

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
_____ 202_ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Формування соціальної відповідальності керівників
підприємства»**

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Ожгибісов Роман Юрійович

Керівник
кваліфікаційної роботи

Тетяна САЗОНОВА

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток соціально орієнтованого підприємництва, використання нових підходів у бізнесі, методів та стилів керівництва в умовах соціальної нестабільності суспільства та економіки висуває сучасні вимоги до практики менеджменту загалом та особистості менеджера, зокрема. Для забезпечення ефективного функціонування та розвитку сучасним підприємства недостатньо бути конкурентоспроможними, вони мають забезпечувати реалізацію соціально значимих цілей. На сьогоднішній день успішне підприємство має, крім забезпечення суспільства необхідними товарами та послугами належної якості, викликати до себе довіру та повагу, шляхом демонстрації соціально-орієнтованої поведінки.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Представлена кваліфікаційна робота виконана у відповідності до науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України»; державний реєстраційний номер 0118U005208.

Метою дослідження є дослідження поняття соціальної відповідальності керівника підприємства та пошук шляхів її розвитку в сучасних умовах.

Завданнями наукового дослідження є:

- розгляд теоретико-методичних засад поняття соціальної відповідальності керівника підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності досліджуваного підприємства;
- проаналізувати рівень та елементи прояву соціальної відповідальності керівників досліджуваного підприємства;
- визначити напрями удосконалення соціальної відповідальності керівництва підприємства в сучасних умовах.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – система соціальної відповідальності керівництва підприємства в сучасних умовах.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є процес реалізації та удосконалення соціальної відповідальності менеджерів підприємства.

Методи досліджень: загальнонаукові методи; економіко-статистичний аналіз (статистичний, табличний, метод діаграм), аналітичні методи, метод спостереження, методи соціологічного дослідження (анкетування, інтерв'ю).

Інформаційна база: матеріали фінансової звітності підприємства, результати соціологічного дослідження, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації з теми дослідження.

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом публікації:
статті у фаховому журналі:

Сазонова Т.О., Шеремет І. В., Ожгибісов Р. Ю. Проектний підхід в системі управління соціальною відповідальністю. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2022. Вип. 45. С. 68-72.

тез доповідей:

1. Сазонова Т. О., Ожгибісов Р. Ю. Соціальна відповідальність керівника підприємства в сучасних умовах. *Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки».* (27 жовтня 2022 р.). Полтава: ПДАУ, 2022. С. 240-242.

2. Даценко А. М., Ожгибісов Р. Ю. Вимоги до стилю керівництва в сучасних умовах. *Матеріали щорічної студентської наукової конференції.* Полтава: ПДАУ, 2022. С. 74-77.

Структура роботи: основний зміст роботи викладений на 45 сторінках. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 41 джерело та трьох додатків. Основний текст роботи включає 5 рисунків та 20 таблиць. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими метою та завданнями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА

Перехід до функціонування на засадах соціальної відповідальності характеризує бажання вітчизняного бізнесу долучитися до європейських практик ведення господарської діяльності. Функціонування на засадах соціальної відповідальності дає можливість підприємству, організації, позиціонувати себе не просто як прибутковий суб'єкт, який відповідально ставиться і до споживачів, і до партнерів, і до держави, але й як привабливий для працевлаштування, перспективний, інноваційний суб'єкт господарювання.

За допомогою даних табл. 1.1, проаналізуємо підходи до визначення поняття «соціальна відповідальність».

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «соціальна відповідальність»

[сформовано на основі 1, с. 161-162; 2-8]

Авторство	Визначення
1	2
Всесвітня Рада підприємців з питань сталого розвитку	етична поведінка організації по відношенню до суспільства, що передбачає відповідальні дії менеджменту щодо різних груп зацікавлених сторін, що мають законні інтереси у діяльності організації
Зелена книга комісії ЄС	концепція, згідно з якою організації добровільно вирішують робити власний внесок у те, щоб суспільство стало кращим, а навколишнє середовище чистішим
А. МакУільямс, Д. С. Сігел	ситуації, у яких організація виходить за межі зони комфорту та долучається до дій, які, на перший погляд, виходять за межі її інтересів та вимог закону, але сприяють досягненню соціальних благ
Австралійська комісія з питань прав людини	підприємства несуть відповідальність не лише щодо економічних наслідків їх діяльності, але й щодо соціальних та екологічних наслідків
Стандарт ISO 26000	відповідальність організації за вплив своїх управлінських рішень та результатів діяльності на суспільство, навколишнє середовище. Реалізується через прозору та етичну поведінку, яка не суперечить законодавству, міжнародним нормам, сприяє сталому розвитку та зростанню добробуту суспільства, а також враховує очікування стейкхолдерів

1	2
А. Колот	це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, на кого ці рішення націлені. Це імплементований в управління організацією, певний тип добровільних соціальних зобов'язань перед працівниками, партнерами, державою, суспільством.
UK Government	це добровільна діяльність, яку бере на себе бізнес і яка не входить до вимог законодавства, спрямована на зміцнення економіки, мінімізацію шкідливого впливу на довкілля та розвиток суспільства.
І. Перезовова, Х. Сторошук	дотримання організаціями концепції ведення бізнесу, спрямованої не лише на отримання та нарощування прибутку, а й на підтримку та розвиток суспільства, враховуючи потреби персоналу, акціонерів, споживачів, держави та довкілля. У підсумку – формує інвестиційну привабливість, позитивний імідж організації та підвищує лояльність наявних та потенційних споживачів, партнерів, держави

Отже, сутність та значення соціальної відповідальності за різними вітчизняними та зарубіжними підходами приблизно однакова. Головне, що необхідно враховувати – це те, що рівень розвитку соціальної відповідальності підприємства та організації може бути різним (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Рівні розвитку соціальної відповідальності **[сформовано на основі 9; 10]**

Рівень	Характеристика
1	2
I. Неформальний	передбачає заходи, спрямовані на персонал організації, характеризується нерегулярністю ініціатив спрямованих на задоволення потреб та інтересів суспільства; передбачає своєчасну сплату податків та дії по мінімізації шкідливих впливів на навколишнє середовище.
II. Загальний	передбачає розробку та дотримання етичного кодексу, впроваджуються міжнародні стандарти з екологічності виробництва, безпечності виробничої діяльності для навколишнього середовища, ведеться звітність з КСВ; організація виступає спонсором, займається благодійністю
III. Системний	в організації розроблена чітка екологічна політика, політика щодо діяльності в громаді; існують чіткі бачення ініціатив щодо забезпечення добробуту організації та сформована політика, залучення стейкхолдерів.
IV. Інновативний	Забезпечивши все вище перелічене, організація починає шукати та закріплювати нові конкурентні переваги. Тому вона розширює діяльність в сфері КСВ; публічно доводить інформацію щодо соціальної діяльності, моніторить соціальні недоліки у сфері, в якій організація може допомогти у їх вирішенні

1	2
V. Домінуючий	Політика соціальної відповідальності є домінуючою рисою в корпоративній культурі організації.

Соціальна відповідальність підприємства має бути побудована з дотриманням ряду принципів (рис. 1.1).

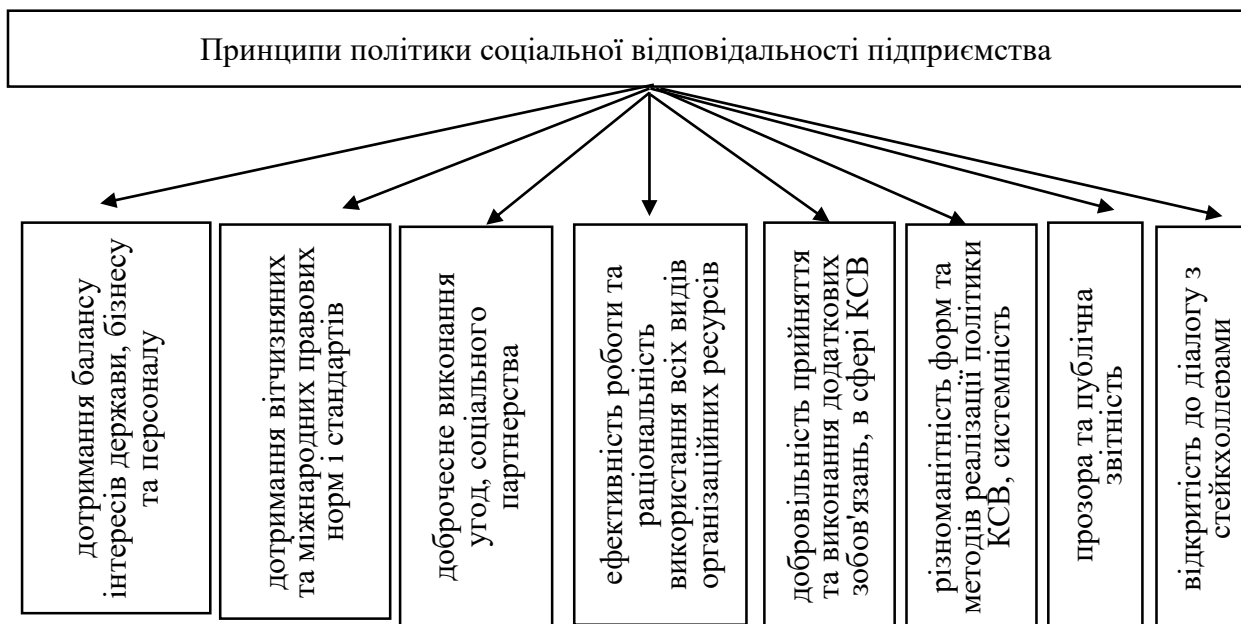


Рис. 1.1. Принципи реалізації політики соціальної відповідальності сучасного підприємства [сформовано на основі 11, с. 15-16]

Але існують й інші підходи до визначення принципів соціальної відповідальності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Принципи соціальної відповідальності підприємства

Автор, джерело	Принципи	
І.О. Ахновська, О.Ю. Лепіхова [12, с. 43]	<ul style="list-style-type: none"> - відкритість; - системність; - значущість; - недопущення конфліктів 	
Є.В. Коваленко [13, с. 52]	<ul style="list-style-type: none"> - доцільність; - динамічність; - адекватність; - ефективність; - комплексність; 	<ul style="list-style-type: none"> - збалансованість; - прогнозованість; - прозорість; - врахування думки стейкхолдерів

Впровадження та дотримання принципів соціальної відповідальності в діяльності сучасних підприємств та організацій дозволяє отримати наступні результати [14-15]:

1) поліпшення результатів фінансово-господарської діяльності, завдяки підвищенню продуктивності праці персоналу і, як наслідок, – ефективності виробництва та реалізації, яка також досягається завдяки активізації інноваційної діяльності підприємства, удосконалення системи управління грошовими потоками та ризиками;

2) зростання позитивної репутації та іміджу організації. Адже, дотримуючись принципів соціальної відповідальності, підприємство формує імідж надійності, організації, якій можна довіряти, яка у власній діяльності керується концепцією TQM, бізнес та відносини зі стейкхолдерами будує на основі доброчесності та прозорості. Цільова аудиторія організації та інші стейкхолдери формують власну думку, довіру, зокрема, залежно від реалізації нею соціально значимих програм;

3) зміцнення ділових відносин із партнерами, адже крім добропорядності в бізнесі, партнерів може приваблювати й соціальна активність та успішність організації, підприємства. Соціально відповідальна організація може укласти більш вигідні контракти з діловими партнерами, адже останні таким чином також долучаються до соціально відповідального бізнесу, що вже позитивно впливає на їх репутацію;

4) формування стійких партнерських відносин з місцевими органами державної влади, місцевими громадами, профспілками, засобами масової інформації, через впровадження та демонстрацію ефективних соціальних практик, що презентують громадянську та соціальну відповідальність перед державою та суспільством;

5) залучення та утримання кваліфікованих кадрів, розвитку кадрового потенціалу не лише підприємства, організації, але й регіону. Адже, соціальна відповідальність – важливий фактор мотивації персоналу та залучення висококваліфікованих кадрів. Крім того, в результаті реалізації внутрішньої

КСВ поліпшуються відносини в колективі та продуктивність праці, відбувається розвиток кадрів, розширення діапазону їх компетенцій, професіоналізму;

б) створення навколо організації, підприємства зони «соціального благополуччя», завдяки реалізації соціальних проєктів, які привертають увагу ЗМІ, місцевих органів державної влади, громади. Ефективно сформована стратегія реалізації ініційованих підприємством соціальних проєктів, успішна їх реалізація, зазвичай забезпечує підтримку бізнесу і приносить більший синергетичний ефект, ніж стандартні, або одноразові заходи.

До головних заходів соціалізації діяльності вітчизняних підприємств та організацій дослідники відносять [сформовано на основі 16]:

- забезпечення, закріплених законодавством, колективним договором, контрактом (трудовою угодою) трудових прав персоналу;
- забезпечення умов для колективного представництва інтересів персоналу та ведення переговорів в межах соціального партнерства;
- дотримання прав людини на робочому місці та під час трудової діяльності;
- забезпечення умов для навчання та розвитку персоналу;
- гарантування справедливих та прозорих умов кар'єрного зростання;
- забезпечення справедливого зростання заробітної плати, виплата премій і компенсацій, на основі врахування важкості, складності та інтенсивності праці, особистого внеску та досягнень працівників;
- ведення бізнесу з дотриманням принципів чесності;
- соціально та екологічно збалансоване виробництво та реалізація;
- прозорість діяльності організації, що передбачає звітність перед акціонерами, дотримання їх прав;
- помірковане управління ризиками та організаційними змінами;
- системні соціальні інвестиції;
- соціально відповідальний маркетинг.

Загалом організаційно-економічний механізм формування політики соціальної відповідальності підприємства є складним та комплексним (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Складові організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності сучасного підприємства [сформовано на основі 17, с. 89]

Складова	Характеристика
Елементи	Стратегія та політика підприємства, керівництво підприємство, персонал, організаційна культура, фінанси, соціальний капітал, акціонери, учасники / співвласники, місцева громада, представники державної влади, ділові партнери та інші зацікавлені сторони
Зміст етапів життєвого циклу політики соціальної відповідальності підприємства	I. Проектування. Оформлення соціальних програм: наявність документа в якому закріплено соціальну політику підприємства; наявність колективного договору та соціального пакету для персоналу; наявність підрозділу / особи, що відповідає за проектування, реалізацію соціальних програм
	II. Впровадження. Експертиза соціальних заходів: наявність затвердженої системи соціальних заходів та їх дат проведення, відповідальних осіб, очікуваних напрямів та прогнозованих результатів впливу; застосування міжнародних стандартів звітності з КСВ; оцінювання ефективності соціальних інвестицій
	III. Реалізація. Повнота та комплексність реалізації соціальних програм, проєктів: контроль здійснення; контроль ефективності використання ресурсів і витрат.
Реалізація заходів КСВ залежно від групи стейкхолдерів	Акціонери, учасники / співвласники – через економічні показники, дотримання їх прав на прибуток та участь в управлінні; Персонал – колективний договір, соціальний пакет; Органи державного управління – соціальний контракт; Партнери – прозорість та добросовісність взаємовідносин; Місцева громада – соціальні програми, проєкти

На сьогоднішній день соціально відповідальні підприємства, організації можна ідентифікувати за тими заходами, які вони реалізують як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищах в умовах війни [18]:

- спрямовані на збереження фізичного та психологічного здоров'я співробітників;
- спрямовані на збереження життя як працівників, так і людей, які живуть у місцях присутності потужностей підприємства;
- спрямованих на забезпечення необхідним та різноманітну допомогу воїнам ЗСУ та тероборони;

- підприємства ж, чії потужності знаходяться в регіонах активних бойових дій, дбають про їх завчасну консервацію – з метою мінімізації потенційного негативного впливу на навколишнє природне середовище у випадку руйнування.

Разом з тим, на наш погляд, соціальні відповідальність підприємств починається з соціальної відповідальності їх керівництва та власників. При цьому, соціальна відповідальність керівника – це форма його активної взаємодії з колом внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, яка має сприяти прийняттю якісних управлінських рішень з урахуванням норм економічної, юридичної, соціальної та морально-етичної відповідальності, що панують в суспільстві [19, с. 152].

При цьому, на нашу думку, для ефективної побудови діючої системи соціальної відповідальності керівники мають не просто володіти на високому рівні фаховими компетентностями, але й бути реально лідерами (не лише за посадою, але й у сприйнятті та ставленні внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів). Важливими є наявність наступних особистісних та професійних рис сучасних соціально відповідальних керівників:

- логіки;
- розсудливості;
- стратегічного бачення;
- концептуальності;
- комунікативних здібностей;
- інтуїтивності;
- прагнення та здатності до навчання;
- широкого кругозору;
- ініціативності;
- гнучкості;
- креативності;
- чесності;
- сміливості;

- впевненості у собі;
- незалежності;
- амбітності;
- наполегливості;
- завзятості;
- енергійності;
- працездатності;
- обов'язковості;
- співчутливості.

Чому ми виділяємо саме ці риси? Тому що соціальна відповідальність керівника одночасно має бути його особистісною позицією та постійно формуватися та удосконалюватися, з дотриманням наступних принципів [20]:

- усвідомлення політичного, економічного, соціального та технологічного стану розвитку держави;
- розуміння принципів, засобів, способів формування сучасної організаційної культури;
- виявлення, задоволення, а також формування очікувань стейкхолдерів;
- врахування тенденцій розвитку вітчизняної та зарубіжної практик менеджменту;
- постійне навчання через практику.

Розвиток соціальної відповідальності керівників має відбуватися впродовж всієї їх професійної кар'єри, адже система соціальної відповідальності досить складна та охоплює багато складових (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Складові системи соціальної відповідальності на підприємстві

[сформовано на основі 21 с. 163]

Складова	Елементи
1	2
Організаційно-управлінське забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - наявність спеціалізованого підрозділу; - наявність менеджера з соціальної відповідальності; - щорічне формування та оприлюднення соціального звіту; - соціальний аудит; - наявність кодексів ділової етики, філософії підприємства тощо

1	2
Управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - потужна корпоративна культура; - ефективна система оплати праці; - навчання та розвиток персоналу; - наявність на підприємстві компенсаційного та мотиваційного соціального пакету; - соціальний захист працівників; - розвинена соціальна інфраструктура
Охорона праці та здоров'я	<ul style="list-style-type: none"> - навчання робітників з питань охорони праці та безпеки; - соціальні програми з охорони праці та безпеки праці.
Природоохоронна діяльність і ресурсозбереження	<ul style="list-style-type: none"> - екологічний моніторинг результатів виробничої діяльності; - програми з охорони довкілля та енерго-, ресурсозбереження; - участь у міжнародних екологічних ініціативах; - застосування міжнародних екологічних стандартів якості продукції
Соціальні інвестиції в розвиток місцевого співтовариства за напрямками	<ul style="list-style-type: none"> - об'єкти соціальної інфраструктури на території присутності; - охорона здоров'я; - культура і мистецтво; - спорт; - участь у партнерських проєктах із місцевими органами влади, громадськими організаціями та іншими підприємствами; - благодійна допомога

Сучасний ефективний керівник має мати високий рівень соціальної відповідальності, яка має формуватися та розвиватися із дотриманням принципів [20, с. 163]:

- усвідомлення політичного, економічного, соціального та технологічного стану розвитку держави;

- розуміння та розділення корпоративної культури підприємства: ключових цінностей, ідей, відповідальності, способів розповсюдження знань та методів вирішення конфліктів;

- виявлення та підтримання прийнятних очікувань стейкхолдерів;

- розвиток вітчизняної практики менеджменту для задоволення очікувань різних груп стейкхолдерів;

- навчання на основі практики у сфері прийняття управлінських рішень.

Що має робити менеджер в умовах сучасного бізнес-середовища за для того, щоб бути успішним та соціально відповідальним? На наш погляд – це:

- володіти навичками делегування повноважень;

- вміти надати можливість працівникам розвивати необхідні навички вирішення складних, неоднозначних і конфліктних ситуацій;
- створювати передумови для забезпечення самостійного вирішення проблем працівниками;
- стимулювати розвиток критичного мислення;
- мати розвинутий емоційний інтелект. Наприклад, він має розуміти, що якщо для людини стимулом-реакцією є похвала, то йому необхідно схвалювати дії співробітника саме тоді, коли він бере на себе ініціативу у вирішенні проблеми і робити це не лише наодинці, але й при наявності всього колективу. Якщо мотивом для підлеглого є результат, то бажано пов'язувати його досягнення з пошуком або результатом виходу зі складної ситуації.

Соціальна відповідальність керівника передбачає піклування про підлеглих і одночасне надання їм можливості розвитку, а це неможливо без свободи дій. Тому підлеглі, разом із усвідомлюваною свободою, мають завжди розуміти, що у випадку виникнення складної ситуації, вони завжди можуть (та й мають звернутися до керівника, при цьому вони мають право запропонувати варіанти виходу з неї, проаналізувати вірогідність успіху кожного з них.

Такий підхід привчає персонал з однієї сторони – до самостійності і формування відчуття відповідальності за результат своїх дій, дає їм навички вирішення проблем, а з іншої – розуміння того, що вони не залишаються один на один з проблемами, а відповідальність поділяється між усіма учасниками.

Соціально відповідальний керівник має прагнути до того, щоб навчити себе та власних підлеглих вирішувати проблемні ситуації, а для цього:

- необхідне поширити розуміння того, що менеджер, запропонувавши одну альтернативу, завжди шукатиме додаткові;
- прагнути до якомога більш протилежних, різних пояснень дій інших людей;
- шукати рішення у незвичній площині – вчити креативу.

Важливим аспектом зростання мотивації керівника до провадження соціально відповідальної діяльності є його ставлення до виконуваної роботи.

Отже, розгалуженість системи соціальної відповідальності сучасних підприємств, новітні практики та вимоги сучасності (пандемія коронавірусу, війна) формує серйозні виклики перед менеджментом організацій. Розвиваючи описані професійні та особистісні риси, удосконалюючи систему соціальної відповідальності, виходячи із запропонованих принципів, приділяючи увагу всім складовим системи соціальної відповідальності, на наш погляд, керівництво забезпечить не лише сучасне, але й результативне та ефективне управління, що у підсумку сформує позитивний її образ у зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю – сільськогосподарське підприємство, що розташоване в Полтавській області, Миргородського району.

Основні характеристики досліджуваного підприємства представимо за допомогою даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні характеристики досліджуваного підприємства, 2020-2022 рр.

Показник	Характеристика
Органи управління	загальні збори учасників, ревізійна комісія, виконавчий орган – керівник
Основний вид економічної діяльності	вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур та насіння олійних культур
Структура управління	лінійно-функціональна
Виробничий напрям	зерново-технічний
Коефіцієнт спеціалізації	середній

Проаналізуємо динаміку забезпечення земельними угіддями досліджуваного господарства за допомогою даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка складу і структури земельних угідь підприємства, 2020-2022 рр.

Показники	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р.:	
	2020		2021		2022			
	площа, га	%	площа, га	%	площа, га	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загальна земельна площа, га	3529,0	100,0	3541,0	100,0	3562,0	100,0	33,0	0,9

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Площа сільськогосподарських угідь – всього, га	3527,0	99,9	3539,0	99,9	3560,0	99,9	33,0	0,9
з них: рілля	3225,0	91,4	3237,0	91,5	3252,0	91,3	27,0	0,8

Аналізуючи дані табл. 2.2 можна зазначити, що за 2020-2022 рр. загальна земельна площа підприємства змінилася у бік збільшення – на 33,0 га, що більше на 0,9 % за показник 2020 р. Відбулося це за рахунок збільшення сільськогосподарських угідь на 33,0 га (0,9 %), які у структурі землеволодіння підприємства займають 99,9 %. При цьому, частка ріллі в угіддях сільськогосподарського призначення складала більше 91,0 %, а її площа збільшилася, порівняно з базисним роком, на 27,0 га (0,8%).

Найважливішим ресурсом підприємства є персонал. Проаналізуємо динаміку забезпечення персоналу в досліджуваному підприємстві за період 2020-2022 рр. за допомогою даних рис. 2.1.

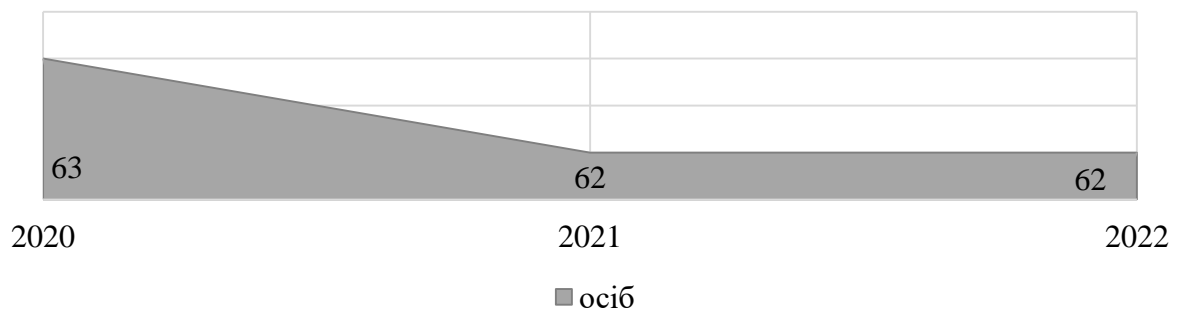


Рис. 2.2. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу підприємства, 2020-2022 рр.

Середньооблікової чисельності персоналу в 2022 р., порівняно з 2020 р., зменшилася на 1 особу (1,6 %).

Серед показників організаційно-господарської діяльності підприємства, провідне місце належить визначенню його спеціалізації. За допомогою даних табл. 2.3, визначимо виробничий напрямок та коефіцієнт спеціалізації

досліджуваного підприємства

Таблиця 2.3

**Склад та структура грошових надходжень від реалізації
сільськогосподарської продукції в досліджуваному підприємстві,
2020-2022 рр.**

Види продукції	Вартість продукції, тис. грн			Вартість за 3 роки, тис. грн	Питома вага, %	Місце за питомою вагою
	Роки					
	2020	2021	2022			
Пшениця	-	-	15886,5	15886,5	8,23	3
Кукурудза на зерно	51836,6	44284,4	19344,6	115465,6	59,84	1
Ячмінь	-	-	8921,1	8921,1	4,62	4
Культури зернобобові сушені	-	1422,6	-	1422,6	0,74	6
Соняшник	14709	15120,5	13114,3	42943,8	22,25	2
Соя	5907,7	0	2423,3	8331	4,32	5
Разом по рослинництву	72453,3	60827,5	59689,8	192970,6	100	x
Всього по господарству	72453,3	60827,5	59689,8	192970,6	100	x

Аналіз даних табл. 2.3 вказує на те, що в структурі товарної продукції перше місце займає кукурудза на зерно, друге – соняшник, третє – пшениця, а отже, досліджуване підприємство має зерново-технічний виробничий напрямок.

При цьому, значення коефіцієнта спеціалізації: $K_c = 0,405$ – середній рівень спеціалізації.

Далі проаналізуємо динаміку забезпеченості та ефективність використання основних засобів виробництва в досліджуваному періоді 2020-2022 рр. (табл. 2.4).

Дані табл. 2.4 відносно динаміки забезпеченості, стану та ефективності використання основних засобів в досліджуваному підприємстві в 2020-2022 рр. свідчать, що протягом аналізованого періоду забезпеченість основними засобами за показником на кінець року зменшилися на 4676,0 тис. грн 16,6 %, але первісна вартість при цьому зросла на 9,5 %. Також негативним є зростання показника зносу основних засобів на 38,7 %, при

цьому логічним є зменшення коефіцієнту придатності на 0,126 в. пт та коефіцієнту оновлення – на 0,115 в. пт також.

Таблиця 2.4

Динаміка забезпеченості основними засобами та ефективності їх використання в досліджуваному підприємстві, 2020-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	+/-	%
Основні засоби на кінець року	28212,0	23370,0	23536,0	-4676,0	-16,6
Первісна вартість основних засобів на кінець року	53324,0	52778,0	58364,0	5040,0	9,5
Знос основних засобів на кінець року	25112,0	29408,0	34828,0	9716,0	38,7
Коефіцієнт придатності	0,529	0,443	0,403	-0,126	x
Коефіцієнт оновлення	0,211	-0,1	0,096	-0,115	x
Коефіцієнт зносу	0,471	0,557	0,597	0,126	x
Фондомісткість продукції, грн	0,33	0,21	0,62	0,29	87,5
Фондовіддача, грн	3,02	4,75	1,61	-1,41	-46,7
Рентабельність основних засобів, %	27,50	51,86	9,22	-18,28	x

Щодо ефективності використання основних засобів, то тут спостерігаються негативні тенденції до зменшення. Так, показник фондомісткості продукції збільшився в звітному році, порівняно з базисним, на 0,29 грн (87,5 %), відповідно, фондовіддача зменшилася на 1,41 грн (46,7 %); рентабельність основних засобів зменшилася на 18,28 в. пт і в 2022 р. і становила 9,22 %.

За допомогою даних табл. 2.5 проаналізуємо динаміку забезпеченості досліджуваного підприємства оборотними засобами на кінець року.

Аналізуючи дані табл. 2.5, можемо зазначити, що в 2020-2022 рр. вартість оборотних активів збільшилася на 66,4 %. При цьому вартість запасів збільшилася на 93,3 %, в т. ч. незавершеного виробництва – на 94,7 %, готової продукції – в 2,6 рази, вартість товарів – у 173 рази, натомість вартість

виробничих запасів зменшилася – на 73,6 %,

Таблиця 2.5

Динаміка забезпеченості оборотними засобами в підприємстві (станом на кінець року), 2020-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	+/-	%
Запаси	48872,0	46772,0	94479,0	45607,0	93,3
у т. ч.: виробничі запаси	13031,0	4491,0	3444,0	-9587,0	-73,6
незавершене виробництво	14850,0	21628,0	28912,0	14062,0	94,7
готова продукція	20945,0	20553,0	54569,0	33624,0	160,5
товари	46,0	100,0	7554,0	7508,0	16321,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги	9691,0	14557,0	4266,0	-5425,0	-56,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	16681,0	33117,0	13054,0	-3627,0	-21,7
з бюджетом	0,0	223,0	967,0	967,0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	10954,0	21819,0	19737,0	8783,0	80,2
Гроші та їх еквіваленти	20,0	552,0	4344,0	4324,0	21620,0
Всього оборотних активів	86218,0	121741,0	143509,0	57291,0	66,4

Показник дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги зменшився на 56,0 %, при цьому дебіторська заборгованість за виданими авансами – на 21,7 %, але з розрахунками з бюджетом збільшилася на 967,0 тис. грн. Показник іншої поточної дебіторської заборгованості збільшився на 80,2 %. Гроші та їх еквіваленти збільшилися на 4324,0 тис. грн. (в 216,2 рази). Отже, загалом ситуація із забезпеченістю досліджуваного підприємства оборотними активами мала позитивну тенденцію до зростання.

За допомогою даних табл. 2.6 проаналізуємо ефективність використання оборотних активів в підприємстві за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ефективності використання оборотних активів у підприємстві, 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	85141,0	110979,0	157853,0	72712,0	85,4
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	86132,5	103980,0	157853,0	71720,5	83,3
Коефіцієнт оборотності	1	1,1	1	-	x
Коефіцієнт завантаження	1	0,91	1	-	x
Тривалість одного обороту, днів	360	327	360	-	-
Рентабельність оборотних активів, %	9,0	11,7	1,4	-7,6	x

Аналіз даних табл. 2.6 свідчить як про позитивні, так і негативні тенденції в ефективності використання оборотних активів в підприємстві в 2020-2022 рр. Так, поряд із зростанням середньорічної вартості оборотних активів на 83,3 %, не спостерігалася позитивна тенденція до збільшення коефіцієнту оборотності і, відповідно, зменшення тривалості одного обороту у 2022 р., порівняно з 2020 р. Рентабельність оборотних активів зменшилася на 7,6 в. пт і в 2022 р. становила 1,4 %.

За допомогою даних табл. 2.7, проаналізуємо фінансові результати діяльності досліджуваного підприємства за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.7

Динаміка економічної ефективності діяльності підприємства, 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	85141	110979	157853	72712,0	85,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	62176,0	79710,0	21869,0	-40307,0	-64,8
Валовий прибуток, тис. грн	22965,0	31269,0	16009,0	-6956,0	-30,3
Чистий прибуток, тис. грн	7757,0	12120,0	2169,0	-5588,0	-72,0
Рівень рентабельності по підприємству, %	9,1	10,9	9,9	0,8	x

Аналізуючи дані табл. 2.7 можна зробити висновок про те, що в досліджуваному підприємстві в 2022 р., порівняно з 2020 р., основні показники фінансово-господарської діяльності мали як позитивну тенденцію до зростання: чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 85,4 %, рівень рентабельності – збільшився на 0,8 в. пт і склав 9,9 % у звітному році, так і негативні тенденції: величина валового прибутку зменшилася на 30,3 %, чистого прибутку – на 72,0 %. При цьому рівень собівартості реалізованої продукції зменшився на 64,8 %.

Отже, діяльність досліджуваного підприємства за аналізований період 2020-2022 рр., характеризувалася як позитивними, так і негативними тенденціями розвитку. Підприємство має значний ресурсний потенціал, але завжди існують можливості пошуку шляхів підвищення ефективності його використання.

2.2. Аналіз рівня соціальної відповідальності керівників підприємства

Внутрішня соціальна відповідальність керівництва підприємства спрямована на персонал. Дослідимо ефективність у правління персоналом в досліджуваному підприємстві за аналізований період 2020-2022 рр., адже це перший індикатор соціально відповідальної поведінки керівників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників ефективності використання персоналу в досліджуваному підприємстві, 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Витрати на оплату праці, всього, тис. грн	7620,0	8263,0	6647,0	-973,0	-12,8
в т.ч. на одного середньооблікового працівника, тис. грн	121,0	133,3	107,2	-13,7	-11,4

Продовж. табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
Зарплатовіддача, грн	11,2	13,4	5,7	-5,5	-49,0
Зарплатомісткість, грн	0,09	0,07	0,18	0,09	96,1
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1351,4	1790,0	610,9	-740,5	-54,8

Аналізуючи дані табл. 2.8, можемо зробити висновок, що в досліджуваному підприємстві в 2022 р., порівняно з 2020 р., витрати на оплату праці зменшилися на 973,0 тис. грн (12,8 %), в т.ч. на одного працівника – на 13,7 тис. грн (11,4 %). При цьому показник зарплатовіддачі мав негативну тенденцію до зменшення – на 5,5 грн (49,0 %), а зарплатомісткості – до збільшення на 0,09 грн (96,1 %). Негативним є зменшення показника продуктивності праці в 2022 р., порівняно з 2020 р., на 740,5 тис. грн / особу (54,9 %). Спираючись на фінансові показники та їх аналіз, можемо засвідчити недостатньо ефективну політику оплати праці, що не сприяє підвищенню рівня продуктивності праці.

Важливим елементом соціально відповідальної поведінки є витрати на соціальні заходи підприємства, до яких належать відрахування на: загальнообов'язкове державне соціальне страхування; індивідуальне страхування персоналу; інші соціальні заходи (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка показників витрат на соціальні заходи в досліджуваному підприємстві, 2020-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	+/-	%
Відрахування на соціальні заходи	1604,0	1753,0	1417,0	-187,0	-11,7
в т.ч. на одного середньооблікового працівника	25,5	28,3	22,9	-2,6	-10,2
Частка витрат на соціальні заходи в операційних витратах, %	1,5	1,8	1,1	-0,4	x

Аналізуючи дані табл. 2.9, можемо зробити висновок проте, що у досліджуваному підприємстві в 2022 р., порівняно з 2020 р. сума відрахувань

на соціальні заходи зменшилася на 187,0 тис. грн (11,7 %), а в розрахунку на одного середньорічного працівника витрати на соціальні заходи зменшилися на 2,6 тис. грн / особу (10,2 %) і в 2022 р. склали 22,9 тис. грн / особу. В структурі операційних витрат витрати на соціальні заходи в середньому за досліджуваний період склали 1,5 %, при чому частка в 2022 р., порівняно з 2020 р. зменшилася на 0,4 в. пт. Варто зазначити, що перелічені зміни пов'язані із зменшенням рівня прибутковості підприємства, викликаного військовою агресією сусідньої держави.

Показниками, які також свідчать про рівень соціально відповідальної поведінки персоналу є рух кадрів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка показників руху персоналу в досліджуваному підприємстві,
2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	63	62	62	-1	-1,6
Прийнято працівників, осіб	3	4	3	-	-
Вибуло працівників, осіб	4	4	2	-2	-50,0
Коефіцієнт плинності персоналу, %	11,1	12,9	8,1	-3,0	x

Отже, за досліджуваний період чисельність прийнятих на роботу в даному підприємстві зменшилася на 1 особу (1,6 %), а тих, що вибули – на 2 особи (50,0 %). При цьому коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 3,0 в. пт і в 2022 р. становив 8,1 %. Для сільського господарства такий показник руху є середнім. Варто зазначити, що звільнення відбувалося за власним бажанням.

Аналізуючи рівень розвитку соціальної відповідальності досліджуваного підприємства, можемо прийти до висновку, що він відповідає рівню I: «Неформальному»:

- керівництво реалізує заходи, спрямовані на персонал;

- здійснює певні заходи, спрямовані на задоволення потреб суспільства, але вони є нерегулярними;

- своєчасно сплачує податки;

- намагається мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище, але чіткої природоохоронної політики немає.

Далі нами були опитані 5 керівників досліджуваного Підприємства та 10 робітників на предмет реалізації керівництвом заходів соціалізації діяльності, результати наведені за допомогою даних табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Реалізації керівництвом підприємства заходів соціалізації діяльності,
2020-2023 рр. (результати опитування)**

Заходи	Відповіді керівників	Відповіді робітників
Забезпечення, закріплених законодавством, колективним договором, трудовою угодою прав персоналу	+	+
Забезпечення умов реалізації заходів в межах соціального партнерства (колективний розгляд питань, спільне прийняття рішень, представництво колективу тощо)	+	-
Дотримання прав людини на робочому місці та під час трудової діяльності	+	+
Забезпечення умов для навчання та розвитку персоналу	+	-
Гарантування справедливих та прозорих умов кар'єрного зростання	+	+
Забезпечення справедливого зростання заробітної плати, виплати премій і компенсацій	+	+
Ведення бізнесу з дотриманням принципів доброчесності	+	+
Соціально та екологічно збалансоване виробництво та реалізація	+	-
Прозорість діяльності організації, що передбачає звітність перед співвласниками, дотримання їх прав	+	+
Системні соціальні інвестиції	-	-
Соціально відповідальний маркетинг	+	+

Отже, аналізуючи результати опитування керівного та виробничого персоналу досліджуваного підприємства на предмет реалізації заходів із соціальної спрямованості його діяльності, можемо констатувати той факт, що погляди керівництва та працівників дещо відрізняються, але не кардинально. Так, керівники зазначили, що підприємство не здійснює лише системні соціальні інвестиції, а всі інші заходи реалізує у повній мірі. Щодо

нездійснення соціальних інвестицій, у працівників думка співпала, але вони також зазначили, що на підприємстві є проблема з реалізації практики соціального партнерства, зокрема в сфері спільного вирішення проблем та участі у прийнятті рішень. Також працівники вказали на відсутність забезпечення з боку керівництва можливості для розвитку та навчання, а також зазначили, що не вважають, що виробництво та реалізація є соціально та екологічно збалансованими.

Також за допомогою опитування цих же категорій працівників, ми намагалися з'ясувати які соціально відповідальні заходи реалізує підприємство у внутрішньому та в зовнішньому середовищі в умовах війни (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Реалізації керівництвом підприємства заходів соціалізації діяльності в умовах війни, 2022-2023 рр. (результати опитування)

Заходи	Відповіді керівників	Відповіді робітників
Спрямовані на збереження фізичного здоров'я персоналу	+/-	+/-
Спрямовані на збереження психологічного здоров'я персоналу	+/-	-
Спрямовані на збереження життя працівників, населення, яке живе у місцях присутності потужностей підприємства (будівництво, облаштування бомбосховищ, укриттів)	+/-	-
Спрямовані на забезпечення необхідним спорядженням, одягом, медикаментами тощо та різноманітну допомогу воїнам ЗСУ, тероборони	+	+

Отже, згідно проведеного нами опитування керівників та спеціалістів, виробничого персоналу (15 осіб), було з'ясовано, що підприємство не у повному обсязі піклується про фізичне здоров'я персоналу (як на думку керівництва, так і на думку працівників), зокрема відсутня практика щорічного комплексного медогляду, керівництво не сприяє вакцинації власного персоналу, хоча й наголошує на її необхідності. На думку керівників, вони забезпечують піклування про психологічне здоров'я персоналу (міжособистісне спілкування, моральна підтримка), але на думку працівників – цього замало, системних заходів Підприємство не здійснює. Заходи по

збереженню життя працівників та населення, на думку працівників, підприємство не здійснює. Керівництво зазначає, що на території підприємства є приміщення, яке може бути використане під укриття, але його площа дозволяє сховатися лише працівникам. До того ж дане приміщення не облаштоване належним чином, не забезпечене водою та медикаментами.

Разом з тим, підприємство активну участь приймає у волонтерській допомозі ЗСУ та теробороні.

Соціальна відповідальність керівництва також залежить від сукупності особистих та професійних якостей менеджерів та рівня їх розвитку. Так, однією з таких навичок є ефективне делегування повноважень. Інтерв'ю з керівниками підприємства засвідчили застосування даної практики. Ми просили оцінити:

- 1) приблизний рівень делегування повноважень – за свідченнями менеджерів – це 40-50,0 % їх обов'язків;
- 2) самооцінка ефективності делегування – на рівні 80,0 %;
- 3) виявлені самими менеджерами помилки – не завжди пересвідчуються, що працівник погодився виконати делеговане повноваження; не завжди пояснюється важливість завдання; проведення лише підсумкового контролю.

На питання «Чи надасте Ви можливість працівникам розвивати навички вирішення складних, неоднозначних, конфліктних ситуацій? Чи створюєте передумови для забезпечення самостійного вирішення проблем працівниками?» – менеджери відповіли «так», але коли ті самі питання ми задали працівниками, вони підтвердили дану відповідь з однією поправкою – «керівництво намагається не втручатися у виробничі справи та справи колективу, які на перший погляд його не зачіпають, але дуже часто це не так. Дійсної свободи вибору працівники не мають з виробничих питань.

Також нами було проведення онлайн тестування 5-ти менеджерів на предмет володіння критичним мисленням [22]. Критичне мислення є необхідною навичкою для правильного сприйняття світу та ефективного

управління. Тим більше, що у сучасному світі факти часто можуть підмінятися емоціями, а в інформаційному потоці забагато неправди, та маніпуляцій.

Результати тесту вказали на наявність та достатній рівень розвитку критичного мислення у керівників підприємства.

Але відповідь на питання «Чи розвиваєте Ви критичне мислення у підлеглих?» – «Спеціально, ні. Лише у міжособистісному та професійному спілкуванні, через застосування пояснень, фактів та логіки».

Важливою якістю менеджера, що прямо впливає на його соціально орієнтовану поведінку – є наявність та рівень розвитку емоційного інтелекту. Нами проведена оцінка розвитку емоційного інтелекту менеджерів підприємства на основі методики Н. Холла [23]. Усереднені результати наведемо за допомогою рис. 2.2.

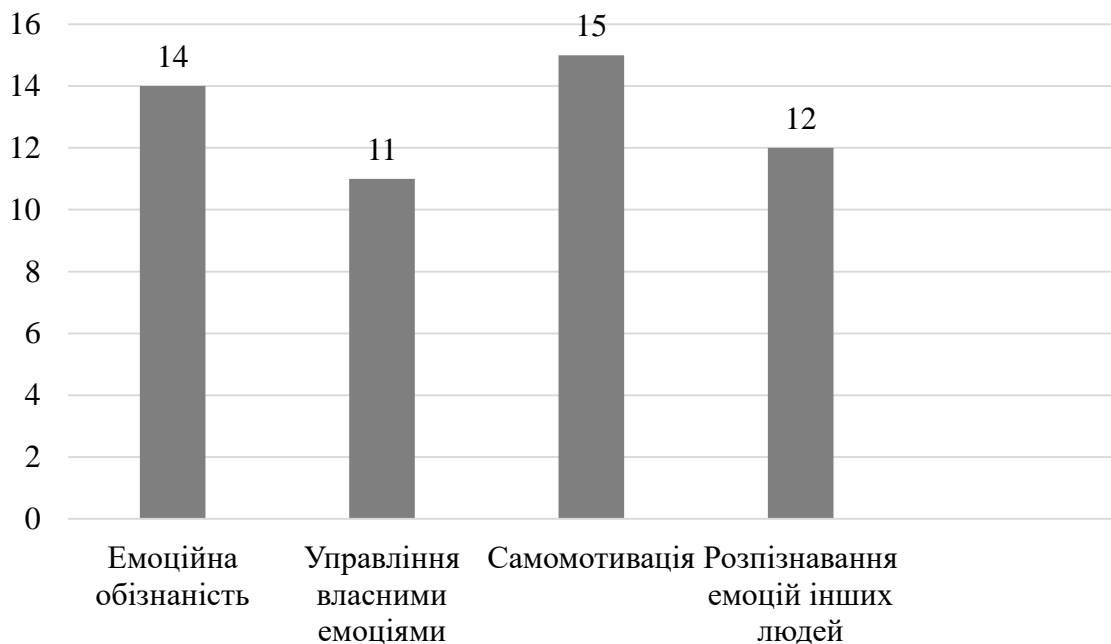


Рис. 2.2. Усереднені результати діагностики розвитку емоційного інтелекту у керівників досліджуваного підприємства, 2022-2023 рр.

Отже, найбільш розвинена така складова емоційного інтелекту менеджерів досліджуваного підприємства, як самотивація (15 балів), що в контексті дослідження передбачає свідоме керування власними емоціями; емоційна обізнаність, управління власними емоціями (емоційна відхідливість,

емоційна ригідність), розпізнання емоцій інших людей знаходяться на середньому рівні розвитку.

Загальний інтегральний показник розвитку емоційного інтелекту у керівництва досліджуваного підприємства склав 52 балів, що засвідчує середній рівень розвитку.

Таким чином, провівши аналіз рівня соціальної відповідальності підприємства та його керівництва, можемо засвідчити початковий рівень розвитку (неформальний). Соціально відповідальна поведінка в основному спрямована на персонал та партнерів; несистемно, але підприємство реалізує соціальні заходи відносно суспільства, зокрема допомога ЗСУ, волонтерська діяльність.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КЕРІВНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Для підвищення рівня соціальної відповідальності керівництва досліджуваного аграрного підприємства, ми пропонуємо звернути уваги на напрямки соціальної відповідальності, які на наш погляд, можуть бути удосконалені (рис. 3.1).

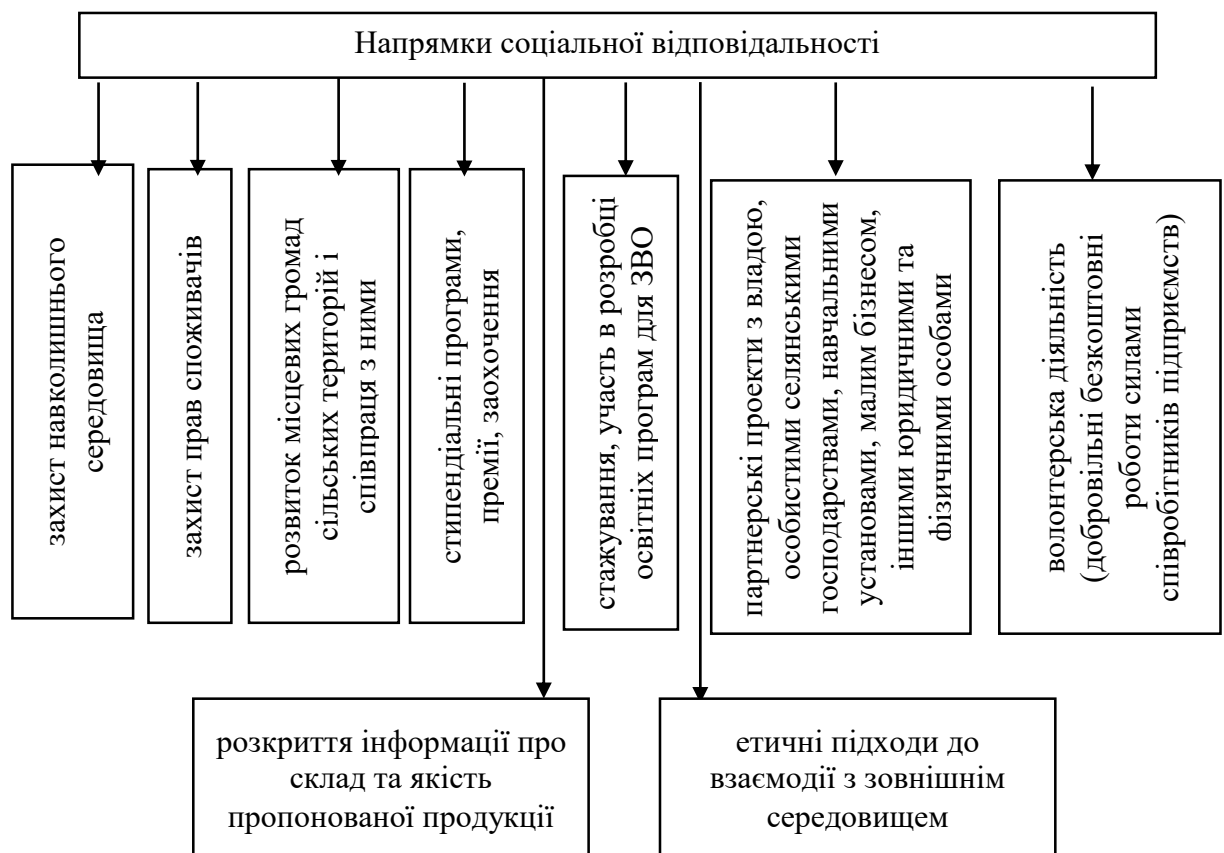


Рис. 3.1. Напрями удосконалення зовнішньої соціальної відповідальності пропонувані для досліджуваного підприємства, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 24, с. 76; 25, с. 10-11]

Екологія тісно пов'язана з мораллю, вносячи екологічний аспект в розуміння ідеалів добра і зла, критеріїв хорошого і поганого [26], тому

важливим аспектом соціальної відповідальності керівництва досліджуваного підприємства є формування політики захисту навколишнього середовища. Заходи в даній сфері, мають на наш погляд охоплювати:

- обґрунтовані сівозміни;
- використання екологічних способів обробітку ґрунту (наприклад, чизельний обробіток, або плоскорізний обробітку ґрунту [27]);
- застосування екологічних добрив.

Другий напрямок – захист прав споживачів, співзвучний з напрямками «розкриття інформації про склад та якість пропонованої продукції» та «етичні підходи до взаємодії з зовнішнім середовищем» – важливо прозоро та чесно повідомляти про якість продукції, яку постачає підприємств – це крім соціально відповідальної спрямованості поведінки сприяє налагодженню позитивного іміджу та етичності ділових відносин.

Додатковими напрямками розвитку зовнішньої соціальної відповідальності підприємства, які матимуть вплив і на розвиток внутрішньої соціальної відповідальності – це співпраця з закладами вищої освіти та місцевою громадою, владою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Деталізація соціально спрямованої співпраці підприємства з зовнішніми стейкхолдерами, 2024-2028 рр. [власна розробка]

Підприємство	Стейкхолдер
1	2
Заклади вищої освіти	
Укладення договору про співробітництво	Укладення договору про співробітництво
Участь у формуванні освітніх програм	Надання освітніх, тренінгових послуг на безоплатній основі або за пільговими розцінками
Надання можливості для практики, стажування	Проведення консультування з різних управлінських питань
Участь у консультуванні та науково-практичних заходах	Надання консалтингових послуг (наприклад, розробка Кодексу соціальної відповідальності підприємства)
Надання стипендіальної програми або заохочень найкращих студентів тощо	Надання можливості керівництву підприємства випробувати себе в новій якості

1	2
Місцева влада, місцева громада	
Волонтерська допомога	Лобіювання інтересів підприємства
Спонсорство щодо соціально значимих програм	Підтримка соціальних ініціатив підприємства
Адресна допомога незахищеним верствам громади	Лояльність

Щодо розвитку внутрішньої соціально орієнтованої діяльності керівництва досліджуваного підприємства, ми пропонуємо зосередитися на наступних напрямках (рис. 3.2).

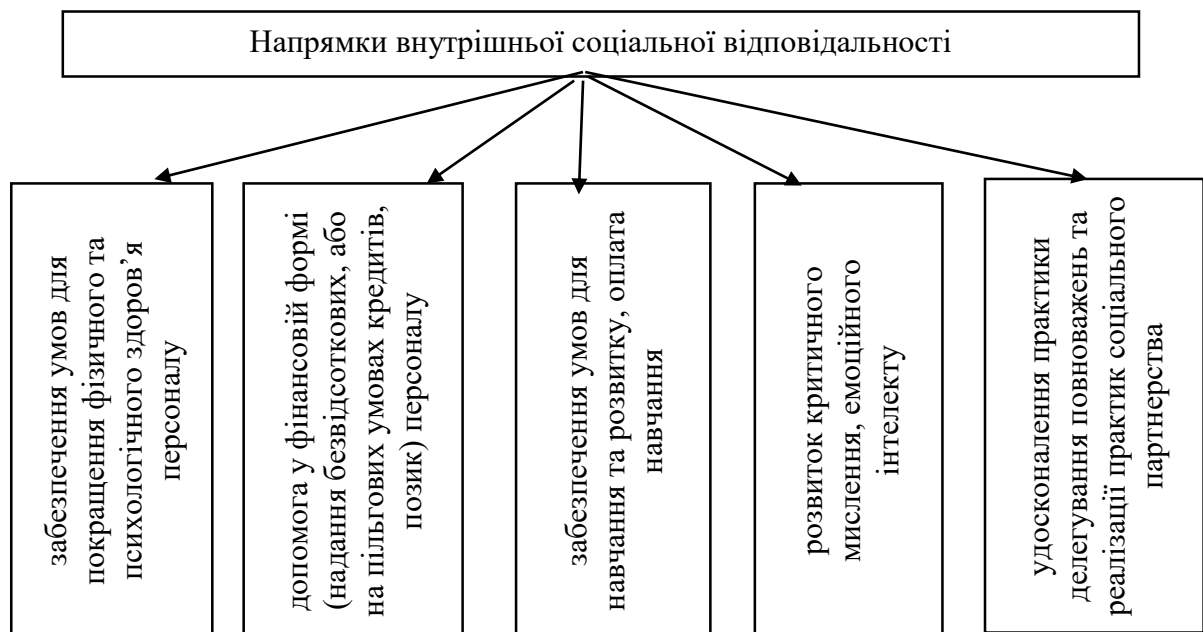


Рис. 3.2. Напрями розвитку внутрішньої соціальної відповідальності керівників підприємства, 2024-2028 рр.

Так, в практику соціально відповідального менеджменту досліджуваного підприємства ми пропонуємо ввести піклування про фізичне та психологічне здоров'я персоналу (табл. 3.2).

Отже, підтримка фізичного здоров'я працівників є наразі важливим елементом соціальної політики підприємстві, і медичне страхування навіть з використанням базового пакету послуг є значимим для кожного працівника.

Заходи по забезпечення умов для покращення фізичного та психологічного здоров'я персоналу досліджуваного підприємства, 2024-2028 рр.

Захід	Примітка
Медичне страхування співробітників	<p>Передбачає: амбулаторно-поліклінічну медичну допомогу - медикаментозне забезпечення при амбулаторно-поліклінічній медичній допомозі; - невідкладну стаціонарну допомогу; - планову стаціонарну допомогу; - медикаментозне забезпечення при стаціонарному лікуванні; - невідкладну медичну допомогу; - невідкладну стоматологічну допомогу; - планову стоматологічну допомогу; - медичний огляд; Конкретний перелік медичних послуг визначається залежно від обраного класу страхування. Вартість на весь персонал – 67 тис. грн / рік</p>
Тренінгові програми та онлайн консультації з психологічної підтримки	<p>Можуть бути проведені безкоштовно ПДАУ у межах договору про співробітництво; Вийзні тренінги по наданню першої психологічної допомоги, управління стресами спеціалістами ПДАУ – орієнтовна вартість 10 -15 тис. грн Стимулювання саморозвитку персоналу з питань психологічного здоров'я: - безкоштовні курси на платформі Prometheus [29]; - безкоштовні онлайн книги на платформі monster-book.com [30]</p>
Орієнтовний кошторис	87,0 тис. грн

Щодо забезпечення психологічної підтримки та здоров'я персоналу, нами запропоновані різні шляхи, серед яких є безкоштовні, але щодо тренінгу, наприклад по підвищенню рівня стресостійкості, то його краще проводити оф-лайн, на місці, а це вже несе за собою фінансові витрати. Загалом, плановий кошторис розвитку даного напрямку соціальної відповідальності склав 87,0 тис. грн.

Аналогічними шляхами можливо, на наш погляд, забезпечити розвиток персоналу досліджуваного підприємства. Для цього ми пропонуємо керівництву:

- 1) визначитися з проблемними місцями відносно професійного розвитку

персоналу;

2) з'ясувати позицію та побажання персоналу;

3) розробити шляхи та варіанти усунення «вузьких» місць в компетенціях персоналу, визначитися з джерелами отримання освітніх послуг та їх умовами;

4) сформувати програму розвитку для кожної категорії персоналу, визначаючи календарний графік та кошторис;

5) провести навчання та оцінити його результати.

Для здійснення наведеного комплексу дій з розвитку персоналу підприємства можна звернутися за консалтинговими послугами до ЗВО-партнера, або розробити власними силами. Якщо обирати перший варіант, який передбачає деталізовану програму розвитку персоналу, то її вартість може бути до 30,0 тис. грн.

Наступним кроком для удосконалення соціально відповідальної поведінки керівництва досліджуваного підприємства є закріплення практики реального залучення персоналу до управління, зокрема шляхом [сформовано на основі 31-35]:

- надання права самостійного рішення стосовно вибору засобів реалізації трудового процесу, запровадження нових методів роботи;

- залучення до постановки цілей, які їм належить досягти;

- надання можливості визначення завдань, які необхідно виконати;

- надання права контролю якості продукції, при одночасній відповідальності за кінцевий результат;

- створення представницьких органів працівників, які діють на рівних з роботодавцем засадах і приймають безпосередню участь у розв'язанні різних проблем соціально-трудового характеру;

- самоврядування в групах – групи створюються для виконання певного виробничого завдання, їх діяльність характеризується самостійністю в ухваленні операційних рішень (потребує контролю на «вході» та «виході» завдання, а також консультаційну підтримку в процесі);

- індивідуальне консультування – керівництво використовує експертні знання підлеглих у формі неформальних нарад та порад для ухвалення рішень;
- участь в опитуваннях, відкритих конкурсах ідей.

Наступним напрямком розвитку соціально відповідальної поведінки керівників досліджуваного підприємства є налагодження ефективного процесу делегування повноважень. Детально дана пропозиція наведена в додатку А.

Також ми пропонуємо застосовувати проектний підхід при формуванні та провадженні соціальної відповідальності. Проектне управління допомагає швидко та ефективно досягати поставлених організаційних та соціальних цілей, при цьому розробляється схема розумного залучення та розподілу ресурсів: часу, трудових, фінансових, матеріально-сировинних, інформаційних. Складові пропонованого проектного управління соціальною відповідальністю наведені в додатку Б.

Отже, за допомогою даних табл. 3.3 проаналізуємо планові витрати в контексті запропонованих заходів.

Таблиця 3.3

Плановий кошторис заходів з підвищення рівня соціальної відповідальності керівників досліджуваного підприємства, 2024 р.

Захід	Витрати, грн
Медичне страхування персоналу	67000,0
Розвиток та навчання персоналу стресостійкості, психологічна допомога (тренінгова програма, психологічні консультації)	20000,0
Формування детальної програми професійного розвитку персоналу (за умови використання консалтингових послуг)	30000,0
Стипендіальна програма для талановитої молоді, призи (підтримка майбутніх кадрів)	20000,0
Разом	137000,0

Отже, реалізуючи запропоновані заходи, підприємство отримає головним чином і в першу чергу, соціальний ефект у вигляді зростання лояльності внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, підтримає та посилить власний імідж, підвищить мотивацію та продуктивність праці власного персоналу.

ВИСНОВКИ

Провівши теретико-методичні та практичні дослідження, стосовно поняття та практики реалізації керівниками підприємств соціально відповідальної поведінки, можемо зробити наступні висновки:

1) соціальна відповідальність передбачає управління бізнесом таким чином, щоб всі рішення концентрувалися не лише на отриманні та хорошеванні прибутку організації, але й на допомозі суспільству у вирішенні нагальних проблем, покращенні взаємодії з різними групами стейкхолдерів та забезпеченні охорони навколишнього середовища;

2) соціально відповідальна поведінка керівника залежить від рівня розвитку його професійних та особистісних якостей, зокрема володіння критичним мисленням, емоційним інтелектом, вміння ефективно формувати відносини на засадах соціального партнерства та делегування повноважень;

3) організаційно-економічна характеристика діяльності досліджуваного підприємства за період 2020-2022 рр., дала змогу виділити наступні негативні тенденції функціонування: зменшення середньооблікової чисельності персоналу на 1,6 %; середньорічної вартості основних засобів та ефективності їх використання; зменшення рентабельності оборотних активів на 7,6 в. пт; зменшення величини валового прибутку та чистого прибутку, відповідно на 30,3 та 72,0 %. Але спостерігалися і позитивні тенденції в розвитку підприємства: площі сільськогосподарських угідь та ріллі збільшилися на 33,0 та 27,0 га, відповідно; середньорічна вартість оборотних активів – на 83,3%; чистий дохід – на 85,4 %; рівень рентабельності – на 0,9 в. пт;

4) аналіз практики соціальної відповідальності керівництва підприємства дав змогу виявити: рівень розвитку соціальної відповідальності І «Неформальний», який характеризується концентрації уваги на персоналі та несистематичними соціальними заходами за межами організації. Тому стосовно персоналу: витрати на оплату праці зменшилися в досліджуваному періоді на 12,8 %, на одного середньооблікового працівника – на 11,4 %; продуктивність праці – на 54,8 %; витрати на соціальні заходи – на 11,7 %, на

одного середньооблікового працівника – на 10,2 %; але, разом з тим коефіцієнт плинності кадрів знизився на 3,0 в. пт і в 2022 р. становив 8,1 %;

5) серед недоліків в системі соціальної відповідальності керівників були виявлені: відсутність системних соціальних інвестицій; проблеми в системі соціального партнерста в сфері спільного прийняття рішень; слабо забезпечується можливість навчання та розвитку персоналу; виробництво та реалізація є недостатньо соціально та екологічно збалансованими; керівництво недостатньо піклується про фізичне та психологічне здоров'я персоналу; практика делегування повноважень широко застосовується, але досить часто не з тією ефективністю, яка очікується; аналіз рівня розвитку критичного мислення та емоційного інтелекту у керівництва Підприємства виявив середній рівень розвитку.

На основі проведеного аналізу, вважаємо за доцільне запропонувати для розвитку соціально відповідальної поведінки керівників досліджуваного підприємства, наступне:

1) виокремити напрями соціальної відповідальності, рекомендовані для підприємства: захист навколишнього середовища, захист прав споживачів; розвиток місцевих громад сільських територій і співпраця з ними; стипендіальні програми, премії, заохочення; стажування, участь в розробці освітніх програм для закладів вищої освіти; партнерські проекти з владою, особистими селянськими господарствами, навчальними установами, малим бізнесом, іншими юридичними та фізичними особами; волонтерська діяльність (добровільні безкоштовні роботи силами співробітників підприємств); розкриття інформації про склад та якість пропонованої продукції; етичні підходи до взаємодії з зовнішнім середовищем;

2) напрям «захист навколишнього середовища» рекомендується реалізувати через введення обґрунтовані сівозмін, використання екологічних способів обробітку ґрунту та застосування екологічних добрив.

3) розвивати зовнішню соціальну відповідальність менеджменту підприємства шляхом забезпечення його співпраці із закладами вищої освіти

через: укладення договорів про співробітництво, участь у формуванні освітніх програм, надання можливості для практики, стажування, участь у консультуванні та науково-практичних заходах, надання стипендіальної програми або заохочень найкращих студентів тощо; а також забезпечення ефективної взаємодії з місцевими органами влади та громадою, зокрема шляхом: волонтерської допомоги, спонсорства щодо соціально значимих програм, адресного надання допомоги незахищеним верствам громади;

4) розвивати внутрішню соціальну відповідальність, зокрема, сконцентрувавши увагу на: забезпеченні умов для покращення фізичного та психологічного здоров'я персоналу (охоплює медичне страхування персоналу та забезпечення можливості проходження тренінгових програм та онлайн консультацій з психологічної підтримки; орієнтовний кошторис – 87,0 тис. грн); допомога у фінансовій формі (надання безвідсоткових, або на пільгових умовах кредитів, позик) персоналу; забезпечення умов для навчання та розвитку, оплата навчання (при цьому до реалізації даного напрямку долучати заклади вищої освіти; кошторис – 30,0 тис. грн); закріпити практику реального залучення персоналу до управління та практику ефективного делегування повноважень;

5) реалізовувати практику соціально відповідального управління пропонуємо, використовуючи засади проектного підходу;

6) загальна кошторисна вартість пропозицій – 137,0 тис. грн. Очікувані ефекти: поліпшення іміджу підприємства, зростання рівня задоволеності працею у персоналу, його лояльності та залучення до справ підприємства, спільне керівництва; формування ефективних взаємовигідних відносин із зовнішніми стейкхолдерами.