

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала: студентка 4 курсу,
групи ЕНЗ-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми «Мене-
джмент організацій»

_____ Кароліна КАЛМИКОВА

Керівник наукової роботи: кандидат еко-
номічних наук, доцент

_____ Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент
проректор з науково-дослідної роботи
Харківського гуманітарного університету
«Народна українська академія»

_____ Ольга ІВАНОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
 Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
 Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____
 Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
 Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
 (підпис) (ініціали, прізвище)

« 06 » червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Калмикової Кароліни Германівни
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ «Формування соціально-орієнтованої стратегії підприємства» _____

керівник роботи _____ Заднепровська Ганна Ігорівна, кандидат економічних наук, доцент _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.04.2024 року №2101-5/787

2. Строк подання студентом роботи « 05 » червня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити тенденції теорії та практики розвитку СОБ у ринкових умовах; дослідити та виявити основні чинники розвитку СВ в діяльності підприємств; проаналізувати основні підходи до оцінки рівня СВП; дослідити ставлення співробітників досліджуваної організації до різних сторін їх трудової діяльності через виділені показників ЯТЖ; проаналізувати діючу модель формування СОС підприємства; розробити рекомендацій для удосконалення ситуації з управління ЯТЖ персоналу та результативності використання програм внутрішньої КСВ.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження плану кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи бакалавра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання « 28 » вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

_____ Кароліна КАЛМІКОВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

_____ Світлана БАБИЧ
(підпис) (прізвище та ініціали)

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ:

1. СВП – соціальна відповідальність підприємства.
2. СЕС – соціально-економічна стратегія.
3. СОС – соціально-орієнтована стратегія.
4. КСВ – корпоративна соціальна відповідальність.
5. СВБ – соціальна відповідальність бізнесу.
6. СВ – соціальна відповідальність.
7. ТОВ – товариства з обмеженою відповідальністю.
8. СП – соціальне підприємництво.
9. СОБ – соціально-орієнтований бізнес.
10. ЯТЖ – якість трудового життя.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Концепція соціально-орієнтованого управління	9
1.2. Стратегічне управління підприємством за умов розвитку соціально-орієнтованого бізнесу	23
1.3. Стратегія як системоутворюючий елемент соціально-орієнтованого управління підприємством	29
РОЗДІЛ 2. РЕАЛІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЧЕРЕЗ ПОКАЗНИКИ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ	34
2.1. Аналіз показників якості трудового життя колективу	34
2.2. Аналіз соціально-орієнтованої стратегії Marie Fresh Cosmetics	46
2.3. Рекомендації для удосконалення соціально-орієнтованої стратегії Marie Fresh Cosmetics	49
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

В даний час участь українського бізнесу у світовому співтоваристві можлива лише за високого рівня соціально-економічного та суспільного розвитку. Багато в чому це досягається за допомогою вибудовування із заінтересованими сторонами довгострокових відносин, в основі яких закладено принципи СВБ.

У складних економічних умовах роль СВ зростає, оскільки дотримання її принципів сприяє зниженню не фінансових ризиків, підтримці стабільності у суспільстві та покращенню соціального клімату. Це стосується організацій як з великою кількістю акціонерів, зацікавлених у мобілізації фінансових ресурсів на ринку капіталів, так й компаній зі незначною кількістю акціонерів, ТОВ.

В даний час відсутня єдина методологія оцінки рівня клієнтоорієнтованості та СВП, що не дозволяє вчасно оцінити ефективність стратегічного розвитку таких підприємств. У зв'язку з цим потрібні класифікація та систематизація основних чинників, на основі яких можна оцінювати СЕС, а також удосконалювати методологію її формування. Вибір та актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра ґрунтуються на об'єктивній необхідності розробки механізмів формування та оцінки ефективності реалізації СОС підприємства у сучасних ринкових умовах.

Більшість авторів у процесі характеристики СВБ зосередили свою увагу лише на вербальному описі її інтеграції в систему корпоративного управління без деталізації та моделювання цього процесу. Виявлена обмеженість розробок у цій галузі, а також слабе стратегічне управління у цій сфері зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи бакалавра, мету дослідження та його завдання.

Об'єктом кваліфікаційної роботи бакалавра є соціально-орієнтоване підприємство.

Предметом кваліфікаційної роботи бакалавра є підходи, методи формування та оцінки ефективності соціально-орієнтованої стратегії підприємства з метою підвищення його стійкості розвитку.

Метою даної роботи є розробка методичних підходів до формування соціально-орієнтованої стратегії підприємства.

Досягнення мети дозволить вирішити актуальне наукове завдання доповнення методології формування стратегії розвитку СВП з метою підвищення його конкурентоспроможності на споживчому ринку та підвищення якості життя населення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити тенденції теорії та практики розвитку СОБ у ринкових умовах;
- дослідити та виявити основні чинники розвитку СВ в діяльності підприємств;
- проаналізувати основні підходи до оцінки рівня СВП;
- дослідити ставлення співробітників досліджуваної організації до різних сторін їх трудової діяльності через виділені показники ЯТЖ;
- проаналізувати діючу модель формування СОС підприємства;
- розробити рекомендацій для удосконалення ситуації з управлінням ЯТЖ персоналу та результативності використання програм внутрішньої КСВ.

Теоретичну та методичну основу дослідження склали матеріали та роботи зарубіжних та вітчизняних науковців в галузі стратегічного управління, законодавчі акти, урядові постанови. Дослідження базується на загальнонауковій методології, яка передбачає використання загальних прийомів пізнання (порівняння та аналогія, аналіз та синтез, індукція та дедукція), а також використання економіко-математичних, статистичних та експертних методів аналізу, системи збалансованих показників, системи ключових показників ефективності діяльності.

Інформаційну основу дослідження склали дані Державної служби статистики України, звітні дані підприємств сфери послуг, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали періодичних видань та публікацій, а також результати, отримані автором у ході дослідження.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці науково-обґрунтованої моделі формування СОС підприємства сфери послуг, що сприяє підвищенню стійкості розвитку підприємства на конкурентному ринку.

Теоретична та практична значимість результатів дослідження має як теоретико-методичний, так й практичний характер. Розроблені теоретичні та методичні питання, а також практичні рекомендації мають суттєве значення для формування напрямків розвитку підприємств у сфері послуг. Їхнє практичне застосування дозволить вирішити одне з найважливіших завдань - забезпечити зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства сфери послуг на конкурентному ринку та в нестабільних умовах його функціонування.

Апробація результатів роботи відображена у статті VI Міжнародної науково-практичної конференції «GRUNDLAGEN DER MODERNEN WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG», а саме: «Розвиток соціального підприємництва: теорія та міжнародний досвід».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концепція соціально-орієнтованого управління

В останні десятиліття практики та теоретики менеджменту виявляють більший інтерес до проблем соціальної поведінки бізнесу, його ролі в соціально-економічному розвитку країни, ефективності взаємодії з місцевою спільнотою, всім тим, що проявляється через поняття КСВ, соціально-відповідальне інвестування, СП, що характеризує соціально-орієнтований бізнес у цілому (рис. 1.1).

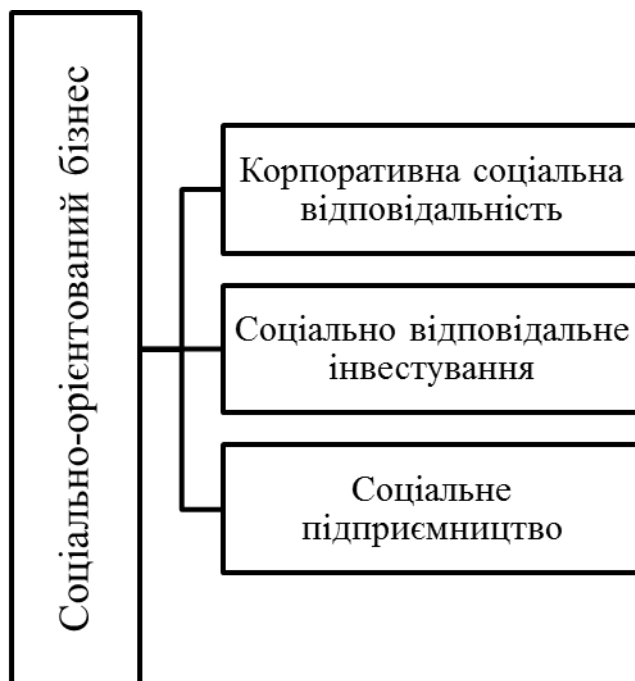


Рисунок 1.1 – Структура соціально-орієнтованого бізнесу. Джерело: складено автором на основі джерел [10; 14; 23]

З наведених вище категорій СОП центральне місце посідає КСВ бізнесу, від інтерпретації якої залежить, яким чином здійснюватиме топ-

менеджмент підприємства політика соціального відповідального інвестування та політика СП. Тому необхідно докладно розглянути передумови становлення даного поняття та його зміст.

СВ як галузь наукових досліджень значно молодша за її реальну практику. Вважається, що однією з перших спроб реалізації принципів соціально-відповідальної поведінки була соціальна програма Г. Форда, основою якої було встановлення найвищої на той час оплати праці промислових робітників при дотриманні ними певних умов [25]. Основні положення концепції про СВ бізнесу склалися лише у 30-ті роки XX століття, проте її теоретичні витoki сягають корінням в епоху становлення індустріального суспільства. Таким чином, феномен СВ бізнесу можна розглядати як атрибут соціальної трансформації [24], при якому мінливість відносин бізнесу, суспільства та влади відповідає певній парадигмі відносин зі своєю системою понять, що виражають суттєві риси даного періоду.

Проаналізувавши основні напрями економічної теорії та соціології, було виділено чотири послідовно змінюючі один одного парадигми СВБ (табл. 1.1).

Перша парадигма утопічного соціалізму історично відповідала індустріальному етапу розвитку суспільства. Для періоду характерна не велика кількість власників, що експлуатують величезну кількість найманих працівників, які вирішували основну проблему епохи промислової революції – це первісне накопичення капіталу. На початку XIX століття моральний та економічний характер використання людських ресурсів дав поштовх до розробки та прийняття міжнародних трудових норм, покликаних полегшити важку частку трудящих мас, запобігти суспільним потрясінням та зрівняти міжнародну конкурентоспроможність усіх держав. СВ проявляється через створення нормальних умов функціонування працівника як основного чинника виробництва, а також підтримка соціальної стабільності в суспільстві. Основоположником захисту прав трудящих став англійський промисловець, утопічний

соціаліст Роберт Оуен [17], який розробив перші проекти, орієнтовані на СВ перед працюючими.

Таблиця 1.1. – Головні парадигми у становленні СВБ [23, 8, 15]

Наука	Парадигма	Ключові слова	Головна категорія	Форми соціальної відповідальності
1	2	3	4	5
Економіка	Утопічний соціалізм	Початкове накопичення капіталу; людина – найманий працівник, вузькоспеціалізований - придаток, необхідний для обслуговування машин та обладнання.	Промисловість, капітал	Матеріальна підтримка
Соціологія	Соціальне діяння	Взаємини за принципом – соціального діалогу; досягнення соціально-економічного результату виробництва; соціальний захист найманої праці; ідея накопичення людського капіталу; працівник – здійснює вкладення у свої виробничі здібності, власник – відшкодовує ці вкладення.	Людський капітал	Благодійність; пожертвування коштів на фінансування суспільних потреб; меценатство як безоплатне заступництво талантів у галузі науки та мистецтва. Прояви «відповідальності» під тиском.
Економіка	Державний напрям	Наукоємні галузі промисловості; людський капітал як «приховані інвестиції» економічного зростання та благополуччя нації.	Інформація, знання, нематеріальний капітал	Благодійність та філантропія переважно в натуральній та грошовій формах на основі особистих симпатій керівника
Менеджмент	Нова парадигма	Глобалізація; конкуренція; інтеграція у діяльність організації; зацікавлені сторони; корпоративне громадянство; потрійний результат діяльності.	Стійкий розвиток	Соціальні інвестиції; гранти; соціально значимий маркетинг; корпоративне волонтерство та ін.

Джерело: складено автором на основі джерел [17; 19; 26]

Перехід до наступної парадигми – парадигми соціальної дії – супроводжувався доповненням попередньої парадигми ідеєю накопичення людського капіталу як джерела економічного зростання, що забезпечує довготривалий ефект. Суспільні взаємини будуються за принципом соціального партнерства – свободи підприємців, соціального захисту найманої праці та досягнення соціально-економічних результатів виробництва. Основними формами СВБ є: пожертвування коштів на фінансування суспільних потреб, меценатство, благодійність у вигляді безоплатної передачі коштів на фінансування соціально-значущих проектів у галузі науки та мистецтва. Бізнес не виступає ініціатором благодійної діяльності, вона можлива лише під тиском громадської думки.

Далі еволюційні зміни у суспільному житті призводять до революційних змін та переходу до парадигми, що отримала назву класичний ліберальний напрямок. Ускладнення капіталістичного відтворення за рахунок зростання наукомістких галузей промисловості, комп'ютерних технологій призвело до перетворення інформації та знань на все більш значущий чинник виробництва, що призводить до фундаментальних змін у характері праці та капіталу. Соціально-відповідальна поведінка характеризується готовністю до реальних кроків у сфері покращення життя суспільства, інвестування в інтелектуальний людський капітал та збереження екологічного середовища. Основними формами СВБ для даної парадигми є благодійність та філантропія на основі особистих симпатій керівника. Серед основоположників цієї парадигми є Говард Боуен, автор книги «СВ підприємця». Боуен вважає, що бізнесмени повинні бути готові прийняти суспільний договір, згідно з яким суспільство обіцяє свободу бізнесу, якщо бізнесмени в свою чергу враховуватимуть очікування суспільства. СВ у розумінні Боуена накладає на підприємця роль морального агента, тобто, інституту, що активно бере участь у формуванні цінностей суспільства.

Інший представник даної парадигми, Джозеф МакГура у своїй книзі «Бізнес та суспільство» зазначив, що ідея соціальної відповідальності перед-

бачає, що компанія має не тільки економічні та правові зобов'язання, а й певні обов'язки перед суспільством, які виходять за рамки цих зобов'язань [33]. О.А. Грішнова у свою чергу конкретизувала визначення соціальної відповідальності, вказавши, що вона передбачає ведення корпоративної поведінки на рівень, що відповідає переважаючим соціальним нормам, цінностям та очікуванням [9].

Узагальнення основ СВБ та спроба їх упорядкування позначилися на роботах А. Керолла. Він запропонував трактування КСВ, що передбачає відповідність економічним, правовим, етичним та дискреційним очікуванням, що пред'являються суспільством організації в даний період.

Під правовою відповідальністю мається на увазі необхідність законності бізнесу в умовах ринкової економіки, відповідність його діяльності очікуванням суспільства, фіксованим у правових нормах. Етична відповідальність, у свою чергу, вимагає від ділової практики дій, заснованих на існуючих нормах моралі, але не обумовлених у правових нормах. Принципово важлива супідрядність рівнів: етичний бізнес, наприклад, не бізнес, який у тій чи іншій формі займається благодійністю, а бізнес, стандартні трансакції якого задовольняють не тільки економічному, правовому, а й етичному критеріям.

Трансформації у суспільстві та економіці породили інші ідеї безпосередньої взаємодії бізнесу та суспільства. Народжується нова парадигма, що відповідає цінностям бізнес-спільноти та здатна активно впливати на соціально-економічне оточення. Ключовими положеннями парадигми є: глобалізація; конкуренція; етичність поведінки бізнесу; трансформація бізнесу в інститут, що враховує суспільні настрої та інтереси у найширшому плані; об'єднання зусиль комерційного, некомерційного та державного секторів у вирішенні конкретних соціальних проблем (соціальне партнерство); орієнтація на сталий розвиток; інтеграція у діяльність організації; стратегічний характер соціальної відповідальності. Створення взаємовигідних механізмів соціаль-

них інвестицій бізнесу в суспільство стає важливим елементом взаємодії бізнесу та влади.

Через війну, розширення сфери відповідальності бізнесу, який не тільки відповідає на очікування нашого суспільства та влади, а й активно впливає на соціально-економічне оточення, тобто, виникає так зване «корпоративне громадянство». Багато в чому така ідея пов'язана з тим, що держави не можуть ефективно вирішувати всі соціальні проблеми, що виникають у суспільстві, тому роль участі бізнесу у вирішенні соціально-значущих завдань суттєво зросла. Корпоративне громадянство у визначенні І. Маїгнана це «рівень відповідності економічної, правової, етичної та дискреційної відповідальності, яку покладають на бізнес стейкхолдери» [34]. У широкому значенні визначення «корпоративного громадянства» має О.М. Полякова, яка стверджує, що це стратегія бізнесу взаємодії з суспільством з метою забезпечення ефективного та сталого розвитку та підвищення власної репутації як відповідального «громадянина», повноправного учасника такого розвитку [12]. Працівники, ідеї яких складається як нова парадигма соціальної відповідальності, приділяють особливу увагу досягненню бізнесом стійких конкурентних переваг.

В цілому, характерною рисою вітчизняної моделі КСВ є зростаюча залученість найбільших компаній у розвиток КСВ та слабкий вплив малого та середнього бізнесу (рис. 1.1). До найбільш застосовуваних великими підприємницькими структурами практик КСВ можна віднести реалізацію соціальних програм, здійснення діалогів із зацікавленими сторонами, випуск корпоративних соціальних звітів та звітів з корпоративної етики [23].

Для вітчизняної моделі КСВ характерні, як ознаки європейської моделі – активний державний вплив, що виявляється, перш за все, у прагненні офіційних структур до «законодавчого оформлення» [6], (соціальні зобов'язання комерційних структур обмежені рамками соціально-трудоових зобов'язань та сплатою обов'язкових платежів у вигляді податків та страхових внесків), так й американської – багато підприємницьких структур самостійно визначають

сфери та масштаби соціальних інвестицій. Основні відмінні риси, характерні для реалізації КСВ у США, Європі та Україні представлені у табл. 1.2 [28].

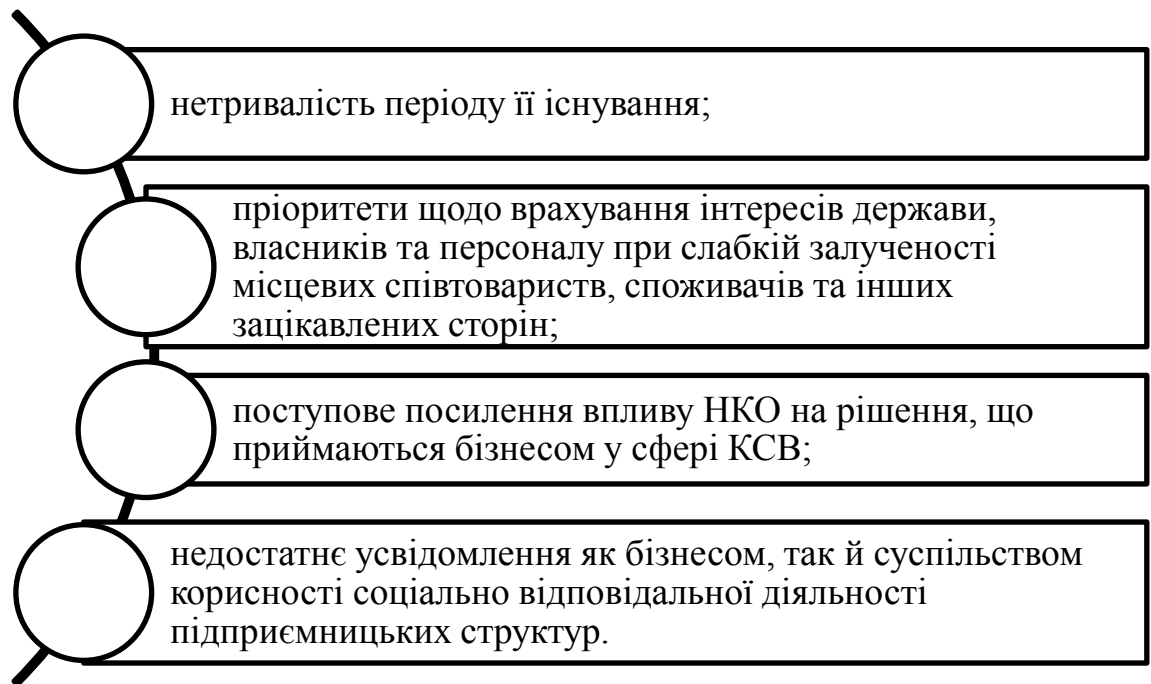


Рисунок 1.1. – Ключові особливості вітчизняної моделі КСВ. *Джерело: складено автором*

Проведене дослідження соціальної відповідальності через призму парадигм підтвердило поліпарадигматичність цього поняття. Подібно до маятника досвід соціальної відповідальності передається з однієї галузі знань в іншу, накопичуючи його від попередньої школи та передаючи в наступну. Зі змінами умов у суспільному житті СВ підприємця стає багатогранною та включає все більш обов'язкові форми свого прояву. Функціонально менеджмент розглядає соціально-відповідальну діяльність як об'єкт управління та працює над її розвитком. СВ бізнесу в керівництві менеджерів – це стратегічний інструмент, що дозволяє досягти сталого розвитку компанії, підвищити прозорість та довіру до неї.

Таблиця 1.2. – Порівняльна характеристика моделей КСВ у США, Європі та Україні

№	Індикатори	США	Європа	Україна
1	2	3	4	5
1	Форма КСВ	Відкрита (добровільне прийняття підприємствами відповідальності за вирішення соціальних проблем суспільства)	Прихована (несення бізнесом відповідальності за задоволення суспільних інтересів у соціальній сфері нав'язано офіційними та неофіційними інститутами)	Більшою мірою схожа з європейською моделлю: держава здійснює тиск на бізнес, вказуючи необхідні напрямки інвестицій у сталий розвиток суспільства
2	Ініціатор КСВ	Бізнес. Суспільство. Держава	Держава. НКО. Профспілки. Представництва різних міжнародних організацій	Органи влади та великий бізнес
3	Мета КСВ	Прибутковість бізнесу та відповідальність перед акціонерами	Додаткова відповідальність перед персоналом та місцевим суспільством	Зміцнення позиції компанії (за рахунок репутаційного ефекту, поліпшення взаємовідносин зі стейкхолдерами, зниження податкового навантаження та тиску влади на бізнес, тощо)
4	Державне регулювання КСВ	Державне втручання у діяльність приватного бізнесу, у т.ч. у регулювання КСВ, мінімально, при цьому на законодавчому рівні встановлені податкові пільги та відрахування для заохочення соціально-відповідальних компаній	Існує система заходів державного регулювання КСВ бізнесу за допомогою широкого спектру правових актів (норм, стандартів та законів) на трьох рівнях (загальнонаціональний, галузевий, рівень окремого підприємства).	Законодавчий мінімум у сфері відповідальності бізнесу має «проблеми»; сильний вплив регіональної влади (у т.ч. спонукання бізнесу до здійснення вкладень у розвиток територій присутності)
5	Ставлення до втручання держави	Негативне: втручання держави розцінюється як порушення свободи бізнесу	Позитивне: держава – суб'єкт, який виконує прийняті правила та норми поведінки	Негативне (особливо у разі примусового характеру вимог держави)

1	2	3	4	5
6	Ключові стейкхолдери за ступенем важливості	Персонал. Некомерційні організації. Спільнота. Споживачі (клієнти)	Персонал. Споживачі (клієнти). Спільнота. Акціонери	Власники. Персонал. Держава. Споживачі (клієнти)
7	Економічний аспект	кусування на підвищенні прибутковості бізнесу та на відповідальності компанії перед її акціонерами	Регламентація законодавством багатьох економічних аспектів (мінімальний розмір оплати праці, кількість робочих годин, регулювання понаднормової роботи, тощо)	Орієнтація на інтереси власника та акціонерів підприємства
8	Етичний аспект	Пріоритетним є напрямок підтримки місцевої спільноти	Значна увага приділяється етичній відповідальності корпорацій перед суспільством; високий рівень державного соціального захисту, а також рівень податків	Підтримка місцевого співтовариства здійснюється, в основному, під тиском місцевої влади; характерна реалізація практик ділової етики щодо клієнтів та інвесторів
9	Правовий аспект	Максимальна самостійність корпорацій у визначенні свого громадського внеску; рівень законодавчо закріплених правил поведінки бізнесу невисокий, при цьому законодавчо передбачено заохочення соціальних інвестицій у вигідні для суспільства сфери.	Законодавство в галузі правил ведення бізнесу глибоко опрацьовано (обов'язкове пенсійне забезпечення, медичне страхування та природоохоронна діяльність підприємств у більшості країн закріплені на локальному рівні); органи влади відіграють важливу роль у процесі розвитку КСВ	Законодавство в економічній та в соціальній сфері погано опрацьовано, вітчизняний бізнес воліє слідувати приписам вітчизняних стандартів, складених на основі ключових зарубіжних аналогів (GRI, ISO, AA 1000 та ін.)

1	2	3	4	5
10	Відповідальність	Максимальна самостійність компаній у виборі напрямлень вкладу в стійкий розвиток суспільства	Рамки відповідальності встановлюються державою; підприємницькі структури схильні обмежувати свою відповідальність перед стейкхолдерами	Найчастіше бізнес здійснює разові ініціативи, напрямок яких визначає самостійно; розвиток територій присутності здійснюється, в основному, під тиском місцевої влади
11	Соціальна звітність (СЗ)	Ініціатором здійснення СЗ виступають підприємницькі структури; характерне широке застосування стандартів соціальної звітності; простежується орієнтація на більшість зацікавлених сторін.		Соціальна звітність характерна, в основному, для великих підприємств окремих сфер (паливний комплекс, хімічна промисловість, фінансовий сектор, машинобудування, чорна металургія та ін.)
12	Благодійність, філантропія тощо	Адресна соціальна підтримка або діяльність у рамках благодійних фондів, а також спонсорування культури, мистецтва та університетської освіти	Загалом відповідальність за фінансування освіти, культури тощо. перенесено на державу в силу високого рівня податків, що виплачуються підприємцями (іноді здійснюється філантропічна участь у благодійних фондах)	Адресна благодійність, що здійснюється приватними особами; корпоративна підтримка розвитку спорту, культури, здоров'я, транспорту тощо, однак ці ініціативи мають розрізнений характер
13	Роль некомерційних / неурядових організацій	Сприймаються бізнесом як глобальний ресурс, що сприяє зміцненню комерційного успіху шляхом прояву поваги до етичних цінностей, людей, суспільства та навколишнього середовища.	Суттєво впливають на громадську думку та тиск на бізнес	Тенденція зростання впливу НКО та громадських організацій на бізнес, що сприяє підвищенню КСВ підприємництва

Джерело: складено автором на основі джерел [19; 22; 28]

Щоб внести ясність до досліджуваної категорії СВ, слід розглянути значення кожної складової в терміні окремо. Соціальний означає «що відноситься до суспільства», більшою мірою відносно до товариств, що потребують. Відповідальність – це гарантоване суспільством та державою відношення, що забезпечує дотримання інтересів та свобод взаємопов'язаних сторін [15].

Розглядаючи типологію відповідальності, то центральне місце займають – економічна, соціально-психологічна та організаційна відповідальності, які існують у взаємозв'язку та певній комбінації.

Економічна відповідальність розглядається щодо компанії як шкода, спричинена помилковими рішеннями керівників, за невиконання або неналежне виконання прийнятих зобов'язань.

Соціально-психологічну відповідальність несе колектив і кожен індивід окремо, та проявляється вона у зауваженнях керівника та посиленні дисциплінарного контролю.

Організаційна відповідальність виражається у вигляді певної організаційної форми – догани, звільнення, зміни організаційного статусу [13].

Як було виявлено, в сучасних умовах вирішальну роль відіграє СВ, тобто обов'язок бізнесу встановлювати суспільно корисні цілі, які приймаються понад необхідні умови закону. Отже, поняття соціальної відповідальності характеризується певними морально-етичними акцентами, саме діяльністю, спрямованою на вдосконалення суспільства, а чи не те що, що може призвести до його погіршення [32].

Розглянемо складові СВБ (рис. 1.2).

Таким чином, підприємство, орієнтоване на ведення соціально-відповідального бізнесу, має, у представлених вище рамках, здійснювати інвестування та реалізовувати соціальне підприємництво. Уявімо наочно, що являє собою соціально-орієнтований бізнес (рис. 1.2).

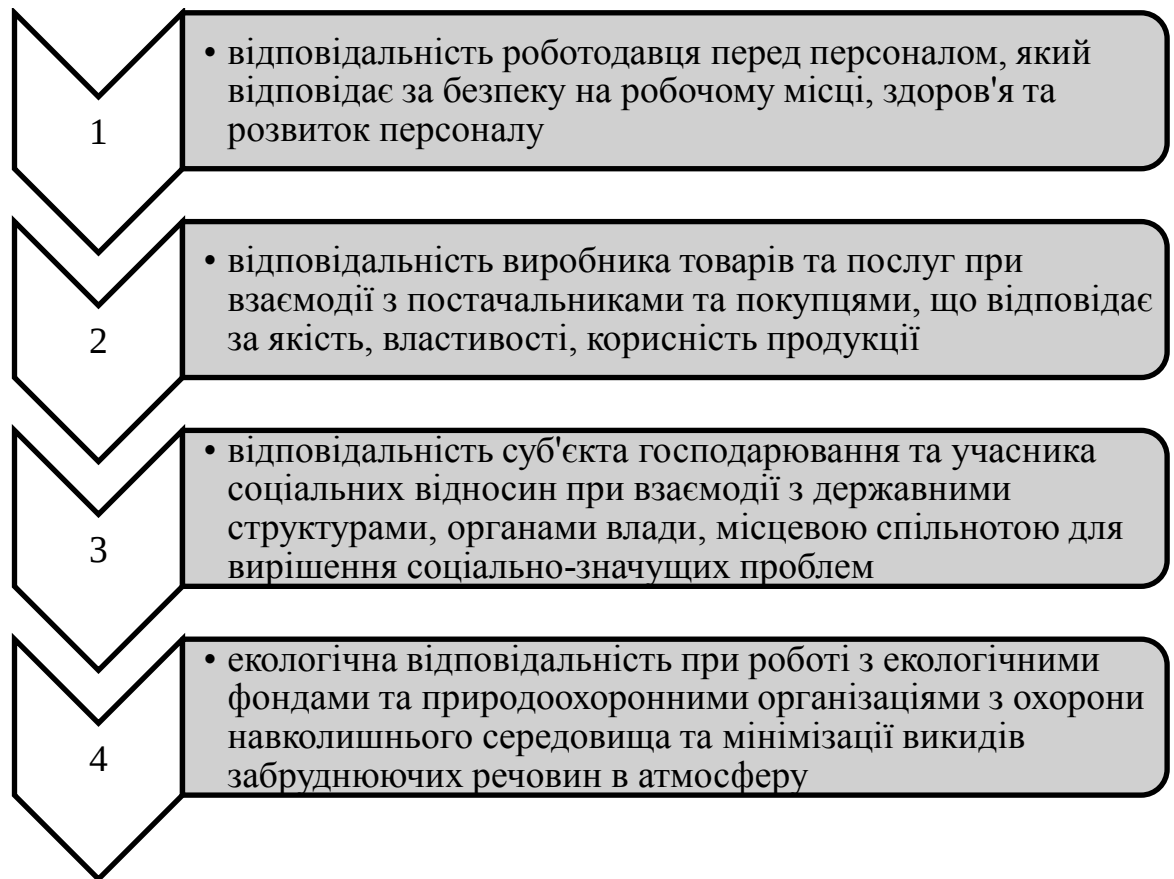


Рисунок 1.2. – Складові СВБ. Джерело: складено автором

Як показано на рис. 1.2 СОБ виконує такі функції залежно від рівня взаємодії учасників, цілей та етапів розвитку (рис. 1.3):

- економічну – вплив через діяльність бізнесу на суспільне відтворення та соціально-економічні процеси на території присутності компанії;
- етичну – полягає у формуванні у всіх учасників бізнес-середовища розуміння етичних норм поведінки;
- стимулюючу – спонукання бізнесу до соціальної активності, за цікавості у якісних результатах діяльності;
- комунікативну – встановлення ефективних комунікаційних потоків, що забезпечують взаєморозуміння та взаємодію бізнесу, суспільства та держави;

— обліково-аналітичну – являє собою збір, обробку та оцінку інформації, що споживається для реалізації соціальних програм на мікро- та макрорівнях.

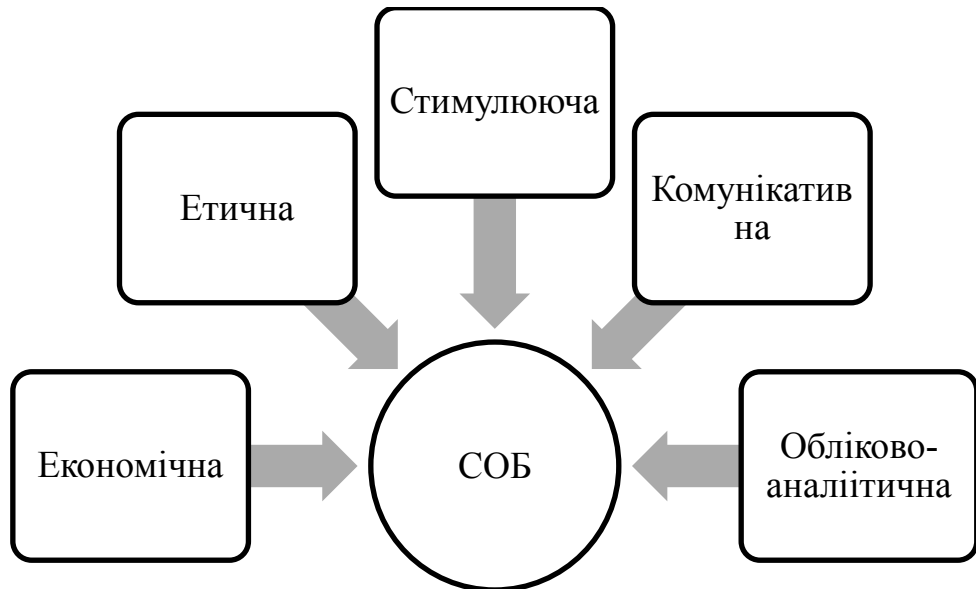


Рисунок 1.3. – Функції СОБ залежно від рівня взаємодії учасників, цілей та етапів розвитку. Джерело: складено автором

Кожна функція СВБ виконує головну роль – бере до уваги інтереси всіх учасників діяльності організації: споживачів, постачальників, конкурентів та суспільства загалом.

Серед основних форм подання СОБ можна виділити такі:

- соціальні інвестиції – вид інвестицій, спрямованих на вирішення актуальних для країни проблем у сфері зайнятості, боротьби з бідністю, освіти, житла, безпеки, охорони здоров'я та довкілля;
- корпоративне волонтерство, що передбачає участь співробітників компанії в роботі на благо місцевих громад на добровільній основі;
- соціально-значущий маркетинг як форма адресної фінансової допомоги, що полягає у напрямку відсотка від продажів товарів на проведення соціальних програм;

- гранти у грошовій формі, що виділяються компанією на реалізацію соціальних програм у галузі науки та освіти, і, як правило, пов'язані з діяльністю компанії та стратегічними цілями бізнесу;
- благодійні пожертвування – форма адресної допомоги, що виділяється компанією для проведення соціальних програм, як у грошовій, так і в натуральній формі;
- соціально-економічні угоди з органами влади, що дозволяють у співпраці з адміністраціями територіальних утворень, місцевими спільнотами та некомерційними організаціями реалізовувати комплекс соціальних та благодійних проектів.

Звичайно, термін СОБ розглядається кожною професійною, соціальною групою зі свого погляду, найбільш вдалою для вирішення власних завдань. Для PR-менеджерів – це захист ділової репутації, для фінансових менеджерів та бухгалтерів – аудит у рамках ланцюжка розподілу, для НУО – збереження ресурсів та гуманітарна діяльність, для уряду – можливість поділити тягар моральної та матеріальної відповідальності за соціальний розвиток населення з бізнесом. Але розглядаючи це поняття у сенсі, слід зазначити, що призводить соціально-орієнтоване управління в результаті до сталого розвитку підприємства, оскільки системний підхід у даному управлінні, зачіпає всі основні напрямки діяльності організації та дозволяє збільшувати інтенсивність розвитку, за рахунок [28]:

- реалізації набору послуг, включених у соціальний пакет (соціальний захист працівників, навчання, різні форми оздоровлення тощо), та побудови внутрішньо-корпоративних відносин;
- діяльності у місцях дислокації (підтримка соціальної та інженерної інфраструктури підприємствами);
- благодійної діяльності компанії, спрямована на певні категорії населення або об'єкти (безпосередньо не пов'язана з діяльністю підприємства: збереження культурної та історичної спадщини, адресна допомога, підтримка певних категорій населення, тощо).

Таким чином, в даний час соціально-орієнтовані компанії створюють комплексну систему управління «портфелем» соціальної відповідальності, підвищується охоплення її цим, демонструються кращі практики тристороннього партнерства, при виборі напрямів соціальних інвестицій широко використовується критерій інноваційності майбутнього проекту.

Підсумовуючи, звернімося до П. Друкеру, який вважав, що соціально-орієнтоване підприємство перетворює соціальні проблеми на економічну можливість та економічну вигоду, на виробничі потужності, компетентність персоналу, добре оплачувану роботу і, на кінець, багатство [17], а це за собою спричиняє не тільки сталий розвиток підприємства та лояльне ставлення до нього як персоналу, так і клієнтів, а й благополуччя населення в цілому, з підвищенням рівня його якості життя. При цьому реалізувати соціально-орієнтований бізнес без стратегічного управління неможливо, яке в умовах розвитку соціально-орієнтованої поведінки спрямоване не тільки на розвиток організації, а й на підтримку балансу інтересів у суспільстві. Таке управління передбачає стратегічну філантропію, що дозволяє знижувати нефінансові ризики, а, отже, і зменшувати їх вплив на результати фінансово-господарської діяльності організації, докладніше про який буде сказано далі.

1.2. Стратегічне управління підприємством за умов розвитку соціально-орієнтованого бізнесу

Стратегічне управління узвичаїлося у 1960-1970-х рр. для значення управлінських процесів в організації в умовах розвиненого ринку. Перші ідеї стратегічного управління з'явилися в роботах таких авторів, як Д. Шендел, К. Хаттен, Дж. Хіггінс та ін.. Основною ідеєю цих робіт стала ідея перенесення центру уваги вищого керівництва на навколишнє середовище з метою швидкого реагування на події в ній та зміни.

Існують різні погляди на сутність та природу стратегічного управління. Г. Мінцберг вважає, що воно використовується компаніями, готовими до ка-

динальних змін, на які їх підштовхує динамізм зовнішнього середовища. Така компанія повинна мати механізм самовизначення, яким є стратегічне управління [8].

А. Томпсон та А. Стрікланд велике значення у стратегічному управлінні приділяють формуванню плану в управлінні організацією, який зміцнює позиції компанії на ринку, забезпечує досягнення цілей та враховує споживчий попит [21].

Але на початку ХХІ ст. у концепції стратегічного управління на перший план висуваються глобальні ініціативи щодо розвитку ефективних структур регулювання суспільних відносин. Участь великих передових компаній у вирішенні глобальних проблем, включаючи проблеми зміни клімату, безробіття, корупції, освіти та дефіциту ресурсів, відбивається на стратегічному плануванні їх діяльності. У 1992 році 179 держав на Саміті глав держав і Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку (Ріо-де-Жанейро) вирішили перейти на нову парадигму розвитку – шлях сталого розвитку.

Під стійким розвитком згідно з доповіддю Комісії ООН розуміється розвиток суспільства, яке задовольняє потребам сьогодення, не загрожуючи можливості майбутніх поколінь задовольняти їхні потреби в майбутньому [22]. Для компаній це означає підвищення економічної ефективності, розвиток персоналу та підтримання стабільних трудових колективів, підтримання високого рівня безпеки діяльності для працівників компанії, контрагентів, населення та навколишнього середовища, та соціально-економічний розвиток регіонів присутності. На думку С. Хаттена та Д. Глейделя, ключовим становищем у стратегічному управлінні сьогодні є система взаємозв'язку та взаємозалежності організації з її оточенням, а також досягнення поставлених цілей та бажаного стану, що можливе за допомогою раціонального використання ресурсів, що забезпечують організації та її підрозділам високий ефективний рівень розвитку.

Концепція сталого розвитку, її ідеологія та перспективи тісно пов'язані із соціальною відповідальністю, яка поступово стає зіставною частиною корпоративного управління, пронизуючи внутрішні та зовнішні комунікації компанії. При складанні рейтингів компаній та оцінці якості корпоративного управління стали враховуватися показники соціальної відповідальності, що змушує вітчизняний бізнес дотримуватися міжнародних вимог та стандартів, таких як GRI, SA 8000, AA 1000 SES. Отже, на світовому ринку соціально відповідальна поведінка є важливим фактором, що свідчить про фінансову стійкість та конкурентоспроможність. За даними компанії PwC, внести корективи до бізнес-стратегії щодо своїх клієнтів мають намір 83 % керівників найбільших українських компаній, щодо джерел капіталу – 74 %; щодо працівників – 73 %; щодо партнерів з ланцюжка поставок – 71 %. У міру усвідомлення важливості залучення стейкхолдерів у стратегічне управління коло їх з кожним роком зростає. За даними того ж опитування, найбільш відчутний вплив на стратегію бізнесу надають клієнти (98 % респондентів), конкуренти (88 %), держава (85 %), кредитори та інвестори (83 %), партнери з ланцюжка поставок (68 %) та співробітники компанії (63 %) [16].

Підсумовуючи аналіз теорій стратегічного управління можна визначити ступінь відображення соціальної відповідальності в різних школах та напрямках (табл. 1.3). Варто зазначити, що СВ пройшла шлях від внутрішнього фактора, що враховується при формуванні стратегії до самостійної концепції стратегічного управління, яка дозволяє соціально-орієнтованому підприємству, вирішуючи суспільні проблеми, реалізовувати стратегічні завдання.

Стратегічне управління організацією в умовах розвитку соціально-відповідальної поведінки ґрунтується на наступних положеннях.

Таблиця 1.3. – Еволюція категорії СВ у теоріях стратегічного управління

Концепція/автори	Основна ідея	СВ у межах цієї школи
Школа дизайну: А. Чандлер Ф. Селзнік К. Ендрюс	Формування стратегії як процес осмислення	Враховуються внутрішні соціальні чинники, які необхідні для формування та реалізації стратегії. СВ має на меті підвищення внутрішнього трудового потенціалу
Школа планування: Д. Шендел, К. Хаттен, Дж. Хіггінс	Формування стратегії як формальний процес	Наявність внутрішньої СВ, що охоплює діяльність організації. Необхідність врахування при формуванні стратегії зовнішніх – соціально-політичних очікувань
Школа позиціонування: М. Портер Р. Кец Б. Джеймс Дж. Квін	Формування стратегії як аналітичний процес	Організаціям необхідно дотримуватися соціальних очікувань, оскільки вони формують вигляд компанії, який, поряд із якістю товару, починає займати провідні позиції
Ресурсна концепція: Б. Вернерфельт, Р. Грант, К. Прахалад, Г. Хамел	Формування стратегії на основі ресурсів, які має організація	СВ – необхідний атрибут стратегії, який створює нові можливості. Концепція, що визначає стратегічні дії

Джерело: складено автором на основі джерел [17; 28; 31]

По-перше, головною метою соціально-орієнтованого підприємства стає не тільки отримання прибутку, а й розвиток бізнесу в суспільних інтересах – створення корисних і якісних продуктів і послуг, розвиток особистості, надання робочих місць, внесок у суспільний розвиток. Споживачі, постачальники та інші економічні суб'єкти розглядаються як особи, взаємодія з якими вибудовується на принципах чесності, відкритості та взаємодопомоги. З урахуванням зміцнення взаємовигідних відносин зі стейкхолдерами вибудовується стратегія, що відповідає довгостроковим інтересам компанії.

По-друге, імпульсом до створення СОС має стати бажання керівників створювати благо для суспільства, а не прагматичні мотиви. Якщо при реалізації такої стратегії акцентується увага на PR-ефекті, то всі взаємини стають

ілюзорними: у кризовій ситуації зв'язки послабшають та спричиняють конфлікт. Навпаки, збільшення іміджу та ділової репутації, зростання капіталізації є сприятливим наслідком реалізації соціально-відповідальної поведінки.

По-третє, стратегічне управління за умов ринкової економіки – це управління відкритої соціально-економічної системи. Бізнес повинен орієнтуватися на розвиток інфраструктури місцевого суспільства, зміцнювати зв'язки з органами державної влади та місцевого самоврядування, очікуючи від них підтримки та надаючи їм взаємодопомогу. І тут організація підвищить як свою стійкість розвитку, так й забезпечить стабільне функціонування суспільства загалом.

Таким чином, СВ повинна лежати в основі генеральної стратегії та бути спрямована на запобігання бізнес-ризикам. І, сучасний етап українського бізнесу об'єктивно вимагає ув'язування стратегічного управління із соціальною відповідальністю, яка є основою перспективного сталого розвитку організації, що надає позитивний вплив на зовнішнє середовище.

В рамках стратегічного управління підприємства реалізують цілі, політику, стратегії в галузі соціальної орієнтованості в розрізі чотирьох основних напрямків (рис. 1.4), де ключовим напрямком, на першочерговому етапі впровадження в діяльність підприємства соціально-орієнтованих принципів, є розвиток кадрового потенціалу, який стає можливим при використанні наступних елементів СВБ.

Це пов'язано з тим, що впровадження соціально-орієнтованого управління в діяльність підприємства передбачає реалізацію ряду функціональних та головних стратегій, при виконанні яких керівництво має намагатися донести членам організації більш стійке сприйняття стратегії як своєї особистої справи.



Рисунок 1.4. – Напрямки діяльності підприємства з реалізації соціально-орієнтованого управління. *Джерело: складено автором*

Отже, важливо усунути можливий опір з боку менеджерів, що виникає у зв'язку з проведенням змін, та переконати їх у необхідності ефективної участі у реалізації стратегії та проведенні для цього відповідної роботи.

1.3. Стратегія як системоутворюючий елемент соціально-орієнтованого управління підприємством

Сучасний етап розвитку українського бізнесу об'єктивно вимагає ув'язування стратегічного управління з соціально-орієнтованим, яке є основою перспективного сталого розвитку організації, що надає позитивний вплив на зовнішнє середовище. Системно-стратегічний розгляд соціально-орієнтованого бізнесу в контексті сталого розвитку представлено на рис. 1.5, на якому видно основні етапи формування та реалізації стратегії, співвіднесені з соціально-орієнтованою поведінкою підприємства. Розглянемо докладніше процес розробки стратегії у СОБ.



Рисунок 1.5. – Стратегія підприємства як елемент соціально-орієнтованого управління підприємством. Джерело: складено автором

Варто зазначити, як показано на рис. 1.4, що механізми соціально-орієнтованого управління дозволяють вбудовуватися в основу формування та розробки корпоративної стратегії відповідно до прийнятих етичних норм. У центрі формування стратегії закладаються принципи концепції сталого розвитку, яка є основною метою СОБ [14]. Розглянемо докладніше ці принципи.

СВ носить обмежувальний характер, створюючи атмосферу, в якій компанія несе відповідальність за вплив прийнятих рішень на суспільство та довкілля. Облік інтересів та відповідальна поведінка стосовно заінтересованих сторін здійснюються на основі принципів СВ та відображаються в корпоративних документах, спрямовуючи тим самим функціонування підприємства на реалізацію стратегії. На наш погляд, найбільш повно принципи розкриваються у Міжнародному стандарті ISO 26000 «Посібник із соціальної відповідальності». Відповідно до нього, виділяють 7 принципів [26]:

1. Підзвітність соціально-орієнтованого підприємства накладає на керівників зобов'язання нести відповідальність перед особами, яких зачіпають рішення та діяльність компанії щодо дотримання законів та нормативних актів.
2. Прозорість діяльності передбачає розкриття у зрозумілій, точній, повній формі та достатньою мірою політику та рішення організації.

Соціально-орієнтованому підприємству слід бути прозорим щодо:

- призначення, характеру та розташування його діяльності;
- методів, за допомогою яких приймаються, реалізуються та аналізуються рішення;
- стандартів та критеріїв, щодо яких підприємство оцінює свою діяльність та інші.

3. Етична поведінка, яка має ґрунтуватися на етичних нормах чесності, рівності та сумлінності. Соціально-орієнтованому підприємству слід активно сприяти етичній поведінці у вигляді розвитку структур управління, які допомагають поширювати етичну поведінку, засто-

сування стандартів етичної поведінки, запобігання конфліктам інтересів у підприємстві та інших заходах.

4. Повага до інтересів зацікавлених сторін. Цей принцип проявляється в усвідомленні та повазі інтересів та потреб заінтересованих сторін соціально-орієнтованого підприємства, взаємозв'язку його інтересів з широкими очікуваннями суспільства.
5. Дотримання верховенства закону означає, що соціально-орієнтованому підприємству слід дотримуватись усіх застосовних законів та нормативних актів, а також інформувати співробітників про відповідальність за недотримання закону та вжиття відповідних заходів.
6. Дотримання міжнародних норм поведінки.
7. Дотримання прав людини, що передбачає повагу та підтримання прав відповідно до Загальної декларації прав людини та визнання загального характеру даного права в будь-яких ситуаціях.

Інші дослідники у сфері соціальної відповідальності як найважливіших принципів називають системність (забезпечує ефективність реалізації функцій у системі корпоративного управління), повнота (одночасна діяльність за трьома напрямками сталого розвитку), соціальність (спрямованість на суспільство), відкритість, підзвітність (відповідність прийнятим на себе зобов'язанням та застосовуваним стандартам), інноваційність заходів та технологій КСВ, інтегрованість в основну виробничу та збутову діяльність, взаємодію з усіма стейкхолдерами, суттєвість (значення заходів для стейкхолдерів), реагування на очікування стейкхолдерів [17]. Центральним називається принцип системності та поряд з переліченими вище додаються такі принципи, як ієрархічність, динамічність, багаторівневність, адресність, кооперація та результативність [17].

Відповідно рис. 1.6, концепцію інтеграції СВ підприємства до загальної системи стратегічного управління підприємством більш раціонально реалізувати, використовуючи два взаємозалежні етапи: аналіз стратегічних потреб

підприємства, з однієї сторони, та використання зацікавленості інших – з другої сторони.

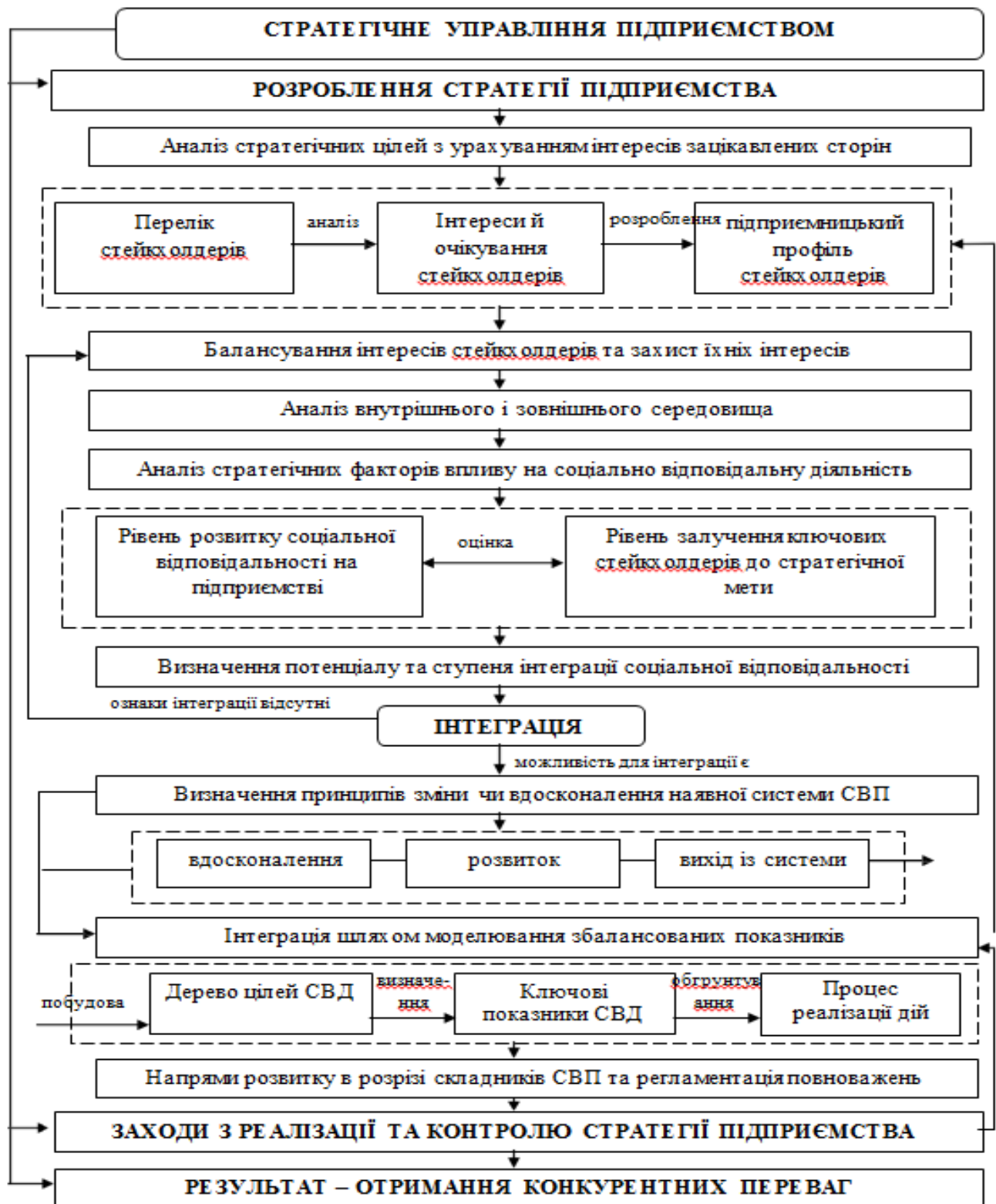


Рисунок 1.6. – Концепція інтеграції СВ діяльності до системи стратегічного управління підприємством. Джерело: складено автором

Підсумовуючи, можна сказати, що стратегічне управління в умовах розвитку СОБ сприяє вирішенню фундаментальних проблем творчого розвитку, що надає позитивний вплив як чинник на зовнішнє середовище. А стратегія виступає головним системоутворюючим елементом соціально-орієнтованого управління, при розробці якої ключовим моментом виступають принципи, на які має базуватися підприємство та взаємини зі стейкхолдерами, оскільки реалізовувати соціальні програми самостійно досить складно, необхідна координація із зовнішніми партнерами як комерційними, так й некомерційними організаціями, та органами влади.

РОЗДІЛ 2

РЕАЛІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЧЕРЕЗ ПОКАЗНИКИ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ

2.2. Аналіз показників якості трудового життя колективу

Внутрішня КСВ, що визначається через показники якості трудового життя персоналу в даному дослідженні вивчена на прикладі компанії вітчизняного бренду косметики Marie Fresh Cosmetics. Дана компанія представляється цікавою для вивчення з точки зору своїх принципів торгівлі, поширення бренду та значного впливу на українську спільноту.

Принципи КСВ, на основі яких компанія реалізує свою діяльність:

1. Проти тестування косметики на тваринах – косметична продукція тестується на добровольцях.
2. Компанія отримала європейський сертифікат GMP (Good Manufacturing Practice).
3. Підвищення самооцінки – принцип, згідно з яким косметичний бренд відкидає стереотипи про стандарти краси та закликає до прояву індивідуальності.
4. Захист прав людини – сюди належать соціальні програми захисту дітей та інше. Також на сайті компанії представлені її цілі до 2020 року, згруповані залежно від галузі діяльності – цілі для збагачення планети, збагачення людей, продуктів, а також місія з розвитку торговельної етики та підтримки справедливої торгівлі. Найцікавіші з них такі: «Створювати Біомости, щоб захистити і відновити 75 мільйонів квадратних метрів природного довкілля і допомогти місцевим спільнотам жити, не завдаючи шкоди навколишньому середовищу».

В контексті дослідження, слід звернути особливу увагу на КСВ компанії, що вивчається, яка спрямована на внутрішнє середовище організації.

Стажування проходить протягом трьох місяців і оплачується в повному обсязі. Продавець-консультант займається обслуговуванням клієнтів, продажем продукції, розрахунком покупця на касі, а також розбором поставок продукції відповідно до вимог викладення товару, підтримкою чистоти і порядку у торговому залі (на цю посаду досвід роботи не потрібний, як і наявність вищої освіти). До обов'язків супервайзера насамперед входить складання касової звітності, робота з перевіряючими та контролюючими органами, відповідальність за майно магазину, прийом поставок та ін., керівництво персоналом та його навчання, робота з клієнтами (необхідний досвід адміністративної роботи від року).

Для зручності підрахунку та аналізу, дані результатів анкетування співробітників та соціально-демографічного складу колективу, яке проводилося вищим керівництвом компанії Marie Fresh Cosmetics у квітні 2024 року виглядає так: досліджуватиметься колектив загальною чисельністю співробітників 17 осіб (1 керуючий, по 2 супервайзери та по 6 продавців у магазині). Отже, в торгових точках існує проблема частих звільнень з позицій продавців-консультантів, що знижує ефективність роботи магазину. Показник, який відбиває частоту звільнень і прийому працювати у створенні за певний термін, тобто – руху трудових кадрів, називається плинністю кадрів. Існує коефіцієнт природною плинності кадрів, при якому відбувається оновлення складу співробітників, яке не викликає негативних наслідків для компанії, це 3-5% на рік. Надмірна плинність кадрів є тривожним знаком, що відображає наявність проблем в організації трудового процесу.

Наочним є розрахунок коефіцієнта плинності кадрів на основі соціально-демографічних характеристик колективу, що вивчається, визначених за даними про звільнення та прийоми на роботу в динаміці за 2022 та 2023 роки (Додаток 1).

Ймовірно, невідповідність рівня освіти, і, можливо, здобутої певної професійної підготовки виконуваної роботі може служити причиною бажання змінити місце трудової зайнятості. Крім того, у цій ситуації з професійною

підготовкою трудових кадрів, особливо важливо задовольняти потреби співробітників у самореалізації, саморозвитку, на основі збігу інтересів з цінностями компанії, здійснювати інвестиції в людський капітал.

Отже, для виявлення ставлення співробітників організації до різних сторін їх трудової діяльності, було проведено анкетування 16 осіб (з них: 4 супервайзери та 12 продавців).

Отримані в ході анкетування дані були згруповані відповідно до кількості співробітників, які відповіли на конкретне запитання певною відповіддю. За результатами анкетування можна виявити ставлення співробітників до різних сторін їх трудової діяльності, встановити деякі закономірності та зробити певні висновки про управлінську проблему у колективі, на їхній основі розробити рекомендації. Виходячи з того, що в кожній анкеті респондент також заповнював дані про стаж роботи, посади, і рівень освіти, стає можливим робити припущення про причини вибору тієї чи іншої відповіді.

За даними табл. 2.1, головною причиною вибору даної компанії для працевлаштування у співробітників виступає зручний графік роботи, і на другому за значимістю місці стоять перспективи кар'єрного зростання. У той же час дві людини з колективу не бачать можливостей самореалізації при роботі. Високу заробітну плату як причину працевлаштування обрали 5 осіб, з яких 4 обіймають посаду супервайзерів. 5 співробітників, з яких у всіх стаж роботи до року, обрали компанію як варіант тимчасового підробітку. Зовсім невелика кількість співробітників вважають колектив дружнім (3 співробітника, всі інші працюють у компанії більше 3-х років); у найменш досвідчених співробітників збігаються інтереси з цінностями бренду, що стало однієї з причин вибору даної компанії для працевлаштування.

Отже, очевидний висновок із відповідей на це питання: найбільш приваблива сторона роботи в компанії – графік роботи та можливості кар'єрного зростання, супервайзерів влаштовує їх зарплатня, а співробітники, які працюють близько півроку в компанії, розглядають її як тимчасовий підробіток.

Таблиця 2.1. – Відповіді респондентів компанії на таке питання «Оцініть, будь ласка, наступні сторони Вашої трудової діяльності організації»

№ п/н	Оцініть, будь ласка, наступні сторони вашої трудової діяльності в організації:	Задовольняє безпосередньо	Незадовольняє безпосередньо	Важко відповісти	Швидше незадовольняє	Незадовольняє однозначно
1	2	3	4	5	6	7
1.1	Якість програм з адаптації нових співробітників	2	3	2	8	1
1.2	Можливість кар'єрного зростання	6	7	1	2	0
1.3	Система мотивації та стимулювання персоналу	0	5	3	6	2
1.4	Якість організації тренінгів та семінарів	0	3	2	5	6
1.5	Вплив роботи на особисте життя	2	8	4	2	0
2.1	Умови праці (шум, освітленість, температура)	4	11	1	0	0
2.2	Зручність територіального розташування місця	3	7	0	4	2
2.3	Відчуття безпеки та захищеності на роботі	1	12	1	2	0
2.4	Медичне страхування	6	3	0	6	1
2.5	Оплата лікарняних листів	0	1	1	13	1
2.6	Надійність місця роботи, впевненість у завтрашньому дні	4	7	5	0	0
3.1	Оплата праці	1	2	1	9	3
3.2	Обґрунтованість залежності кваліфікації	3	2	3	5	3
3.3	Премії за підсумком місяця, кварталу, року	1	9	1	3	2
3.4	Премії за вислугу років, за віком	1	1	8	5	1
4.1	Пільгове надання спортивно-оздоровчого абонементу	0	0	2	4	10
4.2	Допомога в рішенні житлових питань	0	0	1	1	14
4.3	Фірмовий одяг та взуття	2	12	1	1	0
4.4	Компенсація транспортних витрат	0	0	1	1	14
4.5	Пільгове живлення	0	0	0	2	14
5.1	Психологічний клімат в колективі	2	12	0	2	0
5.2	Відносини з безпосереднім керівництвом	2	8	1	4	1
5.3	Стиль керівництва	3	9	1	2	1
5.4	Допомога керівника в кар'єрному зростанні	3	4	2	5	2
5.5	Зворотній зв'язок з керівником	2	8	2	3	1
5.6	Чітке розмежування посадових обов'язків	5	10	1	0	0
5.7	Можливості для прояву самостійності	6	5	1	3	1
5.8	Система контролю якості роботи співробітників	0	1	1	13	1

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
5.9	Взаємини з колегами	1	12	0	2	1
5.10	Соціальна структура колективу	1	14	1	0	0
5.11	Організація корпоративних заходів	0	6	2	7	1
5.12	Організація привітань співробітників	0	1	9	4	2
5.13	Графік роботи	2	13	0	1	0
5.14	Графік відпусток	9	4	1	2	0
5.15	Поєднання особистих цілей та цілей організації	13	1	1	1	0

Джерело: складено автором

Таблиця 2.2 включає відповіді на питання щодо блоків, виділених відповідно до показників якості трудового життя. Так, можна виділити ті пункти, які отримали найбільшу кількість позитивних відповідей, як сторони трудового життя співробітників, що їх оцінюють позитивно. Сюди належать можливості кар'єрного зростання (13 осіб оцінили їх задовільними); позитивний вплив роботи на особисте життя; сприятливі умови праці; відчуття безпеки та захищеності на робочому місці, надійність місця роботи; преміювання за підсумками роботи; наявність фірмового одягу; психологічний клімат у колективі та відносини з безпосереднім керівником задовольняють практично всіх; позитивно оцінюють співробітники та наявність чітких посадових інструкцій; можливості для прояву ініціативи (негативно оцінені лише тими, хто працює в компанії близько півроку, відповідно, можливо, через відсутність належного досвіду прийняття самостійних рішень в трудовому процесі); взаємовідносини всередині колективу та її соціальна структура влаштовують практично всіх, як і графік роботи, відпусток, і поєднання особистих цілей та цілей організації. До негативно оцінених сторін трудової діяльності можна віднести: якість програм з адаптації нових співробітників (8 співробітників, з яких всі працюють менше або близько року, у даному пункті відповіли «швидше не задовольняє»); система мотивації не задовольняє нікого, крім супервайзерів та одного з продавців, усі з яких працюють в компанії більше трьох років. Також незадовільним співробітники вважають якість організації тренінгів

для підвищення кваліфікації та відсутність таких соціальних пільг: оплати лікарняних листів, премії за вислугу років, пільгові спортивні послуги, харчування, допомога з житлом, компенсація транспортних витрат. Тобто дані соціальні блага в компанії не реалізуються. Задоволеність оплатою праці та її справедливості варіюється залежно від стажу роботи, але переважно працівники не задоволені. Цікавими є відповіді на питання про взаємини з керівником, оскільки більше половини співробітників влаштовують (всіх, хто працює понад рік), і тих, хто працює близько півроку, стосунки з керівником не задовольняють. Приблизно також оцінена допомога керівника в кар'єрному зростанні, а стиль керівництва не задовольняє трьох осіб: одна з яких виразно збирається піти з роботи, а інша «думає про це»). Організація корпоративних заходів та привітань до свят оцінена швидше як незадовільна.

Таблиця 2.2. – Відповіді респондентів компанії на таке питання: «Чи реалізує компанія наступні аспекти КСВ? (один варіант відповіді)

Питання	Так	Швидше так	Не знаю	Швидше ні	Ні
Програми підвищення кваліфікації	6	6	4	0	0
Програми з охорони та зміцненню здоров'я персоналу	0	0	2	3	11
Програми морального стимулювання персоналу	0	2	4	6	4
Житлові програми для співробітників	0	0	1	0	15
Благодійні проекти	14	1	1	0	0
Бере участь у розвитку науки, освіти, технологій та інновацій	9	2	5	0	0
Випускає товари / послуги високого якості	14	2	0	0	0
Впроваджує в процес виробництва ресурсозберігаючі технології	13	1	2	0	0
Реалізує програми із захисту навколишнього середовища	15	1	0	0	0
Бере участь у формуванні позитивної громадської думки	8	4	4	0	0

Джерело: складено автором

Неоднозначно оцінено питання щодо територіальної близькості робочого місця до будинку – мабуть, залежно від місця проживання співробітни-

ків, цей пункт оцінили позитивно чи ні; а також питання про медичне страхування: дев'ять осіб оцінили даний пункт позитивно (працюють понад рік у компанії), а 7 – негативно (працюють менше року у компанії). Очевидно, оформлення полісу ДМС лише після року роботи визначає ставлення до цього пункту. Також, система контролю якості роботи майже одноголосно не влаштовує співробітників.

Висновками з цього блоку питань про показники ЯТЖ можуть бути: встановлення очевидної залежності задоволеності співробітника різними сторонами його трудової діяльності від стажу роботи у компанії. Чим довше співробітник працює в організації, тим краще його думка про надані соціальні пільги, атмосферу в колективі, відносини з керівником. Співробітники, які працюють менше року, а особливо ті, хто працює менше півроку, більше за інших незадоволені більшістю показників: колективом, керівником, системою мотивації та підвищення кваліфікації, соціальними гарантіями. З іншого боку, компанія забезпечує всім співробітникам сприятливі та безпечні умови праці, зручний графік роботи, систему матеріального стимулювання (премій), і приваблює наявністю своїх цілей і цінностей.

Дані табл. 2.3 підтверджують реалізацію компанією наступних елементів зовнішньої КСВ: благодійні проекти, проекти захисту навколишнього середовища, розвиток науки і техніки, випуск якісної продукції, використання ресурсозберігаючих технологій, і в цілому – компанія має позитивний вплив на громадську думку про соціально-відповідальний бізнес. Єдиним однозначно позитивно оціненим елементом внутрішньої КСВ є реалізація програм підвищення кваліфікації, а житлові програми та програми зі зміцнення здоров'я співробітників у цій компанії не реалізуються. Крім того, більшість співробітників не впевнені в тому, що компанія реалізує програми морального стимулювання. Можливо, причиною цьому виступає непрозорість цілей і результатів проведених програм морального стимулювання.

Таблиця 2.3. – Відповіді респондентів на таке питання: «Оцініть, будь ласка, свою загальну задоволеність робочим процесом, скориставшись запропонованою градацією (один варіант відповіді)?»

Питання	Так	Швидше так	Не знаю	Швидше ні	Ні
Ви пишаєтесь брендом компанії, в якій Ви працюєте?	13	2	1	0	0
Ви задоволені пільгами для співробітників?	1	3	1	9	2
Чи використовуєте Ви можливості для самореалізації?	3	4	3	6	0
Ви отримуєте за свою роботу адекватну зарплату?	0	1	0	13	2

Джерело: складено автором

Отже, організація безперечно реалізує соціально-відповідальну поведінку, на основі чого, співробітники пишаються брендом компанії, в якій працюють. Знову підтверджується позитивна оцінка персоналом програм з професійного розвитку, при тому, що співробітники швидше негативно оцінюють програми морального стимулювання.

На основі результатів відповідей, можна помітити практично рівномірний розподіл негативних та позитивних оцінок частоти виникнення стресів та перевантажень протягом робочого тижня. У співвідношенні зі стажем роботи вийшли такі результати: частіше стрес протягом робочого тижня відчують співробітники з меншим досвідом роботи. Крім того, більшість співробітників незадоволені пільгами для персоналу та вважає, що отримує неадекватну заробітну плату за свою працю. Приблизно порівну (7 осіб відповіли позитивно та 6 осіб негативно) було оцінено використання можливостей для самореалізації у трудовому процесі. Даний розподіл оцінок можна пояснити залежністю із зацікавленістю співробітників у роботі, де, ймовірно, низька мотивація деяких співробітників визначає небажання використовувати можливості для самореалізації в трудовому процесі.

Отже, реалізація елементів напрямів внутрішньої КСВ, таких як пільги для персоналу та конкурентоспроможна заробітна плата не задовольняють співробітників та оцінені ними як негативні.

Найбільш цікавими для аналізу видаються результати відповіді на питання, які пов'язані з оцінкою залученості персоналу до управління ЯТЖ (табл. 2.4). Так, з однозначно позитивно оцінених сторін трудової діяльності у цьому блоці питань є лише один пункт – про збіг особистих ціннісних установок з цілями та цінностями бренду. За вже встановленою тенденцією саме співробітники з найменшим досвідом роботи (до та близько 1 року) вважають, що вони не в повній мірі застосовують свою компетенцію і швидше не роблять внесок у розвиток та досягнення цілей організації, навпаки думки колег з великим досвідом роботи. Більшість співробітників вважає за необхідне підвищити свою кваліфікацію для збільшення продуктивності роботи. Трудовий процес сам по собі не є цікавим для п'яти найменш досвідчених співробітників (продавців), а результат праці швидше не є очевидним для шести співробітників (у це число входять всі супервайзери, що можуть бути пов'язані з деякою одноманітністю та монотонністю роботи з документами на противагу очевидному результату роботи з клієнтами – показниками продажів). Найяскравіші показники негативних сторін управлінського процесу простежуються у відповідях на питання про взаємини з керівником. Так, питання, що викликали найбільші труднощі з певною відповіддю, були про здатність вплинути на прийняття управлінських рішень і про те, чи прислухається керівник до думки співробітників. Тут, з тих, хто визначився з відповіддю, лише двоє людей (супервайзери з досвідом роботи більше 3-х років) схиляються до того, що керівник прислухається до їхньої думки, а один із них упевнений, що здатний вплинути на прийняття управлінських рішень. Крім того, саме ці два співробітники вважають, що часто беруть на себе відповідальність за вирішення проблемних ситуацій і схиляються до того, що нерідко виступають як ініціатори обговорення проблемних питань з керівником, діляться з ним своїми ідеями. Решта більшості, судячи з даних блоку питань,

швидше не бере участь у процесі прийняття рішень, не прагне вплинути на керівника, виявити ініціативу в обговореннях та поділитися своєю думкою. Так само неоднозначно розподілилися думки про значущість власної думки серед своїх колег – 6 осіб негативно оцінили те, чи зважають на їхню думку інші співробітники, 7 осіб схиляються до того, що їх думка грає певну роль в колективі.

Таблиця 2.4. – Відповіді респондентів на таке питання: «За наступними пунктами дайте відповідь, будь ласка, як Ви вважаєте?»

Питання	Так	Швидше так	Важко	Швидше ні	Ні
Чи у повній мірі Ви застосовуєте свою компетенцію?	2	6	2	4	2
Чи вносите Ви внесок в розвиток та досягнення цілей?	4	6	1	4	1
Чи необхідно підвищити Вашу кваліфікацію?	2	6	2	1	5
Чи збігаються Ваші ціннісні установки з цінностями компанії?	4	10	2	0	0
Чи є для Вас цікавим сам трудовий процес?	5	6	0	2	3
Чи є для Вас очевидним результат Вашої праці?	3	4	3	6	0
Чи здібні Ви вплинути на прийняття управлінських рішень?	1	5	6	2	2
Часто Ви приймаєте на себе відповідальність за рішення?	3	2	1	6	4
Часто Ви є ініціатором обговорення?	0	2	4	6	4
Чи ділетесь Ви з керівником своїми ідеями?	0	2	2	6	6
Чи прислухається керівник до Вашої думки?	0	2	9	3	1
Чи вважаються з Вашою думкою Ваші колеги?	0	7	3	4	2

Джерело: складено автором

Отже, за даними відповідями на блок питань про залучення персоналу до управління ЯТЖ стає помітною відсутність прагнення вплинути на процес прийняття рішень керівником та проявити ініціативу більшістю співробітників, за винятком двох супервайзерів з великим стажем роботи в організації. Звідси, залучення персоналу можна оцінити скоріше як низьку, попри високий рівень збігу особистих цілей і цілей та цінностей організації, гордість за організацію та можливості кар'єрного зростання. Ймовірно, незацікавленість

у розвитку, самореалізації разом із компанією великою кількістю співробітників визначає небажання впливати на прийняття управлінських рішень, не сприяє прагненню оптимізації та покращення робочого процесу, загалом – знижує залучення до управління якістю трудового життя, що здатне викликати негативні наслідки.

Метою блоку питань таблиці 2.5 та наочне зображення на рис. 2.1 було встановити масштаби та ймовірні причини появи проблеми дослідження з погляду співробітників компанії – причини бажання піти з роботи та їх взаємозв'язок зі стажем роботи та посадою.

Таблиця 2.5. – Відповіді респондентів на питання: «Чи плануєте Ви змінити роботу у найближчі 0,5-1 рік?», залежність від стажу роботи

Чи плануєте Ви змінити роботу у найближчі 0,5-1 рік?	≤0,5 року	0,5-1 рік	1-2 роки	2-3 роки	≥ 3 роки
Безсумніву, ні	0	3	2	0	4
Ймовірно, ні	1	0	0	1	1
Я міркую над цим	0	1	1	0	0
Ймовірно, так	1	0	0	0	0
Безсумніву, так	1	0	0	0	0

Джерело: складено автором

Очевидно, співробітники – всі супервайзери зі стажем роботи більше трьох років, безперечно, не збираються змінювати роботу. Тієї ж думки дотримуються продавці (5 осіб) з досвідом роботи в компанії близько року. 3 особи оцінили свої наміри зміни роботи швидше як позитивні – це продавці з досвідом роботи близько року, і один співробітник, з досвідом роботи 4 місяці, безсумнівно збирається змінювати роботу (заяву про звільнення за власним бажанням підписано, і, що цікаво, саме у цього співробітника була найбільша кількість негативних оцінок трудової діяльності в організації).

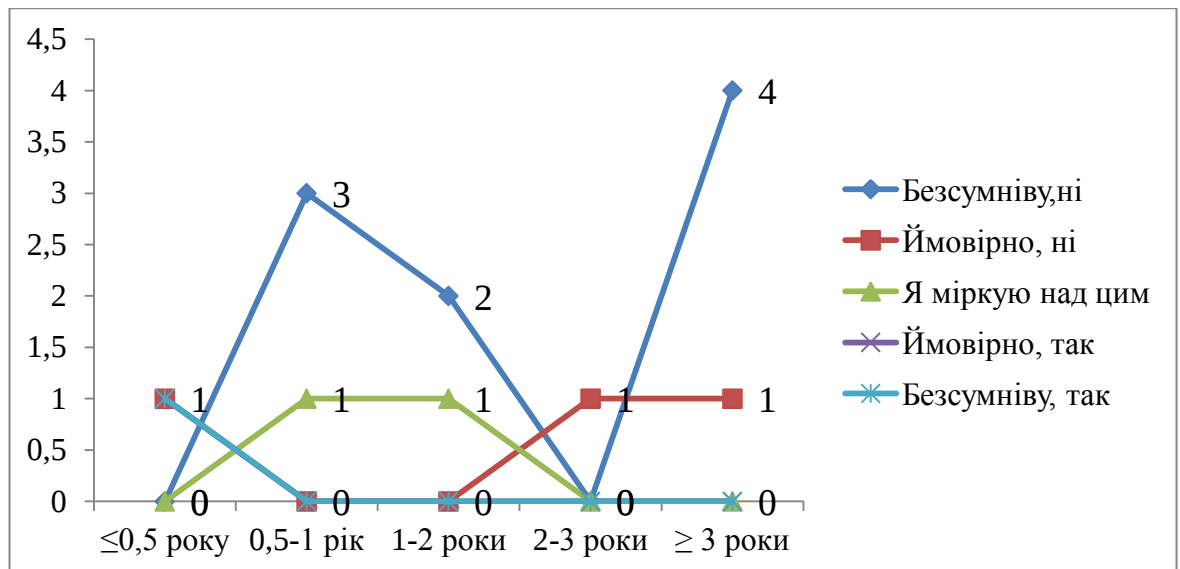


Рисунок 2.1. – Відповіді респондентів на питання: «Чи плануєте Ви змінити роботу у найближчі 0,5-1 рік?», залежність від стажу роботи. *Джерело: складено автором*

На основі даних інтерв'ю з керуючим магазином, можна помітити такі особливості сприйняття управлінської ситуації керівником: всього було виділено 4 напрямки програм внутрішньої КСВ: з адаптації нових співробітників (пробний годинник, «екскурсії» по продукції від досвідчених колег, самостійне вивчення спеціальної літератури про продукти, та DVD-фільми про історію бренду та його принципи); з професійного розвитку (організація тренінгів з навчання різних технік продаж спеціалістами з головного офісу з періодичністю приблизно двічі на рік, так само, цим фахівцям можна скласти «іспит» для переходу на вищу посаду, за наявності відкритої вакансії); матеріальне стимулювання (премії за підсумками місяця, кварталу, року, поліс ДМС та персональна знижка на продукцію бренду після року роботи, подарунки у свята для керуючих посад та їх сімей); моральне стимулювання (грамота за довгострокову співпрацю – 5 років); різні програми мотивації (різноманітні призи за перемогу у конкурсах за підвищення показників продажу). Була позначена раніше помічена проблема в колективі – співробітники з більшим досвідом роботи більш зацікавлені в роботі, звикли та асоціюють себе

з компанією, отримують задоволення від роботи та сповнені ентузіазму, співробітники з меншим досвідом роботи стикаються зі складнощами у продажах, менш зацікавлені та майже не виявляють активність. Дані обставини ініціюють напруженість у колективі, появу образ і конфліктів. Як причини для бажання змінити роботу, крім особистих обставин співробітників, керуюча відзначає невідповідність заробітної плати зростаючому обсягу та складності роботи (проблеми активного продажу в умовах непростой економічної ситуації). Так, згадується невдоволення продавців «абсурдними методиками продажів», за якими вимагають фахівці з керуючого офісу, необґрунтованим та неоплачуваним розширенням обов'язків продавців («робити масаж рук і make-up» для потенційних покупців), і системою контролю над виконанням даних вимог – «таємний покупець». Як способи задоволення персоналу за даними пунктами та вирішення проблеми із зайвою плінністю кадрів, керуюча називає підвищення заробітної плати, організацію добровільних безкоштовних курсів з освоєння технік візажу та масажу з подальшою сертифікацією персоналу, доплату за виконання додаткових обов'язків. Початковий підбір претендентів з відповідною зацікавленістю у сфері продажів, можливо, конкретним досвідом і розумінням плюсів і мінусів цієї професійної галузі, на думку керуючої, є чи не найважливішим пунктом, що визначає зниження плінності кадрів. Низьке залучення персоналу в управління відзначається керуючою як наслідок низької зацікавленості персоналу підвищення рівня продажів, максимальному використанні своїх здібностей, саморозвитку разом з компанією.

2.2. Аналіз соціально-орієнтованої стратегії Marie Fresh Cosmetics

Програма корпоративної соціальної відповідальності включає такі найважливіші принципи у діяльності Marie Fresh Cosmetics: виробнича безпека, тремтливе ставлення до інтересів покупців, створення сприятливого ділового клімату на підприємстві, забезпечення гідних умов праці, соціального та ду-

ховного благополуччя людей. Місія, стратегія та цілі компанії представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5. – Визначення цілей Marie Fresh Cosmetics

Місія	Вести чесний та відповідальний бізнес, надавати високоякісні продукти споживачам, дбати про співробітників та займати лідируючі позиції щодо ефективності, тим самим забезпечувати довгострокове зростання Компанії	Цілі компанії: 1. Підвищувати ефективність програм розвитку персоналу, а також програм соціальної підтримки працівників 2. Підтримувати культуру, науку та освіту 3. Пропагувати здоровий спосіб життя
Стратегія компанії	Зайняти позицію лідера серед преміальних вітчизняних компаній-виробників косметичних засобів, за допомогою освоєння нових ринків, диверсифікації видів діяльності, забезпечення надійності поставок.	

Джерело: складено автором

Торгова компанія повинна застосовувати принципи СВ: створення нових робочих місць, реалізація соціальних програм для персоналу. Marie Fresh Cosmetics необхідно організувати різноманітні спортивні заходи, тим самим пропагувати здоровий спосіб життя.

Стейкхолдери – це зацікавлені сторони, куди діяльність організації надає як прямий, і непрямий вплив. Структура стейкхолдерів організації представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6. – Визначення стейкхолдерів Marie Fresh Cosmetics

Прямі стейкхолдери	Непрямі стейкхолдери
1.Співробітники	1. Органи державної влади
2. Споживачі	2. Місцеві спільноти
	3. Громадські організації

Джерело: складено автором

Успіх організації багато в чому залежить від роботи співробітників, наявності гідної зарплати та премій, кар'єрного зростання, оптимальних умов

праці – співробітники будуть зацікавлені у розвитку компанії, отже, підвищиться продуктивність праці та якість роботи співробітників.

Органи державної влади зацікавлені у покращенні умов життя для населення, податкових виплатах, екологічній безпеці, наявності робочих місць.

Місцеві спільноти та громадські організації зацікавлені у покращенні умов життя, екологічної та промислової безпеки діяльності компанії. Окремі групи можуть бути зацікавлені в отриманні спонсорської допомоги.

Основні програми КСВ для Marie Fresh Cosmetics представлені у табл. 2.7. Заходи КСВ мають привести компанії суттєву вигоду та збільшити результативність роботи.

Таблиця 2.7. – Елементи програми КСВ Marie Fresh Cosmetics

№	Стейкхолдери	Елементи	Очікувані результати
1.	Споживачі	Цінова доступність	Орієнтація покупців на низьку продажну ціну
2.	Споживачі	Асортимент	Співвідношення ціни та якості асортименту продукції, наявність елітних, марочних товарів в асортименті магазину
3.	Співробітники	Винагороди та соціальна підтримка персоналу.	Забезпечення співробітників додатковим фінансуванням
4.	Співробітники	Навчання та розвиток персоналу	Кваліфіковані співробітники

Джерело: складено автором

Витрати на заходи КСВ Marie Fresh Cosmetics подано у табл. 2.8.

Витрати на персонал складуть 145832 гривень, що буде сприяти підвищенню рівня кваліфікованого персоналу та винагород.

Для Marie Fresh Cosmetics пріоритетними програмами КСВ є внутрішня СВ, та була зовнішня, це видно з табл. 2.8. Компанія для початку повинна зміцнити внутрішнє середовище стейкхолдерів програми КСВ, а потім у зовнішньому середовищі задіяти й інших стейкхолдерів.

Таблиця 2.8. – Витрати на програми КСВ, грн.

№	Заходи	Вартість реалізації на запланований період
1.	Цінова доступність	20000
2.	Асортимент	15000
3.	Винагороди та соціальна підтримка персоналу	76832
4.	Навчання та розвиток персоналу	69000
	Разом:	180832

Джерело: складено автором

Заходи, що проводяться, позитивно позначаються на працівниках компанії, а також на споживачах. Цінова доступність та асортимент продукції для бізнес-класу найпопулярніша у продажу. Так як співвідношення ціни та якості асортименту продукції, наявність елітних, марочних товарів в асортименті магазину приваблює споживачів. Marie Fresh Cosmetics у розробленій програмі КСВ, потрібно більше уваги приділяти персоналу, розширювати штат співробітників, але також проводити корпоративні заходи длягуртування, організувати озеленення вулиць, а також стежити за цінами та асортиментом оптових компаній конкурентів.

У цій програмі співвідношення (витрати на захід / ефект компанії/ефект суспільства) є оптимальним, тому вибір заходів програми КСВ вважається правильним.

2.3. Рекомендації для удосконалення соціально-орієнтованої стратегії Marie Fresh Cosmetics

Отже, підбиваючи підсумок аналізу даних анкетування співробітників, з урахуванням даних ними оцінок, можна назвати позитивні та негативні сторони, які впливають на показники якості їх трудового життя, і відповідно роль реалізованих програм внутрішньої КСВ у створенні. Оцінка показників ЯТЖ працівниками з відповідними коментарями керівника колективу виражається у таких висновках:

1. Можливості професійного зростання – позитивно. Даний показник оцінений персоналом позитивно, незважаючи на відсутність, власне, конкретних розроблених програм навчання для кар'єрного зростання, а також негативні відгуки про організацію тренінгів, що реалізуються. Грунтуючись на даних інтерв'ю з керуючої магазинами, для того, щоб досягти посади супервайзера (відповідно, і керуючої), співробітнику потрібно лише скласти іспит комісії з керуючого офісу на знання та здатність виконувати обов'язки на новій посаді, на яку він буде призначений при наявності відкритої вакансії. Підготовка до іспиту, однак, здійснюється співробітниками самостійно, за допомогою літератури і завдяки порадам і досвіду старших за посадою колег. Ймовірно, прозорість даної системи задовольняє співробітників.

При цьому, співробітники не впевнені або не знають про наявності програм морального стимулювання, за думкою керуючої представлених лише як грамот за тривале співробітництво (від 5ти років).

2. Можливості самореалізації – переважно позитивно. Спірний пункт, про якому співробітники з великим досвідом роботи відгукувалися позитивно, і з меншим досвідом – невизначено і швидше негативно. Багато продавців вважають, що вони не використовують можливості самореалізації, а деякі з них взагалі не бачать цих можливостей. Можливо, причини даної ситуації пов'язані також зі змістом показника ЯТЖ, висновки за яким будуть представлені наступними.
3. Участь у процесі прийняття рішень – негативна. За винятком двох співробітників-супервайзерів з великим досвідом роботи, більшість продавців важко оцінює або негативно оцінює можливість свого впливу на процес прийняття управлінських рішень, а також вважає скоріше незначною свою думку для керівника, не виступає ініціатором обговорень проблемних питань і, зважаючи на все, займає позицію невтручання в управління трудовим процесом. Більше того, ця

обставина підтверджується даними інтерв'ю з керівником колективу, який вважає, що ініціативу виявляє лише та невелика кількість співробітників, яким дійсно цікаво працювати і хочеться зробити трудовий процес кращим і для себе, і для компанії. Також керівник згадує, що закликає всіх співробітників до обговорення, однак, багато, тим не менше, не прагнуть виявити активність.

4. Вплив роботи на особисте життя та задоволеність працею – позитивний. Загалом більшість співробітників оцінила вплив роботи на особисте життя позитивно, а сам керівник колективу вважає, що співробітники роботою «швидше задоволені, чим не задоволені». Однак, тут знову проявляється встановлена закономірність – співробітники з великим стажем роботи в цілому більш позитивно ставляться до багатьох сторін трудової діяльності, і керівник вважає, що тим, хто працює нещодавно, «складніше» в силу економічної ситуації в країні, впливає зниження рівня продажів і підвищує напруженість при міжособистісній взаємодії всередині колективу.
5. Безпечні і комфортні умови праці – безперечно позитивно. Практично всіх співробітників влаштовує близькість до дому, відчуття безпеки на робочому місці, умови праці.
6. Система оплати праці – негативно. Практично всіх співробітників не влаштовує їх заробітна плата, більше половини членів колективу вважають необґрунтованою залежність ставки оплати праці від кваліфікації. Керівник колективу, що вивчається, згадує, що очікується підвищення заробітної плати, якого не було протягом 2-ох років і розраховує, що це позитивно вплине на плинність кадрів. У той же час, позитивно оцінюються програми матеріального стимулювання, до яких відносяться премії за підсумками роботи.
7. Соціально-психологічний клімат у колективі – позитивно. Тут можна зробити висновок про те, що співробітники вважають відносини всередині колективу скоріше позитивними, незважаючи на помітну

складність у відносинах з керівником більшості продавців, і згадану в інтерв'ю з керуючої напруженість, що з'являється при низьких рівнях продажів.

8. Соціальні гарантії та захищеність – швидше негативно. Причиною негативної оцінки цього показника є наявність лише двох соціальних гарантій, що виходять за межі зобов'язань роботодавця за трудовим кодексом: поліс ДМС після року роботи та пільги для купівлі продукції бренду. При цьому, співробітники вважають свою трудову зайнятість в цій компанії стабільною, і впевнені в завтрашньому дні, так як всі вимоги трудового законодавства тут дотримуються.
9. Загальна значущість (корисність) організації – безумовно позитивно. Практично всі співробітники знають про програми зовнішньої КСВ, що реалізуються брендом, пишаються роботою в даній компанії, і вважають цінності та цілі компанії привабливими для себе.

Повертаючись до проблеми дослідження організації із надмірною плінністю кадрів на лінійних позиціях, на основі проведеного дослідження можна позначити такі виявлені причини виникнення бажання змінити роботу у продавців-консультантів:

- низька заробітна плата. Цей пункт був відзначений як найбільш значущий всіма, у тому числі керуючим магазином;
- невідповідність професійних знань області трудової діяльності;
- система мотивації і стимулювання персоналу. Позитивно відгукуючись лише про грошове стимулювання – премії, продавці переважно не задоволені якістю програм мотивації, що реалізуються, привабливих тільки для супервайзерів або більше досвідчених співробітників (з досвідом від 3-х років).
- низька залученість персоналу до процесу прийняття управлінських рішень. Персонал організації, залежно від стажу роботи, практично не бере участі у вирішенні робочих питань з керівником, незважаючи на старання керуючої залучити до обговорення всіх. Деякі спів-

робітники відчують труднощі при спілкуванні з керівником – не хочуть висловлювати свою точку зору, проявляти ініціативу та брати на себе відповідальність, багато хто думає, що керівник не прислухатиметься до їхньої думки. Примітно, ці ж працівники оцінили сам трудовий процес як скоріше нецікавий. На думку керуючого, дані факти пов'язані з низькою зацікавленістю частини персоналу підвищенням якості роботи. Ймовірно, тут відіграє визначальну роль спочатку невідповідна структура мотивації працівників – адже третина співробітників розцінює роботу в Marie Fresh Cosmetics як тимчасову зайнятість і не бачать можливостей для самореалізації.

- великий об'єм роботи. Пункт, відзначений трьома з чотирьох співробітників, думаючих про звільнення, підтверджується також і думкою керуючої про те, що обов'язків і обсягу інформації, який потрібно освоювати, з часом у продавців стає все більше (з'являється нова продукція, інгредієнти, соціальні програми, техніки продажів);
- надмірний контроль за якістю виконуваної роботи. Контроль за допомогою методу «таємний покупець» оцінюється всіма співробітниками негативно, ймовірно, через суб'єктивність оцінювання і як результат – створення стресової ситуації (наприклад, якщо таємним покупцем є не спеціально найнята випадкова людина, а представник вищої керівної ланки компанії).

Отже, перелічені вище причини надмірної плинності кадрів у досліджуваній організації виступають першочерговими чинниками, які негативно впливають на зацікавленість співробітників у подальшій трудовій діяльності. Таким чином, підтверджується гіпотеза дослідження про те, що низька залученість персоналу в управління ЯТЖ впливає на зацікавленість персоналу в подальшій трудовій діяльності в організації і, при цьому, негативно впливає.

Грунтуючись на висновках про відношення персоналу до ЯТЖ та виявлених причинах бажання зміни роботи співробітниками, можна визначити

проблемні галузі при реалізації напрямів внутрішньої КСВ в організації та запропонувати такі рекомендації для оптимізації поточної ситуації:

1. Система оплати праці. Очевидно, наявність «конкурентоспроможної заробітної плати» виступає скоріше як пункт, що привертає увагу претендентів у розміщених на сайтах вакансіях, ніж справді гідна винагорода за працю. Рекомендації щодо цього пункту матимуть у собі очевидне рішення шляхом підвищення погодинної ставки оплати, а також формування більш різноманітної системи бонусів та винагород.
2. Система мотивації та стимулювання персоналу. Виразно помітний низький рівень мотивації співробітників з досвідом роботи в організації до або близько року визначає безліч проблем, одними з яких є встановлена низька залученість та підвищена плинність кадрів, а також непрямі проблеми, наприклад, у вигляді низьких рівнів продажів. Відомо, що не завжди для якісного виконання своїх обов'язків достатньо матеріального стимулювання персоналу. Виявляючи інші потреби співробітників і задовольняючи їх, можна знайти способи спонукання його підвищення результативності своєї праці. У досліджуваній організації позитивними у використанні є тільки грошові премії за підсумками роботи, однак інші методи стимулювання, при всьому їхньому різноманітті, якщо і застосовуються, то тільки для співробітників з досвідом роботи від року. Зрозуміло, цей факт пов'язаний з економічними розрахунками витрат на оформлення полісів ДМС та пільгової картки для покупок для тих, хто влаштувався на роботу нещодавно та з найбільш високою ймовірністю (чим працівник, який пропрацював рік) захоче змінити місце роботи. Моральне стимулювання і зовсім застосовується тільки у вигляді почесної грамоти для працівників, які пропрацювали 5 років. Для підвищення показників чи рівня продажів певних продуктів організовуються конкурси різних рівнів – від конкурсу між співробітниками

магазину до змагань між магазинами країни. Однак, співробітників не задовольняють застосовувані програми мотивації, ймовірно, через замкнутість програм на підвищенні показників та рівня продажів. Можливо, необхідно більше уваги приділити розвитку людського потенціалу – використовувати знання та вміння співробітників, розвивати їх, викликаючи бажання самореалізації всередині компанії. Як рекомендації щодо цього пункту, можна позначити, наприклад, формування системи корпоративних нагород та премій, досягнення яких буде прозорим для співробітників та підвищуватиме їхній соціальний імідж, підвищуватиме зацікавленість (таких як, наприклад, почесна дошка і «працівник місяця», сертифікати на покупку косметики або курси підвищення кваліфікації).

3. Низька залученість персоналу до процесу прийняття управлінських рішень. Впливаючий з попереднього пункту та тісно з ним пов'язаний – рівень залученості персоналу як і здатний надавати значний вплив на якість праці, його результат і ефективність роботи всієї компанії. На відміну від системи мотивації персоналу, залучення персоналу в управління є більш вузьким і специфічним показником якості трудового життя, що відображає збіг інтересів співробітника з цілями організації, його можливості та бажання впливати на управлінський процес, а також здатність нести відповідальність, приймати самостійні рішення, усвідомлювати результат своєї праці та отримувати задоволення від процесу та результату трудової діяльності. Низька залученість більшої частини досліджуваного колективу пов'язана з одного боку зі стажем роботи в компанії, а з іншого – з низькою зацікавленістю в покращенні трудового процесу.

Щодо залежності зі стажем роботи: певно, тривалість існування трудового колективу в тому самому складі показує, чи є в ньому будь-які традиції, підвалини, норми формальної та неформальної поведінки тощо. Чим довше колектив існує у певному складі, тим більше подібних елементів міжособис-

тісної взаємодії всередині нього. На ефективність управлінських дій у такому колективі впливають такі показники, як його членів, стать, стаж роботи, і навіть індивідуальні особливості кожного співробітника, що саме собою є складним завданням. Очевидно, у частині досліджуваного колективу, де його члени працюють разом кілька років, склалися певні норми, підвалини, традиції міжособистісної взаємодії, адаптуватись під які новим співробітникам може бути не просто. Крім того, невеликий стаж роботи відображає складності в адаптації не тільки до колективу, але й до трудової діяльності взагалі: великий об'єм інформації, згаданий низький потік клієнтів та високі вимоги до рівня продажів з відповідним контролем, визначають негативне сприйняття працівником його обов'язків та незадоволеність від виконуваної роботи. Звідси, співробітники з меншим досвідом роботи (до або близько року) довше адаптуються і до взаємин з керівником, не прагнучи висловлювати свою позицію. Очевидно, рекомендаціями за даним пунктом виступатиме, насамперед, коригування програм з адаптації нових співробітників, що включають: проведення корпоративних заходів для «залучення» нових співробітників до колективу та ознайомлення з його нормами та традиціями, всебічний розвиток корпоративної культури; стимулювання поступового підвищення рівня продажів не тільки за допомогою різних способів контролю (усних зауважень і похвали, доган, і «таємного покупця»), але так само і, наприклад, показуючи особистим прикладом досвідченіших співробітників (у тому числі керуючої), як швидше, простіше і ефективніше освоїти найважчі моменти в роботі, при цьому підвищуючи якість міжособистісної взаємодії у колективі та створюючи у нового співробітника почуття власної значимості, потреби і приладдя до того, що йому подобається.

Далі, якщо новий співробітник успішно адаптувався до всіх складових трудового процесу, для підвищення його залучення до управління, необхідно удосконалити його зацікавленість в оптимізації якості процесу та результату праці. Рекомендації: тут, по-перше, визначальним має бути етап підбору персоналу. Початковий підбір претендентів з відповідною структурою мотивації

полегшуватиме подальше навчання та адаптацію, і визначатиме зацікавленість співробітника, тобто, необхідно посилити процедуру відбору персоналу на лінійні посади, спираючись на наявність відповідного досвіду у претендента, або, як мінімум, великого потенціалу і бажання розвиватися в цій сфері. По-друге, необхідно систематично залучати всіх працівників до прийняття рішень, використовуючи такі механізми: перед початком щоденних зборів, керівнику необхідно позначити актуальну мету зборів (підвищення мотивації співробітників під час обговорення); регламентація процесу висловлювання думок – керівник, як модератор зборів, по черзі дає слово кожному із співробітників, приділяючи особливу увагу тим, хто систематично не проявляє активності – з метою пробудження в них інтересу до питань, що обговорюються, з наступними тактовними та ввічливими коментарями; при цьому керівнику важливо не виділяти співробітників з великим досвідом роботи як «привілейованих фахівців», не «піднімати» їхню думку над іншими, не створювати свідомо нерівних умов для обговорення позицій менш досвідчених співробітників. Крім цього, ефективним буде використання керівником колективу методів брейнстормінгу та делегування повноважень. Так, брейнстормінг як метод колективного вирішення проблеми шляхом висловлювання максимальної кількості ідей за певний проміжок часу дозволить «розкачати» усталені моделі поведінки у всього колективу, згенерувати безліч корисних ідей та побачити ініціативу від найбайдужніших співробітників. Делегування повноважень безперечно дозволить усім співробітникам відчувати найбільшу відповідальність за свою роботу, приймати самостійні рішення та розвивати усвідомлення власної значущості для компанії. Отже, підсумовуючи проведеному дослідженню, можна позначити такі досягнуті результати:

1. На основі даних анкетування та експертного інтерв'ю було виявлено ставлення співробітників досліджуваної організації до різних сторін їх трудової діяльності, дана оцінка показникам якості трудової діяльності життя і встановлений взаємозв'язок між стажем роботи в компанії та загальною задоволеністю роботою.

2. Виділивши позитивні та негативні оцінки сторін трудової діяльності, було виявлено шість найбільш значущих причин виникнення бажання звільнитися з роботи, а також напрямки реалізації внутрішньої КСВ, які отримали низьку оцінку серед персоналу. Було встановлено, що реалізація компанією програм зовнішньої КСВ підвищує репутацію бренду та залучає претендентів на наявність цінностей та цілей, збіг з якими викликає у співробітників почуття гордості за роботу у Marie Fresh Cosmetics. Негативно оцінюються система оплати праці, обмеженість наданих соціальних гарантій та програми розвитку персоналу та інвестицій у людський капітал (програми адаптації нових співробітників, мотивації, морального стимулювання, система контролю якості роботи, участі співробітників у прийнятті управлінських рішень).

Для вдосконалення ситуації у проблемних галузях реалізації внутрішньої КСВ було запропоновано рекомендації: щодо коригування процесу відбору лінійного персоналу, програм адаптації нових співробітників, розвитку корпоративної культури, залучення співробітників до процесу прийняття рішень, використовуючи механізми міжособистісної взаємодії, брейнстормінгу та делегування повноважень. Підтверджується висока роль внутрішньої КСВ як механізм управління персоналом, за рахунок значного впливу на сприйняття ЯТЖ співробітниками, на їх інтерес і задоволеність роботою. Важливим для ефективної роботи так само є почуття гордості за свою компанію, почуття приналежності до відомого, престижного бренду, що реалізує соціальну відповідальність.

ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день відбувається створення нової парадигми СВ, породженої новими ідеями та принципами ведення бізнесу та відповідної цінностям бізнес-спільноти у XXI ст.. У процесі становлення нової парадигми важливу роль відіграє стратегічне управління організацією: бачення та прагнення максимізувати позитивні ефекти від соціально-відповідальної поведінки. Узагальнення та систематизація підходів до визначення соціальної відповідальності бізнесу дозволила підсумувати, що СВБ – це певний рівень добровільно-усвідомленої діяльності організації з вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем з користю для персоналу, місцевого населення та суспільства в цілому. Автор акцентує увагу на довгостроковій орієнтованості (стратегуванні розвитку) соціально-відповідальної діяльності, що сприяє вирішенню фундаментальних проблем творчого розвитку, оновленню форм уявлення та інструментів регулювання соціальної діяльності.

Для визначення потенціалу та рівня соціальної відповідальності бізнесу, з метою формування соціально-орієнтованої стратегії, що забезпечує вибір подальшого стратегічного орієнтиру дій у галузі сталого розвитку, були запропоновані такі управлінські інструменти – методика оцінки рівня соціально-орієнтованості підприємства через визначення його соціальної відповідальності. Оцінка рівня СВ соціально-орієнтованого підприємства є важливим завданням перед реалізацією стратегії підприємства, оскільки дозволяє зрозуміти у якому напрямі підприємству необхідно рухатися і яку з представлених сфер необхідно більшою мірою розвивати, що робить стратегічний процес керованим, а розвиток підприємства стійкий і планомірний.

При вивченні внутрішньої КСВ було дано її визначення, обґрунтовано її значущість та виділено її напрями. Як показник внутрішньої КСВ було розглянуто концепцію якості трудового життя, і значимість вкладу в розвиток людського капіталу. На основі означених теоретичних підстав КСВ, у другому розділі було виділено показники ЯТЖ компанії Marie Fresh Cosmetics, на

основі яких проводилося подальше дослідження методами анкетування та експертного інтерв'ю. За допомогою аналізу отриманих даних були виявлені причини бажання зміни роботи серед співробітників як актуальної проблеми зайвої плинності кадрів у колективі, а також показники, що відображають незадоволеність роботою серед співробітників, та відповідно напрямки КСВ, які вимагають коригування і оптимізація. Були запропоновані рекомендації з удосконалення поточної ситуації, пов'язані з такими виявленими проблемними областями: підбір та адаптація персоналу, розвиток корпоративної культури та підвищення залученості та зацікавленості співробітників.

У найбільш загальному вигляді необхідно позначити висновки для реалізації концепції КСВ як ефективного механізму управління персоналом. Для оптимального співвідношення витрат на реалізацію соціальних програм всередині організації та їх результату у вигляді максимальної віддачі від персоналу своїх інтелектуальних ресурсів та збільшення прибутку бізнесу в цілому, необхідно стабільно підтримувати такі елементи робочого процесу на комфортному для співробітника рівні:

- усвідомлення значущості роботи співробітника: виконання поставленого перед співробітниками завдання має робити відчутний внесок у досягнення цілей проектів організації, і важливість цього внеску має бути зрозумілою персоналу;
- чітке розуміння завдання та цілей співробітником: завдання, поставлені перед співробітниками, повинні доповнювати один одного та становити цілісну картину того, що необхідно досягти зрештою;
- різноманітність в робочому процесі: робочий процес повинен допускати різноманітність темпу, місця роботи та різні способи досягнення поставлених цілей;
- якісний зворотній зв'язок: співробітнику повинна бути забезпечена можливість отримання прямого, або опосередкованого, негайного, або відстроченого зворотного зв'язку за результатами виконання доручених йому робочих завдань;

- самореалізація співробітників: виконувана робота має виключати певну ступінь прояви самостійності та ініціативи, реалізації творчого потенціалу її виконавців;
- відповідальність співробітника за виконувану роботу: співробітник має бути наділений необхідними повноваженнями та нести відповідальність за досягнуті результати;
- і, що особливо важливо, процес виконання службових обов'язків обов'язково має приносити задоволення працівникові.

Таким чином, у сучасних умовах інтеграція соціальної відповідальності в систему стратегічного управління стримується економічними та політичними умовами (валютною нестабільністю, недоступністю позикових коштів, неплатежами з боку контрагентів, зниженням попиту на продукцію), які негативно впливають на взаємодії зі стейкхолдерами, змушують скорочувати інвестиційні програми, обмежувати та вивільняти робочі місця. У цьому зв'язку для протидії кризі та створенню передумов подальшого розвитку виробництва доцільною є розробка раціональних та комплексних заходів на основі партнерства бізнесу та органів влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про соціальні підприємства». Проект Закону № 2710 від 23.04.2015р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54903. (дата звернення: 20.05.2024).
2. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page40> (дата звернення: 20.04.2024)
3. Господарський Кодекс України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>(дата звернення: 18.04.2024).
4. Аранчій В.І. Стратегічні напрями інвестиційно-інноваційного розвитку аграрного виробництва на галузевому та господарському рівнях [Електронний ресурс] / В. І. Аранчій, О. П. Зоря, Т. Т. Голбан // Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 45. С. 33-38. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_45_8
5. Баценко Л.М. Особливості стратегій розвитку на підприємствах сільського господарств // «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»: Матеріали доповідей VI науково-практичної конференції з міжнародною участю (1 листопада 2017 р.): Збірник. – Харків : Монограф. 2017. С. 209-211
6. Бережна Ю.Г. Маркетингова стратегія сільськогосподарських підприємств // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2018. № 3. С. 53-60. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_3_8
7. Бойко Р.В. Формування стратегії розвитку підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 19-24. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_6
8. Вараксіна О.В. Дослідження стану розвитку аграрного сектору як важливого в стратегічному плані сектору національної економіки [Електронний ресурс] // Вчені записки Таврійського національного університету імені

- В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 5(2). С. 8-12. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_5\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_5(2)_4)
9. Василенко С.В. Ресурсний потенціал як складова формування стратегії розвитку сільськогосподарських // Наукові горизонти. 2020. № 6. С. 52-59. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2020_6_
 10. Винниченко Н.В. Стратегічний аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» . 2017. № 1(2). С. 35-38. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1(2)_10)
 11. Воловик І.А. Особливості стратегічного планування в кооперативах та кооперативних об'єднаннях // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2016. Вип. 249. С. 109-117. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2016_249_14
 12. Гавкалова Н.Л. Науково-методичний підхід до формування стратегії ефективного менеджменту підприємства // Бізнес Інформ. 2018. № 4. С. 424-429. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_4_61
 13. Гнатенко А. І. Актуальні питання запровадження стратегічного підходу в менеджмент підприємств України // Теорія та практика державного управління. 2017. Вип. 2. С. 65-72. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2017_2_12
 14. Горбоніс Ф.В. Економіка підприємств: підручник / Ф.В. Горбоніс, Г.В. Черевко та ін. – Київ : Знання, 2014. 463 с.
 15. Горлачук І. Шляхи вдосконалення системи управління ресурсами на підприємстві // Тези доповідей науково-практичної конференції молодих вчених і студентів. Том 2. Дніпро С. 15-16.
 16. Даудова Г.В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні / Г. В. Даудова, В. Г. Ковальчук, О. В. Курносів // Актуальні проблеми державного управління. 2019. № 2. С. 65-73. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2019_2_10

- 17.Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління.
- 18.Навч.посіб. 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
- 19.Домаскіна М.А. Моделювання інвестиційної стратегії сільськогосподарських підприємств // Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2017. Вип. 4. С. 52-61.
- 20.Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості // Науковий вісник Полісся. 2016 № 4. С. 92- 96.
- 21.Забуранна Л.В. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу сільськогосподарських підприємств // Актуальні проблеми економіки. 2016. № 3. С. 142-150.
- 22.Зоря О.П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств // Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 171-177. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_27
- 23.Кизенко О.О. Контролінговий механізм системи стратегічного управління підприємством // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2019. № 4(2). С. 44-47. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2019_4\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2019_4(2)_10)
- 24.Кириленко І.Г. Економічні аспекти трансформації сільськогосподарського виробництва в Україні // Економіка АПК. 2017. № 3. С. 21-28.
- 25.Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства // Причорноморські економічні студії.2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
- 26.Ковальська Л.Л. Бізнес-модель стратегічного розвитку підприємства: сутнісна характеристика та методика оцінки // Економічний форум. 2018. № 4. С. 169-176.
- 27.Костьов'ят Г.І. Пріоритетні напрями розвитку стратегічного менеджменту в Україні // Modern economics. 2018. № 10. С. 66-69. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_10_13

- 28.Лазаренко Ю.О. Ідентифікація факторів впливу на формування і реалізацію стратегії розвитку бізнес-організації // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 162-165. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_34
- 29.Core Indicators for Company Reporting on the Contribution towards the Attainment of the Sustainable Development Goals. URL: [http : //isar.unetad.org/wp-content/uploads/2017/12/ISAR-34-non-paper-31102017.pdf](http://isar.unetad.org/wp-content/uploads/2017/12/ISAR-34-non-paper-31102017.pdf) (accessed date: 24.14.2024).
- 30.Crowther D., Aras G. Corporate Social Responsibility. Ventus Publishing ApS, 2007. 144 p.
- 31.Cruz Ya. Quality and the social responsibility of universities // Global University Network for Innovation (GUNi), 2009. URL: <http://www.guninetwork.org/articles/quality-and-social-responsibility-universities> (accessed date: 22.05.2024).
- 32.Davis K. Understanding the social responsibility puzzle : what does the businessman owe to society // Bussines Horizons. 1967. Vol. 10(4).
- 33.Defourny J. Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. Journal of Social Entrepreneurship. 2019. Vol. 1. № 1 P. 32-53.
- 34.DeSenzo D., Stephen P. Robbins, Susan L. Fundamentals of Human Resource Management. John Wiley & Sons. 2016. 436 p.
- 35.Drayton // Interview with Ashoka Founder. – Electronic data. – [Global Site Egon Zehnder, 2017]. – Mode of access: http://www.egonzehnder.com/files/drayton_int_2_1.pdf
- 36.Emerson J. The blended value map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation. 2017. P. 182.
- 37.The Institute for Social Entrepreneurs. Evolution of the social enterprise industry: A chronology of key events [Electronic resource]. 2008. Mode of access: <http://socialent.org/documents/>

38. Thomas C. The role of social entrepreneurship in community development. A research report submitted to the Faculty of Commerce, Law and Management University of the Witwatersrand. 2019. URL : <https://td-sa.net/index.php/td/article/view/474/973> (дата звернення: 02.05.2024).

ДОДАТКИ