЗМІ. Мережевий характер надання послуг підприємства надає можливість об'єднання у реалізації соціально відповідальної діяльності, обмін досвідом. Постійний характер реалізації та оприлюднення соціальних проектів. Інтеграція політики соціальної відповідальності у загальну стратегію підприємства.</p>	<p>підприємствами країни.</p>
Можливості	Загрози
<p>Усвідомлення двоїстого характеру соціальної відповідальності, суть якого у взаємовигідному співробітництві залучених сторін. Створення нових та покращення існуючих взаємовідносин із організаціями регіону (бізнес організаціями, громадськими організаціями, навчальними закладами тощо). Посилення взаємодії з місцевим співтовариством і місцевою владою</p>	<p>Відсутність планування та оцінки реалізації соціальних проектів та їх впливу призводить до формування хибного уявлення щодо реалізації зазначених проектів. Фінансування соціальних проектів за рахунок підприємства може мати негативний вплив на рівень прибутковості підприємства.</p>

*Джерело: розраховано та згруповано автором за даними офіційного сайту ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» та експертної оцінки*

Так, проаналізувавши позиції кожного з напрямків аналізу, необхідно зазначити, що ключовим питанням є планування та оцінка програм соціальної відповідальності, оскільки реалізація будь-якого соціального проекту пов'язана як з отриманням переваг, так і з виникненням супутніх

витрат, ризиків, які повинні передбачатися на етапі планування. Крім того, позиціонування підприємства ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» як соціально відповідального потребує інтеграції соціальної політики у загальну стратегію.

SPACE-аналіз є матричним методом стратегічного аналізу та дає змогу обрати, класифікувати та провести аналіз найбільш важливих характеристик не тільки внутрішнього, а і зовнішнього середовища підприємства ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ», за результатами якого рекомендувати варіант стратегії розвитку, тим більше коли мова йде про корпоративну соціальну відповідальність. Він полягає у побудові матриці, у якій відображають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

Проведемо оцінку внутрішніх чинників корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» для проведення SPACE-аналізу (табл. 2.8). Результати досліджень експертного оцінювання у таблиці 2.7 формувалися в бальній оцінці з урахуванням абсолютної помилки, відносної похибки, надійності та коефіцієнта Стьюдента.

Отже, за результатами таблиці 2.8 щодо оцінювання внутрішніх чинників корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» для проведення SPACE-аналізу найбільшим показником є привабливість підприємства та безпечність умов праці із показником 4,75.

Таблиця 2.7

**Критерії для проведення SPACE-аналізу корпоративної соціальної відповідальності на основі показників внутрішнього середовища ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ»**

Стабільність внутрішнього середовища (ES)	Привабливість підприємства та безпека праці (IS)
1	2
Вдосконалення системи автоматизації праці на виробництві	Вдосконалення системи охорони праці на виробництві
Стабільність заробітної плати	Розробка екологічних проектів та ініціатив щодо умов праці
Додаткове медичне і соціальне страхування співробітників	Збільшення власних оборотних коштів для соціального розвитку та захисту
Корпоративне волонтерство	
Задоволеність працівників морально-	

психологічним кліматом	
Конкурентні переваги підприємства (СА)	Фінансовий стан підприємства (FS) та фінансова привабливість
Потужна матеріально-технічна база	Наявність системи мотивації праці та винагород.
Впровадження інновацій	
Висококваліфіковані кадри	Потреба у частковому оновленні основних фондів
Збільшення кількості працівників	
Підготовка та перепідготовка кадрів	Низький рівень витрат на дослідження і розробки
Впровадження соціальних програм	

*Джерело: розраховано та згруповано автором за даними офіційного сайту ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» та експертної оцінки*

Для завершення проведення SPACE-аналізу далі проаналізуємо зовнішні чинники корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» та побудуємо графік стратегії КСВ.

Зовнішня складова корпоративної соціальної відповідальності підприємства викликає найбільшу кількість суперечок щодо формування відносин бізнесу на засадах соціальної відповідальності. Експерти вважають, що діяльність компанії у сфері, що належить до зовнішньої соціальної відповідальності, як правило, не регулюється чинним законодавством, а відбувається на основі існуючих в країні традицій.

До зовнішніх чинників корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» можна віднести такі як:

- сприяння охороні навколишнього середовища;
- готовність брати участь в кризових ситуаціях;
- спонсорство і корпоративна благодійність;
- взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою;
- відповідальність перед споживачами послуг;
- охорона праці та здоров'я працівників;
- інформування про ризики, пов'язані з діяльністю компанії;
- допомога при катастрофах та стихійних лихах;
- встановлення та дотримання більш високих стандартів діяльності ніж вимагають закони.

А внутрішні чинники корпоративної соціальної відповідальності середовища ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» та їх оцінки зазначені в таблиці 2.8

Таблиця 2.8

**Оцінка чинників корпоративної соціальної відповідальності  
внутрішнього середовища ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» для проведення  
SPACE-аналізу**

Критерій	Значення критерію, який відповідає оцінці 1	Оцінка	Значення критерію, який відповідає оцінці 6
<b>Критерії, що визначають фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)</b>			
Наявність системи мотивації праці та винагород	негативне	5	позитивне
Висока собівартість	негативне	4	позитивне
Потреба у частковому оновленні основних фондів	негативне	4	позитивне
Середня оцінка фінансового стану та фінансової привабливості підприємства		4	
<b>Критерії, що визначають конкурентні переваги підприємства (CA)</b>			
Потужні лабораторії та матеріально-технічна база	позитивне	2	негативне
Впровадження інновацій	позитивне	2	негативне
Високкокваліфіковані кадри	позитивне	1	негативне
Збільшення кількості працівників	позитивне	3	негативне
Підготовка та перепідготовка кадрів	позитивне	3	негативне
Впровадження соціальних програм	позитивне	3	негативне
Середня оцінка конкурентних переваг підприємства		2,33	
<b>Критерії, що визначають привабливість підприємства та безпека праці (IS)</b>			
Вдосконалення системи охорони праці	негативне	5	позитивне
Розробка екологічних проектів та ініціатив щодо умов праці	негативне	4	позитивне
Збільшення власних оборотних коштів для соціального розвитку та захисту	негативне	4	позитивне
Середня оцінка привабливості підприємства та безпечність умов праці		4,75	
<b>Критерії, що визначають стабільність внутрішнього середовища (ES)</b>			
Вдосконалення системи автоматизації праці на виробництві	позитивне	2	негативне

Стабільність заробітної плати	позитивне	3	негативне
Додаткове медичне і соціальне страхування співробітників	позитивне	2	негативне
Корпоративне волонтерство	позитивне	1	негативне
Задоволеність працівників морально-психологічним кліматом	позитивне	2	негативне
Середня оцінка стабільності внутрішнього середовища		2	

*Джерело: розраховано та згруповано автором за даними офіційного сайту ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» та експертної оцінки*

Далі побудуємо модифіковану матрицю SPACE-аналізу, яка характеризуватиме зовнішні чинники корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» (табл. 2.9).

*Таблиця 2.9*

**Критерії для проведення SPACE-аналізу корпоративної соціальної відповідальності на основі показників зовнішнього середовища ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ»**

Стабільність зовнішнього середовища (ES)	Привабливість підприємства та вплив на безпеку зовнішнього середовища (IS)
Сприяння охороні навколишнього середовища Спонсорство і корпоративна добродійність Висока вартість кредитних ресурсів Поява нових конкурентів	Розробка власних соціальних заходів («Біг для здоров'я», «міжкорпоративна олімпіада», «Чисте місто») Збільшення власних оборотних коштів Взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою
Конкурентні переваги підприємства (CA)	Фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)
Багаторічний досвід роботи на ринку (понад 100 років) Відповідальність перед споживачами послуг	Високий рівень податків Сильний фінансовий потенціал підприємства Фінансування соціальних програм винятково за рахунок коштів підприємства Надання допомоги при катастрофах та стихійних лихах

*Джерело: розраховано та згруповано автором за даними офіційного сайту ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» та експертної оцінки*

Наведемо оцінку зовнішніх чинників корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» для проведення SPACE-аналізу (табл. 2.10). Результати досліджень експертного оцінювання також формувалися в бальній оцінці з урахуванням абсолютної помилки, відносної похибки, надійності та коефіцієнта Стюдента.



Отже, за результатами таблиці 2.10 щодо оцінювання зовнішніх чинників корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» для проведення SPACE-аналізу найкращим показником є конкурентні переваги підприємства із показником 1,6.

Таблиця 2.10

**Оцінка чинників корпоративної соціальної відповідальності зовнішнього середовища ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» для проведення SPACE-аналізу**

Критерій	Значення критерію, який відповідає оцінці 1	Оцінка	Значення критерію, який відповідає оцінці 6
<b>Критерії, що визначають фінансовий стан та фінансова привабливість підприємства (FS)</b>			
Високий рівень податків	негативне	3	позитивне
Сильний фінансовий потенціал підприємства	негативне	5	позитивне
Фінансування соціальних програм винятково за рахунок коштів підприємства	негативне	4	позитивне
Надання допомоги при катастрофах та стихійних лихах	негативне	3	позитивне
Середня оцінка фінансового стану та фінансової привабливості підприємства		3,75	
<b>Критерії, що визначають конкурентні переваги підприємства (CA)</b>			
Багаторічний досвід роботи на ринку	позитивне	1	негативне
Відповідальність перед споживачами послуг	позитивне	3	негативне
Середня оцінка конкурентних переваг підприємства		1,6	
<b>Критерії, що визначають привабливість підприємства та вплив на безпеку зовнішнього середовища (IS)</b>			
Розробка власних соціальних заходів	негативне	5	позитивне
Збільшення власних оборотних коштів	негативне	4	позитивне
Взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою	негативне	3	позитивне
Середня оцінка привабливості підприємства та вплив на безпеку зовнішнього середовища		4	
<b>Критерії, що визначають стабільність зовнішнього середовища (ES)</b>			
Сприяння охороні навколишнього середовища	позитивне	3	негативне
Спонсорство і корпоративна добрідійність	позитивне	2	негативне
Висока вартість кредитних ресурсів підприємства	позитивне	4	негативне
Подорожчання ресурсів для виробництва	позитивне	3	негативне

Поява нових конкурентів	позитивне	3	негативне
Середня оцінка стабільності зовнішнього середовища		3	

*Джерело: розраховано та згруповано автором за даними офіційного сайту ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» та експертної оцінки*



## Розділ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ»

### 3.1. Розробка програми модернізації управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства

Стратегія управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства є складовою частиною загальної стратегії діяльності підприємств. Загалом будь-яке підприємство може обрати одну з п'яти стратегій: стратегію підприємництва, стратегію динамічного зростання, стратегію прибутку, стратегію ліквідності, стратегію зміни курсу.

Визначення спрямованості стратегічного розвитку людськими ресурсами пов'язане з розглядом відомих особливостей альтернативних корпоративних стратегій.

Загалом, розробляти стратегію управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства на ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» нами пропонується за наступним алгоритмом (рис. 3.1).

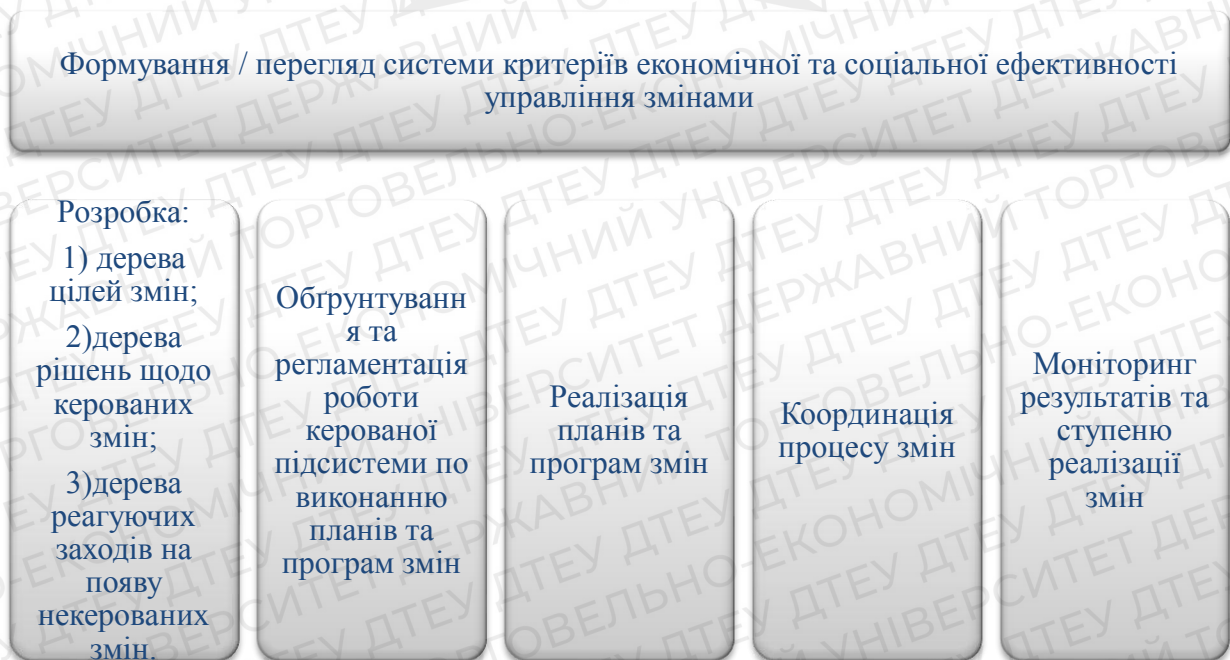


Рис. 3.1 Алгоритм розробки нової стратегії управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства на ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ»

Алгоритм розробки стратегії управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства на ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» включає наступні етапи.

1. Підготовка:
  - формування інформаційної бази на основі закону єдності аналізу та синтезу, обґрунтування (прогнозування) кризових ситуацій;
  - формування команди прибічників;
  - розробка плану мотивуючих заходів, переговорів та підтримки;
2. Впровадження:
  - відмова від всього зайвого;
  - жорсткість керівництва та дисципліна, використання скритих та явних методів примусу;
  - передбачення альтернатив виходу з кризи під час проведення кадрових змін.
3. Закріплення досягнутого:
  - демонстрація позитивних зрушень в діяльності;
  - активна мотиваційна політика;
  - закріплення змін в корпоративній культурі.

Розроблення стратегії управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства, з огляду на свою складність та диференційованість, вимагає створення додаткових груп реагування [29, с. 236].

Група реагування – це тимчасово залучені працівники, в обов'язки яких входять внесення корективів у плани розвитку персоналу, координація та контроль процесів.

Діяльність груп реагування потребує додаткового мотивування. Такими мотиваторами можуть бути:

- надбавки та премії;
- можливість безкоштовного підвищення кваліфікації та навчання;
- можливість кар'єрного просування;
- надання особливого статусу в організації тощо.

Групи реагування повинні включати 3 блоки:

- експертний блок, до складу якого включати працівників підприємства та зовнішніх консультантів;
- блок розробки стратегічних та тактичних планів;
- блок узгодження зустрічно діючих цілей поточної роботи підприємства та нових цілей організації.

В обов'язки експертного блоку входить оцінка ефективності роботи організації в процесі кадрового управління згідно нової стратегії. Для ефективної роботи в даному блоці слід залучати зовнішніх експертів.

Проводити експертну оцінку ефективності роботи організації пропонується 1 раз у квартал та по мірі необхідності [30, с. 312].

Необхідність творчого застосування інноваційних технологій управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства продиктована базовими основами методологій теоретичного менеджменту персоналу. Наявність творчого процесу та інноваційного підходу – обов'язкова складова прийняття управлінських рішень в сфері неструктурованих завдань, якими супроводжується управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства [31, с. 236].

При розробці стратегії креативного менеджменту персоналу слід враховувати, що форма та методи кадрових змін та управління ними зокрема є нічим іншим як різноманітність комбінації уже існуючих форм взаємозв'язків (виробничих, фінансових, маркетингових, соціо-психологічних) між індивідуумами. Тому успішність управління кадровими

змінами в часовому діапазоні залежить тільки від рівня творчості трудового потенціалу організації та рівня використання новітніх технологій.

Більшість основних характеристик працівника піддається управлінському впливу, зокрема навик, потреби, очікування, цінності. Єдиними практично незмінними ознаками індивідууму є характер та темперамент [32, с. 464].

Отже, виходячи із виявлених типів даних ознак, можна розвивати здібності будь-якого працівника з метою підвищення вартості інтелектуального потенціалу організації. Тут під інтелектуальним потенціалом розуміємо не тільки існуючий рівень кваліфікації та досвіду працівників, а й їх здатність швидко засвоювати знання та розвивати креативне мислення.

В межах реалізації вищезазначеної стратегії ми пропонуємо деякі шляхи збільшення продажів, пов'язані як з самим підприємством, так і з клієнтською базою.

Особливу увагу слід звернути на стратегічне управління, яке покликане забезпечити конкурентоспроможність підприємства в швидкоплинній зовнішньому середовищі. Необхідно створити таку перевагу, яке дозволить досягти поставлених цілей.

На жаль, керівництво підприємства, замість того, щоб змінити стратегію управління, провину за зменшення числа продажів переносить на обслуговуючий персонал, що може призвести до великої плинності кадрів.

Однією з проблем ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» є так званий «інтуїтивний» підхід до менеджменту, який характеризується принципом «як вийде», «як уміємо». Для цього підходу типові явища - зневага вивченням клієнта, їх потреб та їх задоволеності, вивченням конкурентів, постійним прагненням до збільшення операційної ефективності.

Майже не використовується управлінський контроль і стратегічне управління. Цікаво, що свідомо рішення не використовувати, скажімо, методи маркетингу або стратегічного менеджменту не приймаються - просто

відсутня людина, яка відповідає за обґрунтоване прийняття подібних рішень, а також немає людей, носіїв потрібних знань.

Отже, для ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» пропонуємо стратегію управління формуванням високого ступеня ефективності людськими ресурсами.

Тому, задля реалізації зазначеної стратегії, ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» доцільно використовувати наступні підходи:

- тактику кар'єрного зростання та підвищення значущості таких характеристик персоналу, як навченість і прихильність, на всіх рівнях організації;
- досить високий рівень функціональної гнучкості, котрий дає змогу уникнути потенційно жорстких посадових вимог;
- зменшення числа ієрархічних рівнів та різниці у статусі;
- опора на команди у процесі поширення інформації (командний брифінг), структурування роботи (командна робота) і вирішення проблем (гуртки якості);
- проектування посадових інструкцій - свідома діяльність працівників, спрямована на розробку тих вимог, виконання яких супроводжується почуттям внутрішньої задоволеності у працівників;
- політика добровільного звільнення або скорочення та гарантія постійної зайнятості, можливо із частковим використанням тимчасових трудових ресурсів для нейтралізації коливань попиту на ринку праці;
- нові форми оцінювання й системи оплати праці й, більш конкретно, оплата за результатами досягнень і участь у прибутках.

Необхідно зазначити, що на практиці спостерігається багато відхилень процесу розробки стратегій управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства через цілу низку причин. Найчастіше аналіз ґрунтується на неповній інформації або застаріває вже в день його складання.

Більше того, неможливо провести повну діагностику в умовах швидко мінливої ситуації, у якій складно зафіксувати фактори впливу.

Важко також оцінити альтернативи, і тому, щоб оптимізувати рішення, потрібен ітеративний процес.

Плани дій часто дуже привабливі на папері, але важкі у виконанні, складні також розрахунки витрат і потреб в інших ресурсах. Незважаючи на все це, корисність моделі при вибудовуванні елементів стратегії в струнку систему не викликає сумнівів.

Важливим аспектом є облаштування на виробництві та в офісах кімнат відпочинку для релаксації та протидії стресу. Проте дослідники констатують, що діяльність українських підприємств із оздоровлення працівників сьогодні не має комплексного характеру. Головним чином, вона обмежується призначенням співробітникам матеріальної допомоги на оздоровлення, фінансуванням санаторно-курортного лікування.

Розвитку медичного страхування в країні не сприяють відносна дорожнеча полісів такого страхування; недосконалість механізму контролю за якістю наданих послуг та важелів впливу на поліпшення якості обслуговування в державних закладах охорони здоров'я; неналежний рівень розвитку інфраструктури охорони здоров'я. Обмежено залишається кількість страхових компаній, здатних забезпечити якісну медичну допомогу у периферійних регіонах країни.

Запровадження соціальної відповідальності вимагає перегляду місії, бачення та основних корпоративних цінностей організації. Оскільки роль менеджерів у виконанні рішень організації є дуже важливою, узгодження та відданість вищого керівництва, а у випадку власників компаній - необхідний перший крок у цьому процесі.

Через те що корпоративна соціальна відповідальність - це філософія бізнесу, що функціонує за допомогою конкретної політики та програм, бажано, щоб особа, відповідальна за управління соціальною відповідальністю, була достатньо високою в ієрархії організації, щоб мати необхідні повноваження для координації міжфункціональних процесів. Так само для реалізації конкретних програм необхідні певні людські та



матеріальні ресурси. Завдяки їх призначенню на практиці виявляється прихильність вищого керівництва до впровадження соціальної відповідальності в організації [36].

Впровадження соціальної відповідальності вимагає перегляду місії, бачення та основних корпоративних цінностей організації. Оскільки роль менеджерів у виконанні рішень організації є дуже важливою, узгодження та відданість вищого керівництва, а у випадку власників компаній - необхідний перший крок у цьому процесі.

Оскільки корпоративна соціальна відповідальність - це філософія бізнесу, що функціонує за допомогою конкретної політики та програм, бажано, щоб особа, відповідальна за управління соціальною відповідальністю, була достатньо високою в ієрархії організації, щоб мати необхідні повноваження для координації міжфункціональних процесів.

Також для реалізації конкретних програм необхідні певні людські та матеріальні ресурси. Завдяки їх призначенню на практиці виявляється прихильність вищого керівництва до впровадження соціальної відповідальності в організації [36].

### **3.2. Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів**

Ефективність стратегічного управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства визначається ступенем досягнення стратегічних цілей компанії, здатних забезпечити її рух на перспективу в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Ключовими факторами конкурентної переваги стають не стільки ефективність фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи, скільки здатність організації мобілізувати і ефективно використовувати свої нематеріальні активи.

Серед останніх - стратегічне управління, ефективність бізнеспроцесів, інтелектуальний капітал компанії, здатність організації утримувати і

залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні зміни, інвестиції в інформаційні технології та людський капітал. Активаторами цих факторів є співробітники компанії, що виступають як об'єкт та суб'єкт стратегічного управління [33, с. 622].

Для того щоб забезпечити ефективність управління сучасним бізнесом та його людськими ресурсами, необхідно розробити комплекс стратегічних цілей і відповідних ключових показників, а також збалансовану систему вимірювання економічних та соціальних результатів стратегічної діяльності компанії. Це дозволить подолати розрив між сформульованою та реалізованою стратегією, який є головною проблемою сучасної управлінської практики.

Метою оцінювання ефективності стратегічного управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» є визначення його реального внеску в реалізацію довгострокових економічних та соціальних цілей організації з урахуванням фінансових, матеріальних, трудових та часових витрат.

Як показують дослідження, система вимірювання економічних та соціальних результатів стратегічної діяльності компанії повинна оцінювати, по-перше, загальні показники ефективності діяльності ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ», які сукупно характеризують досягнення її стратегічних цілей і продуктивність використання ресурсів.

По-друге, вона повинна вимірювати внесок відділу кадрів та його окремих працівників у досягнення загальних результатів. По-третє, система має визначати індивідуальні результати трудової діяльності працівників в аспекті їх внеску у досягнення стратегічних цілей.

З іншого боку, система показників ефективності стратегічного управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства має охоплювати економічні та соціальні, кількісні й якісні аспекти діяльності, враховувати часові та просторові горизонти бізнесу організації.

Важливою вимогою до системи стратегічного вимірювання результатів діяльності компанії є можливість їх порівняння з аналогічними показниками діяльності інших компаній, що оперують в тому ж бізнесі, тим самим оцінити свою конкурентоспроможність на ринку.

За умов ринкової економіки основними результатами стратегічного розвитку організації є одержаний прибуток, продуктивність компанії загалом і живої праці зокрема, частка принципово нової продукції у товарному асортименті, обсяг зайнятої ринкової ніші, рейтинг компанії за індексом конкурентоспроможності, додана вартість, ринкова вартість компанії, курс її акцій на ринку [34, с. 9].

Крім кількісних параметрів стратегічних результатів діяльності ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ», до системи оцінювання слід включати якісні, до яких можна віднести якість праці та продукції з точки зору відповідності вимогам споживачів, якість трудового життя працівників організації.

Проте обмежувати стратегічні досягнення організації лише економічними показниками не є правильним. Коли пріоритетними стають нематеріальні активи компанії, ефективність її розвитку насамперед визначається ефективністю соціальних інвестицій, стійкістю та інноваційністю корпоративної культури, іміджем та репутацією компанії на ринку, ступенем її соціальної відповідальності.

Узагальненими соціальними показниками ефективності стратегічного управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства є задоволеність працівників роботою на ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» ефективність стратегічного лідерства, ступінь умотивованості до творчої та інноваційної діяльності, ефективність внутрішніх комунікації тощо.

На наш погляд, найдієвішими методами підвищення ефективності стратегічного управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» є такі:

- методи програмно-цільового управління;
- методи діалогово-адаптивного управління;

- методи економіко-математичного моделювання;
- методи формування відданості працівників своїй організації.

Ефективність стратегічного управління персоналом ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» безпосередньо залежить від ставлення працівників до організації, їх відданості спільним ідеям, цінностям, цілям. Розуміючи це, менеджери підприємства мають використовувати різноманітні програми підвищення лояльності персоналу, активізації його участі в управлінні та формуванні доходів компанії.

Одним з дієвих методів є систематичне згрупування співробітників різних підрозділів для спільної роботи з аналізу даних про ефективність діяльності цих підрозділів.

Результати їх командної аналітичної роботи використовуються для:

- навчання усіх працівників ефективних прийомів роботи;
- запобігання небажаних професійній поведінці співробітників;
- врегулювання конфліктів, суперечок і неузгоджень;
- зниження напруженості у відносинах між ланкою, що управляє, і співробітниками компанії.

У результаті роботи таких груп формуються загальні правила взаємодії, відбувається діловий обмін результатами роботи. Виникає ефект синергії, коли потенціал і можливості компанії як єдиного цілого перевищують суму потенціалів і можливостей її співробітників і підрозділів.

Усе це - важливі джерела зростання конкурентоспроможності ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» при збереженні стабільності і спадкоємності її політики (що підтримує відчуття безпеки у співробітників).

Управління, націлене на досягнення високого ступеня ефективності покликано вплинути на ефективність роботи ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» шляхом використання людей у таких напрямках, як продуктивність, якість, рівень обслуговування споживачів, зростання, прибуток і, нарешті, створення підвищеної цінності для акціонерів.

Система практичних дій даної стратегії управління включає:

- добросовісно продумані й ефективні системи дій щодо залучення, відбору й навчання кадрів;
- формалізовані системи обміну інформацією між окремими працівниками організації;
- чітко сформульовані посадові інструкції;
- високий ступінь участі персоналу в управлінні;
- моніторинг установок;
- система заходів дисциплінарного характеру;
- просування й компенсаційні схеми, які забезпечують визнання й фінансове заохочення високоефективних працівників.

Основними завданнями політики управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства на ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно стратегії розвитку;
- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

## ВИСНОВКИ

Отже, здійснивши аналіз стратегії управління соціально-відповідальною поведінкою працівників підприємства ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ», можна зробити висновок, що саме від конкурентоспроможного компетентного персоналу залежить діловий успіх організації. Управління ним набуває стратегічних функцій, що поступово починають превалювати над традиційними тактичними й оперативними. Служба управління персоналом перетворюється на стратегічного партнера бізнесу, агента організаційних змін, фактор створення нової прогресивної корпоративної культури.

Стратегія управління людськими ресурсами ефективна настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей і наскільки ці цілі є досягнутими. Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства формується з урахуванням стратегічних цілей розвитку, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів.

ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» формує наступні фонди: фонд розвитку виробництва; фонд соціального розвитку; єдиний фонд оплати праці; резервний фонд; ремонтний фонд; інші фонди. Проте, як показує дослідження, на даний момент не всі зазначені фонди створені.

На ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» застосована неформальна концепція управління, яка має за основу ситуаційний підхід до управління. Підприємство розглядається як відкрита система, і головна передумова її успіху лежить поза нею. Успіх пов'язується з тим, наскільки успішно товариство пристосовується до зовнішнього середовища.

Проведений аналіз підтверджує раціонально-ефективне використання ресурсів та перспектив підприємства, про введення великої кількості

продукції, що породжують збільшення прибутку, а також про зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку торгівлі.

На ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» працює на даний час 31 чол., для сімей багатьох з них заробітна плата на підприємстві є єдиним джерелом доходів.

Ефективне використання потенціалу працівників включає:

- планування і удосконалення роботи з персоналом;
- підтримку і розвиток здібностей та кваліфікації працівників.

Для організації роботи з удосконалення кадрової політики в організації передбачено функціонування відділу кадрів, який безпосередньо підпорядковується директору.

Оскільки темпи росту продуктивності праці нижчі за темпи росту середньомісячної зарплати, виникає необхідність розробки системи заходів для стимулювання праці працівників ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ».

Нині стратегічну спрямованість ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» можна охарактеризувати як скорочення. Особливості стратегічного скорочення пов'язані з погіршенням усіх показників і приведенням до керованої ліквідації. Спрямованість на стратегічне скорочення прямо протилежна спрямованості на стратегії зростання і стабільності.

Однією з проблем ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» є так званий «інтуїтивний» підхід до менеджменту, який характеризується принципом «як вийде», «як уміємо». Для цього підходу типове явище - зневага вивченням клієнта, їх потреб та їх задоволеності, вивченням конкурентів, постійним прагненням до збільшення операційної ефективності.

Отже, для ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» пропонуємо стратегію управління формуванням високого ступеня ефективності людськими ресурсами.

Тому, задля реалізації зазначеної стратегії, ТОВ «ДЖІСІБІ РЕНТ» доцільно використовувати наступні підходи:

- тактику кар'єрного зростання та підвищення значущості таких характеристик персоналу, як навченість і прихильність, на всіх рівнях організації;

- досить високий рівень функціональної гнучкості, котрий дає змогу уникнути потенційно жорстких посадових вимог;
- опора на команди у процесі поширення інформації (командний брифінг), структурування роботи (командна робота) і вирішення проблем (гуртки якості);
- проектування посадових інструкцій - свідома діяльність працівників, спрямована на розробку тих вимог, виконання яких супроводжується почуттям внутрішньої задоволеності у працівників;
- політика добровільного звільнення або скорочення та гарантія постійної зайнятості, можливо із частковим використанням тимчасових трудових ресурсів для нейтралізації коливань попиту на ринку праці;
- нові форми оцінювання й системи оплати праці й, більш конкретно, оплата за результатами досягнень і участь у прибутках.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Грицина Л. А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті циклічності розвитку світової економіки / Л. А. Грицина // Наука й економіка. – 2013. – т. 1, Вип. 4. – С. 66, 258.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.
3. Марущак Н. В. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності / Н. В. Марущак // Європейські перспективи. - 2012. - № 2(1). – С. 213–221.
4. Курінний О. В. Управління розвитком організаційної структури підприємства: автореферат / О. В. Курінний. – Харків, 2015. - 20 с.
5. Мельник М.А. Оцінювання соціальної відповідальності працівників як чинник їхнього раціонального використання: методичні аспекти / М. А. Мельник, О. М. Серікова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2013. – Вип. 7(4). – С. 193-199.
6. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/e113kors.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf),
7. Менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К.: МАУП, 2017. – 816 с.
8. Євтушенко В. А. Внутрішні та зовнішні інституційні форми корпоративної соціальної відповідальності / В. А. Євтушенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва . – 2013. – № 1. – С. 40–46.
9. Нусінова О. В. Особливості національної концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств / О. В. Нусінова // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво . – 2014. – № 1. – С. 90–94.

10. Оболенський О. Ю. Державна служба: Навч. посіб. / О. Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2013. – 344 с.
11. Олійник О. О. Соціологічне дослідження корпоративної соціальної відповідальності в регулюванні ризиків у соціально–трудових відносинах / О. О. Олійник // Український соціум . – 2012. – № 2. – С. 107–120.
12. Орлова Н. С. Нефінансова звітність як важливий елемент корпоративної соціальної відповідальності / Н. С. Орлова // Економічний часопис–XXI . – 2013. – № 5–6(1). – С. 41–45.
13. Пермінова Г. В. Аналітично–концептуальні підходи до проблеми корпоративної соціальної відповідальності / Г. В. Пермінова // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право . – 2013. – № 4. – С. 81–84.
14. Офіційний сайт українського видання журналу Forbes. URL: <http://forbes.net.ua/ua/magazine/forbes/1399408-rejting-20-najefektivnishih-agrokompanij-ukrayini>.
15. Петрова І. Л. Ринковий механізм оплати праці: фактори дії та гальмування // Наук. вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. - 2018. - № 2 (27). - Ч. 1. - С. 155-159.
16. Петрушенко М. М. Економічне обґрунтування мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління підприємством: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.06 / М. М. Петрушенко ; Сумс. держ. ун-т. – Суми, 2017. – 22 с.
17. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу – [http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf)
18. Рева О. В. Теоретичні засади формування кон'юнктури регіональних ринків праці України / О. В. Рева // Донецьк: ДонДУУ, 2013. – С. 158–160.

19. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності бізнесу / К. Б. Гуменюк, В. В. Хачатрян // Економічний вісник. 2015. № 13. – С. 15-19.
20. Самофалова Т. О. Соціальна відповідальність бізнесу як об'єктивна категорія соціально-економічної системи / Т. О. Самофалова // Теорія та практика державного управління. – 2011. – Вип. 2. – С. 214–220.
21. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О. В. Сардак // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 303-307.
22. Сімченко Н. О. Показники оцінювання стану розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств / Н. О. Сімченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 10. – С. 109–114.
23. Сімченко Н. О. Структурутворювальні складові системи соціально відповідального управління підприємством / Н. О. Сімченко, В. П. Панченко // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2013. – № 10. – С. 287–292.
24. Соціальна відповідальність: навч. посібник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за заг. ред. д. е. н., проф. А. М. Колота. – Київ: КНЕУ, 2015. – 519 с.
25. Завадський В. Нематеріальна мотивація або як утримати працівника не підвищуючи зарплати // Кадровик № 8 2014, С. 19-27.
26. Кибанов А.Я. Основи управління персоналом - М.: ИНФРА-М, 2016. - 304 с.
27. Карташова А.В. Управління людськими ресурсами - М.: ИНФРА-М, 2015. 236 с.
28. Комісарова Т.А. Управління людськими ресурсами: навч. посібник - М.: Справа, 2012. - 312 с.
29. Лапигін Ю.М. Стратегічний менеджмент: навч. посібник - М.: ИНФРА-М, 2007. - 236 с.

30. Марьянов Н.Л. Управление персоналом организаций - М.: Академичний проект, 2015. - 464 с.
31. Пелл А. Як управляти людьми - М.: Изд-во АСТ, 2005. - 355 с. Персональний менеджмент: Навчальний / під ред. Резніка С.Д. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 622 с.
32. Кушплер Л. Практика управління людськими ресурсами на українських підприємствах. Огляд підходів: який обрати? // Синергія. -2014. -№ 1. - С. 4-10 с.
33. Варналій З. С. Соціальна відповідальність суб'єктів підприємництва в умовах скорочення бюджетного фінансування. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. 2016. № 11. С. 437–446.
34. Кужель В. В. Очікуваний результат реалізації соціальної відповідальності бізнесу та його вплив на стратегічний розвиток економіки агропродовольчої сфери. Економіка: реалії часу. 2014. Т. 3, № 13. С. 162–166.
35. Мельник С. В., Чумаков Д. Д., Мартиненко М. М. Методичні рекомендації щодо формування та впровадження в Україні системи соціальної відповідальності бізнесу. 2012. Луганськ, ДУН-ДІ СТВ.
36. ОСЕЦЬКИЙ, В. Л.; МАРЧЕНКО, В. М. Соціальна відповідальність корпорацій України як фактор забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Економіка та держава, 2007, 1: 9-12.
37. Frederick, W.C. (1960) 'The growing concern over business responsibility', California; Management Review, Vol. 2, pp.54–61.