

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є.В. ХРАПЛИВОГО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ «БАКАЛАВР»

на тему: **«Управління розвитком персоналу підприємства на засадах соціальної відповідальності на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «*****» *****»**

Виконав: студент 4 курсу, групи МО-41

Спеціальність: 073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

Шевчук Андрій Володимирович

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., в.о. доцента Федик О.В.

(прізвище та ініціали)

ДУБЛЯНИ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА

Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого

Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність - 073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
(підпис)

к.е.н, доцент Войнич Л.Й.
(ступінь, звання, прізвище та ініціали)

«30» грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Шевчуку Андрію Володимировичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1.Тема роботи: **«Управління розвитком персоналу підприємства на засадах соціальної відповідальності на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «*****» *****»**

Керівник роботи: Федик Ольга Володимирівна, к.е.н., в.о. доцента

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

Затверджено наказом по університету від 30.12.2022р. №453/к-с

2.Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи: до 15.06.2023 р.

3.Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: статистичні збірники, науково-навчальна література, фінансові звіти підприємства, методичні рекомендації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретико-методологічні засади соціальної відповідальності у системі управління розвитком персоналу підприємства.

1.1 Суть та значення системи та принципів управління розвитком персоналу підприємства. 1.2 Сутність та значення соціальної відповідальності у системі управління розвитком персоналу підприємства. 1.3 Методика дослідження.

Розділ 2. Дослідження системи управління розвитком персоналу та політики соціальної відповідальності в ТОВ «*****». 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «*****». 2.2 Аналіз управління розвитком персоналу в ТОВ «*****». 2.3 Дослідження політики соціальної відповідальності в ТОВ «*****» та її роль в забезпеченні розвитку персоналу. Розділ 3. Напрями забезпечення соціально орієнтованого управління розвитком персоналу в ТОВ «*****». 3.1 Шляхи вдосконалення соціально орієнтованого управління розвитком персоналу в ТОВ «*****». 3.2 Забезпечення та реалізація соціально відповідальної стратегії розвитку персоналу в ТОВ «*****».

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки.

6. Дата видачі завдання: 30.12.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми для кваліфікаційної роботи).	30.12.22- 24.02.23
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	24.02.23- 03.04.23
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Кінцеве редагування матеріалу кваліфікаційної роботи; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК	03.04.23- 03.05.23
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	03.05.23- 05.06.23
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	05.06.23- 16.06.23

Студент: _____ Шевчук А.В.
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н, в.о. доцента Федик О.В.
(наук. ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

УДК: 331.101.26(477)

Кваліфікаційна робота: 76 стор. текстової частини, 10 рисунків, 5 таблиць, 39 джерел.

Управління розвитком персоналу підприємства на засадах соціальної відповідальності на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «*****» ******. Шевчук А.В. – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого – Дубляни, ЛНУП, 2023.

Анотація

В кваліфікаційній роботі розглядаються теоретико-методологічні засади соціальної відповідальності у системі управління розвитком персоналу підприємства.

Подається організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження, проводиться аналіз управління розвитком персоналу та досліджується політика соціальної відповідальності в досліджуваному підприємстві.

На основі результатів проведеного аналізу пропонуються шляхи вдосконалення соціально орієнтованого управління розвитком персоналу в досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: розвиток персоналу; соціальна відповідальність; персонал; управління персоналом; професійне навчання; підвищення кваліфікації.

Annotation

The qualification work examines the theoretical and methodological principles of social responsibility in the management system of the company's personnel development.

The organizational and economic characteristics of the research object are presented, the management of personnel development is analyzed, and the policy of social responsibility in the researched enterprise is investigated.

Based on the results of the analysis, ways of improving the socially oriented management of personnel development in the investigated enterprise are proposed.

Key words: personnel development; social responsibility; personnel; HR; professional education; Certification training.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Суть та значення системи та принципів управління розвитком персоналу підприємства	8
1.2 Сутність та значення соціальної відповідальності у системі управління розвитком персоналу підприємства	21
1.3 Методика дослідження	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТА ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ТОВ «*****»	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «*****»	29
2.2 Аналіз управління розвитком персоналу в ТОВ «*****»	34
2.3 Дослідження політики соціальної відповідальності в ТОВ «*****» та її роль в забезпеченні розвитку персоналу	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «*****»	51
3.1 Шляхи вдосконалення соціально орієнтованого управління розвитком персоналу в ТОВ «*****»	51
3.2 Забезпечення та реалізація соціально відповідальної стратегії розвитку персоналу в ТОВ «*****»	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	73

ВСТУП

Актуальність теми. Беручи до уваги стан сучасної національної економіки та швидкі зміни середовища, в якому відбуваються економічні та трудові відносини, зростання можливостей у застосуванні інноваційних методик управління персоналом, покращення та сучасне оснащення технологічних процесів на виробництві, зростають і потенційні можливості ефективної та конкурентоздатної діяльності підприємств за рахунок зростання впливу людського фактору, як базового механізму впливу на функціонування бізнесу.

Сучасне планування розвитку персоналу ґрунтується на соціальній відповідальності, а відтак і його подальша реалізація, ставлять перед керівником ряд завдань з метою досягнення цілей діяльності підприємства як у довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі. Виходячи з підходів класичного розуміння ідеї соціальної відповідальності персоналу, саме підприємство, у першу чергу, повинно додержуватись доктрини впровадження, підтримки та заохочення соціальної відповідальності і на власному прикладі повинно демонструвати позитивне ставлення до впровадження соціальної відповідальності у діяльність підприємства. У зв'язку з цим, соціальна відповідальність втілюватиметься у нову філософію управління, за допомогою якої збільшиться не лише прибутковість підприємства та рентабельність виробництва, а й забезпечиться екологічна стабільність навколишнього середовища.

Мета роботи передбачає обґрунтування шляхів та способів управління розвитком персоналу на основі реалізації підприємством в своїй діяльності принципів застосування соціальної відповідальності.

Для досягнення такої мети виникає необхідність у постановці наступних завдань:

- дослідити суть та значення управління розвитком персоналу та сформулювати систему принципів та шляхів його реалізації;

- проаналізувати суть та значення соціальної відповідальності у системі управління розвитком персоналу підприємства;
- провести аналіз господарської діяльності ТОВ «*****»;
- встановити та розкрити роль та значення політики впровадження соціальної відповідальності на підприємстві та виявити її вплив на розвиток персоналу ТОВ «*****»;
- запропонувати шляхи вдосконалення соціально орієнтованого управління розвитком персоналу в досліджуваному підприємстві.

Базою дослідження обрано товариство з обмеженою відповідальністю «*****» (ТОВ «*****») *****.

Об'єктом дослідження виступає процес управління розвитком персоналом ТОВ «*****».

Предметом дослідження виступають науково-теоретичні, методичні та практичні засоби забезпечення та реалізації розвитку персоналу досліджуваного підприємства на засадах впровадження соціальної відповідальності у його діяльність.

Виконуючи кваліфікаційну роботу ми застосовували систему прийомів, до яких відносились методи: аналізу та синтезу; формальної та діалектичної логіки; наукової абстракції; порівняння; формування таблиць та графіків з метою відображення результатів дослідження; аналізу, для встановлення динаміки зростання чи падіння основних показників результатів діяльності сільськогосподарського підприємства впродовж 2020-2022 років; прогнозування та узагальнення результатів. Теоретичним підґрунтям виступали праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань дослідження динаміки розвитку управління персоналом та впливу соціальної відповідальності на результати діяльності підприємства.

За результатами захисту кваліфікаційної роботи, її матеріал може бути використаний у розробці практичних рекомендацій щодо формування підходів соціально орієнтованого управління розвитком персоналу підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть та значення системи та принципів управління розвитком персоналу підприємства

Управління персоналом в діяльності підприємства виступає основою забезпечення його функціонування, оскільки таке управління виступає засобом максимізації ефективного ведення господарства. Не секрет, що саме високо кваліфікований персонал і є найціннішим ресурсом підприємства.

Кваліфікація персоналу виступає основною передумовою високого рівня функціонування підприємства. А це значить, що наявність у персоналу якісних знань та практичних навичок, здатність підприємства покращувати професійний розвиток працівників й виступає об'єктивним виразом та засобом реалізації конкурентної спроможності підприємства.

Передусім, визначимо дефініцію та поняття «персоналу» та, похідного від нього – «управління персоналом», а також наведемо інтерпретацію «розвиток персоналу». Дані поняття є взаємопов'язаними між собою та похідними від «персоналу» в силу того, що саме працівник виступає основним суб'єктом впливу на ефективний розвиток підприємства, а його професійні можливості та здатність до навчання та самонавчання дозволять реалізувати поставлені завдання перед підприємством.

Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. у своїх наукових працях пишуть: «персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікаційних працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх так і зовнішніх факторів» [23, с. 11].

Розвиваючи дану концепцію, І.В. Ковальчук зауважує, що персонал підприємства виступає сукупністю працівників, які наділені відповідним

рівнем професійної підготовки та, за наявності, мають практичний досвід [19].

Л.М. Романюк характеризує «персонал» наступним чином: «Персонал підприємства слід вважати не просто ресурсом, а людським капіталом, який потребує зміни філософії кадрового менеджменту. Необхідно перейти від поточного управління персоналом до стратегічного управління, яке надасть змогу забезпечити процес нагромадження людського капіталу, покращення його кількісних і якісних характеристик» [30, с. 428].

Таким чином, під поняттям «персонал» треба розуміти сукупність працівників, які наділені вмінням, кваліфікацією та навичками, яких підприємство залучає з метою реалізації цілей та завдань компанії.

Управління персоналом слід розуміти, як певну сукупність методів та механізмів взаємодії між керівним управлінським складом компанії та найманим працівником, які сприяють розвитку персоналу, а відповідно і самого підприємства.

В деяких джерелах під управлінням персоналу розуміється сукупність дій з боку апарату управління, що спрямований на розробку ефективного кадрового управління та здійснення кадрової політики, які реалізуються за допомогою організаційно-економічних та інших засобів впливу [16, с. 295].

Ми погоджуємося із думкою Крушельницької О.В., Мельничук Д.П. які надають наступну інтерпретацію «управління персоналом»: «Управління персоналом – це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу» [23, с. 17].

Натомість, Храмов В.О., Бовтрук А.П. вважають, що «управління персоналом – це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще не використаних професійних та духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань» [35, с. 18].

Основні напрямки діяльності, які застосовуються в контексті здійснення управління персоналом відображені на рис. 1.1. та включають в себе:

- ✓ з'ясування потреби у кількісному та якісному складі персоналу;
- ✓ підбір персоналу шляхом їхнього відбору в залежності від ділових та професійних якостей претендентів;
- ✓ розподіл персоналу за посадами на основі оцінки якості знань та вмінь персоналу при їх відборі;
- ✓ встановлення динаміки розвитку персоналу в процесі їхньої адаптації з метою заміщення посад більш кваліфікованими працівниками;
- ✓ підтримка та забезпечення комфортного психологічного клімату;
- ✓ мотиваційний вплив на поведінку та розвиток працівника, що полягає у забезпеченні конкурентної заробітної плати та підтримці у кар'єрному зростанні;
- ✓ правове забезпечення [15].



Рис 1.1 – Складові управління персоналом [15]

Як видно із рис. 1.1., розвиток персоналу виступає елементом та складовою системи управління персоналом.

Досліджуючи поняття розвитку персоналу, О.А. Грішнова звертає увагу на те, що він виступає сукупністю організаційно-правових та економічних методів та способів діяльності підприємства, що спрямовані на реалізацію навчання працівників для перепідготовки та підвищення кваліфікації останніх [9].

Дериховська В.І. розглядає розвиток персоналу, як «комплексний системно організаційний процес безперервних якісних змін у професійно-кваліфікаційному рівні працівника за рахунок здобуття та вдосконалення корпоративних, професійних і поведінкових компетенцій, що забезпечить досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства [14, с. 343].

У більш широкому розумінні, розвиток персоналу передбачає й сукупність таких понять, як професійна адаптація працівників у новому колективі; оцінка здібностей кандидатів при призначенні їх на вакантні посади; періодична оцінка знань та навичок працівників; з'ясування обставин на предмет можливості реалізації та забезпечення кар'єрного зросту працівника.

З одного боку розвиток персоналу передбачає процес професійного корпоративного навчання для виконання нових завдань, а з іншого – забезпечує формування резервного складу працівників для вдосконалення та покращення структури колективу.

І як зазначає Бучинська Т.В. розвиток персоналу це «основний чинник конкурентоспроможності, який забезпечує довгострокове процвітання підприємства. Розвиток персоналу сприяє як вдосконаленню набутих та оволодінню якісно новими уміньми, навичками, знаннями працівника, підвищуючи його професійний рівень» [4, с. 145].

Савченко В.А. у навчальному посібнику «Управління розвитком персоналу» зазначає, що розвиток персоналу це «системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх

до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [31].

Загалом, підсумовуючи перелічені інтерпретації вище зазначених дефініцій, приходимо до наступних висновків:

✓ професійний розвиток персоналу складається із комплексу заходів, які спрямовані на навчання працівників з метою підвищення їхньої кваліфікації та, процедури одержання потрібних для роботи навичок з метою посилення професійних можливостей персоналу.

✓ у своїй переважній більшості, поняття «розвиток персоналу», сприймається та ототожнюється саме із професійним розвитком, і в цьому випадку поза увагою залишається організаційний та особистий розвиток персоналу. А тому, поняття розвитку працівника необхідно розглядати у комплексній взаємодії цих трьох видів розвитку – професійного, соціального та особистісного.

✓ розвиток персоналу дедалі часто сприймають в якості отримання додаткових знань та компетенцій з боку працівника. З нашої точки зору, розвиток персоналу необхідно розглядати не в якості збільшення у працівника його якісних характеристик, а як послідовну процедуру виведення їх на вищий рівень професійного рівня.

✓ розвиток персоналу слід розглядати як комплексний, динамічний, триваючий та чітко спланований і визначений процес стосовно працівників, який позбавлений формалізму.

Заслуговує уваги думка Н.А. Мажник, яка у своїх працях подає змістовний погляд на предмет визначення управління розвитком персоналу, а саме вона говорить: «Розвиток та навчання персоналу виділяють як окрему функцію управління. Структура управління професійним розвитком персоналу складається із наступних компонентів: планування і прогнозування професійного розвитку персоналу; організація професійного розвитку на підприємстві; мотивація персоналу до професійного розвитку

персоналу; контроль за реалізацією професійного розвитку; контроль успішності та результативності навчання» [25, с. 104].

Також до ознак та характеристик розвитку персоналу можна віднести процеси безперервних взаємодоповнюючих дій керівника підприємства, які реалізують спрямований вплив на працівників, застосовуючи заходи професійного навчання впродовж діяльності працівників для досягнення високого рівня якості персоналу, які відповідатимуть стандартам займаної посади та сприятимуть ефективному використанню можливостей працівника, забезпечуючи стимулювання такого працівника до виконання обов'язків.

З даного формулювання можливо сформулювати та визначити основні завдання розвитку персоналу, які сприяють досягненню цілей та завдань підприємства. До таких завдань варта віднести:

- ✓ заохочення персоналу до навчання;
- ✓ запровадження системного надання інноваційних знань на постійній основі;
- ✓ активізація зусиль, що спрямовується на створення і комплектування резервного керівного складу;
- ✓ створення системи планування кар'єрного росту [11; 17].

Системність розвитку персоналу передбачає додержання основних принципів, які відповідатимуть критеріям економічного росту підприємства за умови їх дотримання. Такі принципи можна поділити на дві основні групи – загальні та спеціальні, до яких відносяться:

1. *Принцип індивідуальності* полягає у тому, що за умови організації системи професійного навчання на підприємстві, координаторам такого навчання необхідно звертати увагу на вже існуючі у працівника професійні та особисті здібності з метою їх подальшого вдосконалення;
2. *Інноваційний принцип*, сутність якого полягає в тому, що до процесу розвитку персоналу необхідно включати сучасні технічні досягнення та технології;

3. *Принцип сприйняття.* В процесі навчання необхідно задіювати такі методи, завдяки яким персонал легко сприйматиме та засвоюватиме подану інформацію. Організаційне спрямування навчального процесу повинно бути націлене на позитивне та ефективне сприйняття та засвоєння поданого матеріалу з метою отримання очікуваного результату від такого процесу;

4. *Принцип відповідальності* передбачає дотримання з обох сторін норм чинного законодавства;

5. *Системний принцип* полягає у структурованому та взаємодоповнюючому підході до застосування окремих елементів комплексу розвитку персоналу;

6. *Мотиваційний принцип* забезпечується способом заохочення колективу до професійного розвитку;

7. *Принцип ефективності* розкриває свій зміст в силу того, що отриманий економічний результат від розвитку персоналу буде значно вищим від коштів, залучених у навчання персоналу [5; 17].

Ефективність виконуваної роботи працівника забезпечується рядом покладених на нього функцій. Саме вони й визначають спосіб управлінської діяльності. З поміж загальних функцій управління персоналом необхідно виокремити такі, як – планування, організацію, заохочення та здійснення контролю. Однак з метою забезпечення якісного управління персоналом варто робити акцент саме на конкретних його функціях. До конкретних функцій відносять:

- ✓ виокремлення пріоритетних складових елементів системи розвитку персоналу з метою їх вдосконалення;

- ✓ встановлення та з'ясування фінансових можливостей підприємства, які можуть бути витрачені на систему розвитку персоналу;

- ✓ здійснення просвітницької діяльності поміж персоналу з метою виявлення у них навичок стосовно виконання ними обов'язків;

- ✓ розробка психологічних програм щодо адаптації працівників до нових умов праці;

- ✓ встановлення та визначення професійних та ділових якостей працівників, що стане запорукою їх кар'єрного росту;
- ✓ додержання та виконання нормативно-правових актів.

Якщо ж дані функції застосовувати комплексно, то вони нададуть можливість підприємству досягати значних фінансово-економічних показників в силу того, що ефективне виконання працівником покладених на нього обов'язків скоротить витрати підприємства на виготовлення продукції та збільшить свої прибутки [2, с. 122-131].

При ефективному підході до розвитку персоналу, підприємству варто виділити не лише власний підхід до вирішення цього питання, а й виробити притаманну саме цьому підприємству модель розвитку персоналу.

Під поняттям моделі управління розвитком персоналом слід розуміти систему ознак, принципів та елементів, що виділяють конкретну компанію з поміж інших. До сучасних стратегій розвитку управління персоналом належить чотири основні моделі на які звертає увагу Плугіна Ю.А. у своїй науковій праці «Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі» і які відображені нами на рис.1.2.



Рис. 1.2 – Сучасні моделі управління розвитком персоналу [29]

Модель *конкурентних переваг* передбачає створення умов для конкуренції працівників [29]. Відповідно до такої моделі, здібності та професійні компетенції персоналу мають бути використані з метою підвищення та максимізації конкурентної спроможності підприємства. Її застосування охоплює також комплекс дій щодо моніторингу активності працівників та виявлення відповідності знань та навиків працівників по відношенню до поставлених перед ними завдань. У випадку відсутності даної відповідності необхідно вирішувати питання, або ж збільшувати штат працюючих, або покращувати рівень професійних знань вже існуючих працівників. На нашу думку другий варіант був би більш вдалим, оскільки затрати на підвищення професійної здатності працівника будуть рентабельнішими та більш економічно виправданими.

Дана модель розвитку персоналу має певні переваги в силу того, що зокрема, кожен працівник буде намагатись самовдосконалюватися, усвідомлюючи, що у випадку додаткового набору працівників, його можуть звільнити у випадку прийняття більш кваліфікованого працівника, а це дає стимул для вдосконалення своїх професійних навичок через конкуренцію кадрів.

Однак ця модель не позбавлена і недоліків. Так, в результаті використання даної моделі може спостерігатись конфліктність в колективі та психологічна напруга у відносинах між працівниками; швидкоплинність та зміна персоналу; вигоряння на підприємстві; переманювання працівників з боку конкуруючих підприємств.

Модель підтримки працівників. Через застосування даної моделі відбувається підвищення та покращення якості трудових умов колективу, зменшується застосування важкої фізичної праці; збільшується використання автоматизованої техніки, яка заміняє фізичну працю; запроваджуються програми соціальної підтримки; належним чином забезпечується охорона праці; підвищується рівень безпеки на виробництві.

Дана модель розвитку персоналу спрямована на посилення внутрішньої усвідомленої мотивації працівника до праці, змінює його відношення до роботи в позитивну сторону через те, що працівник бачить та оцінює запровадження підприємством вище згадуваних кроків. Адже за сумлінну працю робітник отримує бонуси. Через застосування такого методу на підприємстві не спостерігається відтік кадрів, оскільки його запровадження є стимулюючим фактором для працівника та взаємовигідним, як для підприємства, так і для персоналу, оскільки працівник задоволений фінансовими результатами своєї роботи, а у підприємства є певні гарантії, що даний працівник не перейде на роботу до конкурентів. Тут зберігається баланс між інтересами підприємства та інтересами працівника.

Модель підтримки суспільства. Даний метод забезпечується за допомогою запровадження принципу соціально-відповідальної роботи підприємства, яка виступає однією зі складових механізмів корпоративної культури. У даному випадку підприємство здійснює бізнесову діяльність з дотриманням соціальних та етичних норм і поліпшує життя не лише власних працівників, а й населення, яке відноситься до територіальної громади, де здійснює діяльність відповідне підприємство. Так, за рахунок підприємства, окрім сплати податків, може бути забезпечене встановлення дитячих майданчиків, реставрація будівель, які потребують ремонту; висадження нового парку із обладнаною відпочинковою зоною; підтримка місцевих спортивних команд, тощо. Тобто, запроваджується модель підтримки суспільства таким чином, щоб відповідати його очікуванням.

Модель людського розвитку. До складової структури даної моделі можна віднести ряд факторів, таких як – надання працівнику можливості для навчання, в тому числі і заочного; забезпечення належного рівня матеріального та соціального забезпечення не лише для працівника, а й для членів його сім'ї. Наприклад, забезпечення працівників та членів їх сімей пільговими цінами на відпочинок, харчування, заняття дітей у спортивних клубах, тощо. Завдяки цьому методу управління покращується освітній,

творчий, фізичний стан працівника; проявляються та покращуються позитивні якості людини та її морально-психологічний стан [29].

Дана модель найоптимальніше відповідає вимогам соціальної захищеності, однак проблеми її фактичної реалізації полягають у тому, що такий метод вимагає значних матеріальних витрат, які може дозволити собі не кожне підприємство.

Існує кілька основних підходів до управління розвитком персоналу котрі зображено нами на рис. 1.3.

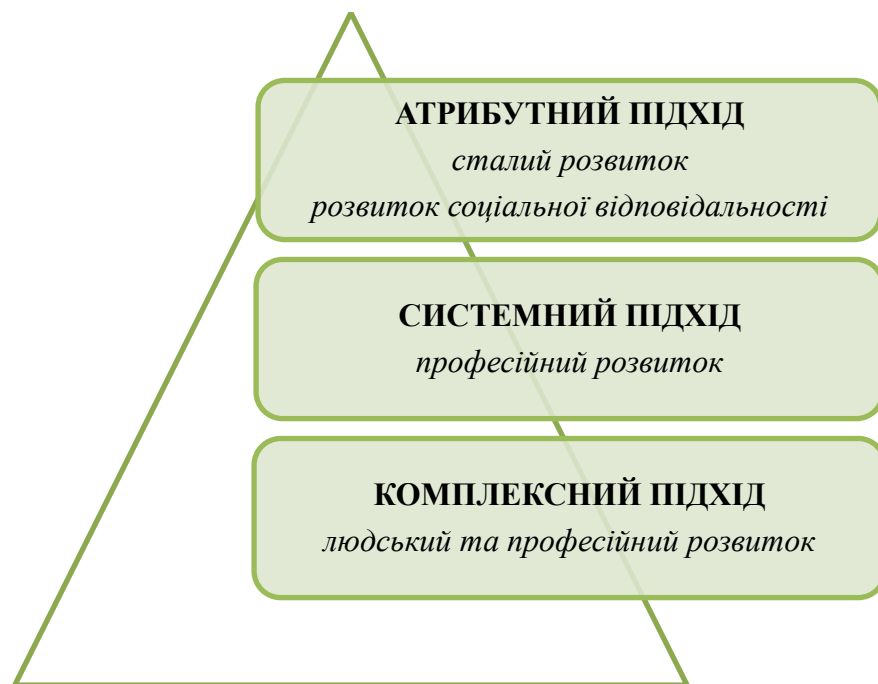


Рис. 1.3 – Складові елементи управління розвитком персоналу [24]

Як наголошує Любимова О.В. у своїй науковій статті дана система управління «...має 3 рівні: базовий, вищий, найвищий, яким відповідають три підсистеми: людського, професійного, сталого (та соціального) розвитку» [24].

Функціонування сучасної системи розвитку на підприємстві забезпечують навчання та тренінги. У розвинених економічних практиках існують власно вироблені методи корпоративного навчання та підвищення

потенціалу працівника. До таких методів відносять – коучінг; дистанційне навчання; передання знань та інформації від досвідченого працівника до новачка, в економічній літературі це означене англійським словом *buddying*; організація навчання для потенційних претендентів на посаду – *shadowing* (від англійського – бути в тіні); та *secondment*, тобто переведення на нетривалий час працівника в інший структурний підрозділ, або надання можливості стажування в іншій компанії.

Система коучінгу розкривається через такий стиль управління, як допомога у навчанні. Акцент робиться саме на слові допомога. Процедура коучінгу не стільки навчає, скільки допомагає вчитися та опанувати нові знання. Відповідно до цього існують спеціально визначені коучери, ними можуть бути як внутрішні працівники, так і запрошені професіонали, які займаються цим на професійній основі [33].

Спосіб дистанційного навчання за допомогою сучасних програм, таких як *Teams*, *Zoom* та ін. отримав загальну назву – *E-learning*, тобто електронне навчання, яке забезпечує оптимізацію часу на навчання, оскільки коучер може проводити навчання, не будучи прив'язаним до конкретного місця. Це надзвичайно зручна процедура з точки зору оперативності та заощадження коштів на доїзд. До речі, на сьогоднішній день такі електронні системи використовують не лише для проведення занять та тренінгів, а й для проведення співбесід для потенційного працівника, коли на конкретну дату і годину в електронному середовищі присутні як керівник підприємства, який одразу бачить результати співбесіди, так і кадровий працівник, який здійснює відбір претендентів. Така електронна система проведення зустрічей прижилась і у багатьох інших сферах суспільного життя, таких як шкільне та університетське навчання, тощо. Першочерговим поштовхом у потребі застосування *E-навчання* стала епідемія корона вірусу. Після такого вимушеного застосування *E-навчання*, дана процедура прижилась і поширилась на різноманітні сфери ведення бізнесу в якості позитивного нововведення інноваційних технологій.

Buddying базується на процесах передачі знань один до одного, очікуючи при цьому на зворотній зв'язок між суб'єктами.

Це так званий поділ досвідом між фахівцями, він не носить формалістичного характеру, однак використовується не стільки цілеспрямовано, скільки хаотично. Тобто тут відсутній якийсь примус чи визначення конкретних годин для обміну досвідом. Такий обмін інформації відбувається як правило між колегами однодумцями спонтанно без взаємних зобов'язань.

Shadowing, від англійського слова в перекладі означає тінь. Тобто це такий спосіб, який застосовується для навчання претендентів на посаду і застосовується як правило тими компаніями, які здійснюють набір кандидатів на посади, які ще не мають досвіду роботи, однак в короткі терміни зможуть опанувати необхідні знання для здійснення трудової діяльності.

Позитивом даного способу є й те, що претендент на посаду реально на практиці бачить те, з чим йому прийдеться зіштовхнутись у випадку прийняття його на роботу.

Secondment, тобто такий процес, за умови якого співробітника можуть перевести для отримання досвіду до іншого структурного підрозділу як в середині компанії, так і за іншим місцем, наприклад філії в іншому місці, або взагалі направити до іншої організації. Тоді вже мова йде про відрядження, які оплачуються працівникові за рахунок видатків самого підприємства.

При застосуванні таких підходів, одним з недоліків може виступати те, що у даних випадках збільшується навантаження на управлінський склад підприємства та вимагає від них докладання більших зусиль. Як бачимо, таких методів корпоративного навчання та підвищення потенціалу персоналу є чимало і застосування їх в управлінні розвитком персоналу є виправданими кроками які у майбутньому принеситимуть більший прибуток підприємству.

1.2 Сутність та значення соціальної відповідальності у системі управління розвитком персоналу підприємства

Беручи до уваги трансформаційні процеси середовища, соціальна відповідальність посідає значуще місце у функціонуванні організацій, оскільки ведення бізнесу не може здійснюватись ізольовано від суспільства. Соціальна відповідальність виступає однією з важливих складових забезпечення розвитку підприємства та значно впливає на здійснення робочих циклів діяльності підприємства. Питанню соціальної відповідальності приділяється значна увага і на сучасних міжнародних форумах, багато компаній констатують свою прихильність до неї як до засобу стабільного функціонування компанії. Запровадження соціальної відповідальності у робочих процесах забезпечує і конкурентну здатність підприємства на ринках, а це вимагає створення сприятливих умов та мотивації до її застосування, вдосконалення вже існуючих методів її впровадження.

Під поняттям соціальної відповідальності слід розуміти, взяття компанією відповідальності за результати власної діяльності, яка впливає на суспільство та навколишнє середовище, шляхом забезпечення відкритої та етичної поведінки, котра:

- ✓ відповідає концепції сталого розвитку;
- ✓ застосовується у відповідності до норм внутрішнього національного законодавства та міжнародного права;
- ✓ враховує очікувані результати стейкхолдерів;
- ✓ впроваджується у цілісній структурі підприємства [8].

Враховуючи вище наведене, під поняттям соціальної відповідальності можна розуміти застосування такої діяльності на підприємстві, при якій підприємство покладає на себе зобов'язання перед суспільством та колективом у визначенні орієнтиру на стабільний розвиток компанії за

допомогою співпраці з колективом з метою максимізації конкурентної спроможності та ділової репутації.

Базовим підґрунтям запровадження концепції соціальної відповідальності виступає організація у співпраці із зацікавленими особами, або ж стейкхолдерами. В перекладі з англійської, стейкхолдери – це певні суб'єкти, які своїми професійними навиками здатні здійснювати вплив на роботу підприємств чи інших господарюючих суб'єктів, або ж у певних випадках можуть зазнавати вплив від результатів діяльності підприємства.

За способом впливу на діяльність організації, стейкхолдерів можна поділити на внутрішніх та зовнішніх. До внутрішніх стейкхолдерів прийнято відносити групу колективу в середині компанії, таких як керівники, акціонери, працівники. Саме працівників відносять до основної категорії внутрішніх стейкхолдерів. До зовнішніх – конкуренти та партнери; органи державної влади та місцевого самоврядування; споживачі продукції; громадські організації, тобто ті суб'єкти правовідносин, які не належать до числа співробітників конкретного підприємства.

Структурно, соціальну відповідальність суб'єктів господарювання можна поділити за трирівневою системою.

Перший рівень включає в себе такі види зобов'язань, як своєчасна виплата заробітної плати та сплата місцевих та державних податків і зборів; забезпечення створення робочих місць; виплата соціальних коштів.

Другий рівень передбачає вступ підприємства у взаємозв'язок із внутрішніми стейкхолдерами, маючи на меті вироблення та деталізацію створення напрямів соціальних інвестицій, що знаходить свій вираз у забезпеченні підвищення кваліфікації працівників, запровадження періодичних медичних обстежень та проведення профілактичного лікування, розвиток різноманітних складових соціальної інфраструктури (пільгові путівки в санаторії; побудова зон відпочинку для працівників, тощо).

На останньому, третьому рівні соціальної відповідальності бізнес вже безпосередньо реалізує та забезпечує впровадження соціальних проєктів.

Вже на цьому етапі спостерігається більша довіра інвесторів та споживачів до підприємства через її здатність впроваджувати ґрунтовні соціальні проєкти. Саме такі дії засвідчують, що бізнесова структура впроваджує не тільки внутрішні корпоративні програми, але й співпрацює із суспільством в цілому [26].

З позицій впливу зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів на діяльність підприємства, забезпечення соціальної відповідальності можна здійснювати за двома формами. Інструменти забезпечення соціальної відповідальності в залежності від форм реалізації наводимо в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Інструменти забезпечення соціальної відповідальності

Зовнішня форма реалізації соціальної відповідальності	Внутрішня форма реалізації соціальної відповідальності
Захист навколишнього середовища: повторне використання та утилізація відходів; мінімізація шкідливого впливу від господарської діяльності; прибирання та озеленення території; раціональне споживання природних та енергетичних ресурсів, тощо.	Розвиток персоналу: підбір та адаптація персоналу; підвищення рівня кваліфікації; мотивація персоналу; створення ефективної комунікації; формування корпоративної культури; участь персоналу в прийнятті важливих рішень, тощо.
Суспільні інтереси: реалізація соціальних проєктів; акцій; освітніх заходів; підтримка інноваційних досліджень; участь у благодійних заходах; розвиток територіальних громад за місцем господарювання, тощо.	Охорона праці: забезпечення безпечних умов праці; медичні огляди; лікувально-профілактичні заходи; забезпечення усім необхідним на робочих місцях, тощо.
Доброчесна ділова практика: прозоре ведення бізнесу; відповідальність перед стейкхолдерами; інформаційна відкритість; участь у різноманітних у проєктах, грантах, тощо.	Соціально відповідальна реструктуризація: навчання; проведення тренінгів; семінарів; підвищення рівня соціальної свідомості персоналу; реорганізація трудових процесів та їх вдосконалення; раціональне використання ресурсів; тощо.

З даної таблиці варто виокремити наступні принципи корпоративної соціальної відповідальності:

- ✓ налагодження довгострокових сталих відносин з діловими партнерами, споживачами продукції та колективом підприємства;
- ✓ формування позитивного іміджу та репутації як надійної компанії, яка ставиться із високим рівнем відповідальності до вирішення соціальних та екологічних проблем;
- ✓ націленість підприємства на виготовлення якісної конкурентоздатної продукції з орієнтацією на потреби споживачів;
- ✓ постійне вдосконалення виробництва;
- ✓ формування резерву вмотивованого персоналу.

Базова основа реалізації концепції соціальної відповідальності при реалізації бізнес проєктів полягає у розумінні підприємства того, що до пріоритету їхньої діяльності має відноситись перевага домінування людських цінностей, а відношення до людського капіталу виступає показником соціально-відповідального підприємства.

Однак не лише знання, здібності, професійні якості працівника та його мотивація виступають складовими людського капіталу. Поряд із вище названими, до складових елементів людського капіталу належить і високий рівень культури працівників, їх відданість корпоративним цінностям, повага до колективу, які також в достатній мірі характеризують соціально-відповідальний рівень суб'єкта.

1.3 Методика дослідження

З метою успішного функціонування сучасного підприємства, яке знаходиться у стані трансформації зовнішнього та внутрішнього середовища, доцільно використовувати ефективні методи його дослідження.

Одним із основних методів такого роду дослідження є економічний аналіз. До нього відносимо загальнотеоретичні, економічні, та діалектичні

методи пізнання із використанням прикладів. Використання таких способів напряду залежить від економічної природи досліджуваного явища, а також мети та характеру дослідження.

Основою нашого дослідження виступив діалектичний спосіб пізнання, який має на меті дослідити явища у взаємному зв'язку з урахуванням їх змін та розвитку, а також трансформації кількісних змін у якісні, з поступальним їх переходом на вищий рівень.

Дослідження таких зв'язків надає можливість автору поступово переходити від викладення теоретичного матеріалу до його обґрунтованого пояснення та практичного використання одержаних результатів роботи у майбутньому.

Особливістю застосування методу економічного аналізу виступає використання статистичних даних системи показників, які у повній мірі розкривають предмет нашого дослідження та розкривають і деталізують причинно-наслідковий зв'язок в процесі змін показників, виокремлюють кількісний вимір взаємозв'язків у системі їх обчислення.

Враховуючи лімітований обсяг дослідження, не виявляється за можливе дослідити абсолютно весь комплекс впливу причин, які призводять до змін у діяльності підприємства, та це і не ставиться за мету. Завдання ж дослідження полягає у встановленні найсуттєвіших причин таких змін, що призвели до трансформації показників та істотно вплинули на формування трансформаційних тенденцій.

З метою такої деталізації ми використали метод абстрагування, тобто застосували такий спосіб дослідження, при якому не береться до уваги увесь комплекс властивостей, а береться його найбільш значуща частина з метою виокремлення тих зв'язків, які є найбільш актуальними з точки зору об'єктивного якісного показника виконаної роботи.

Аналіз процесів розвитку та функціонування підприємства за своїм змістовним значенням передбачає не лише аналіз, але й обробку

статистичних даних, які одержуються у процесі статистичного дослідження. Основу нашого статистичного підрахунку складала річні звіти підприємства.

Первинна інформація, яка була отримана нами за результатами статистичного спостереження не відображала у повному обсязі обґрунтованих висновків, у зв'язку з чим і виникла необхідність застосовувати певну сукупність прийомів та методів, які були використані нами з метою повноти та всебічності нашого дослідження, а саме, ми застосовували не просто статистичний метод, а статистично-економічний. До загальновідомих прийомів застосування методу статистично-економічного аналізу відносять розрахунок величин та проведення їх економічного порівняння.

Економічне порівняння – це такий метод, який дозволяє виявити подібні та відмінні одна від одної риси об'єктів, що підлягають аналізу. Даний метод був використаний нами при аналізі поточного стану господарювання підприємства в порівнянні із попередніми роками.

Будь-яке статистичне дослідження можна проводити як з використанням абсолютно визначених так і відносних величин. До абсолютних величин належать ті, які відображають обсяги. До відносних належать такі показники, які обумовлюють співвідношення двох величин у числовому значенні.

Застосування абстрактно-логічного способу у нашій роботі включає в себе комплекс прийомів та закономірностей, які складаються з: аналізу та синтезу; порівняння; застосування умовиводів від абстрактного до конкретного; дедуктивних та індуктивних логічних умовиводів, тощо.

Під дедуктивним способом пізнання та аналізу розуміється дослідження об'єкту від загального до часткового. В даному контексті відбувається деталізація та виокремлення сутності явища, поділяючи його на структурні елементи, забезпечуючи його вивчення більш деталізовано з наступним послідовним об'єднанням окремих структурних елементів

досліджуваного явища в єдину складову для встановлення вже нових зв'язків.

Метод індукції забезпечує вивчення окремих елементів та чинників, які розкривають предмет дослідження з метою комплексного розуміння складного явища.

З метою оброблення масиву отриманої інформації в результаті дослідження проблематики, доцільно використовувати раціональні підходи в оформленні кінцевих показників. Об'ємний комплекс інформації, зібраний в результаті проробленої нами роботи повинен бути відображений та зафіксований відповідно до вимог, які висуваються для такого виду робіт, у зв'язку з чим об'ємний формат інформації необхідно було відобразити в межах таких вимог. У зв'язку з цим ми застосували раціональний прийом викладення статистичного матеріалу у форматі таблиць та графіків, перевагою чого є краще розуміння статистичних спостережень та можливість здійснення комплексного аналізу опрацьованого матеріалу.

Дослідження будь-кого економічного явища включає у свій процес не лише характеристику його формування, а й винайдення корисних пропозицій за результатами аналізу матеріалу стосовно способів вдосконалення таких явищ. Для досягнення даного результату нами був використаний прийом прогнозування, який розкривав його сутність через наступні його типи:

- ✓ основа прогнозування, тобто смисловий процес бачення перспектив розвитку завдяки інтуїції, яка включає в себе прогнозований опис і допомагає в обґрунтуванні стратегії розвитку;
- ✓ пошукове прогнозування, як елемент загального прогнозування за допомогою системного порівняння теперішнього стану економічних показників із очікуваними у майбутньому;
- ✓ нормативне прогнозування передбачає бачення сукупних цілей та завдань із визначенням орієнтирів розвитку підприємства.

Описані нами методи, прийоми та способи дослідження застосовувались на кожному етапі виконання роботи. Потребує окремої

уваги й те, що усі перелічені нами методи та способи пізнання та аналізу економічних явищ надають змогу реалізовувати принцип системності підходу для опрацювання теоретичного та прикладного матеріалу, що й надає роботі практичного значення.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТА ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ТОВ «*****»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «*****»

ТОВ «*****» провідна компанія на аграрному ринку України, основна спеціалізація якої припадає на повний цикл виробництва кормових добавок, комбікормів, а також вирощування пшениці, соняшнику, вівса, кукурудзи, гречки та сої.

Досліджуване підприємство зареєстроване у *****.
Директор підприємства: *****.

Продаж власної та покупної аграрної продукції є стратегічною діяльністю ТОВ «*****», що забезпечується вдало розробленою логістикою та її вдосконаленням. З цією метою, керівництво підприємства оновило та розширило автопарк, одночасно забезпечивши собі низку конкурентних переваг, зокрема: мінімізацію витрат на транспортні перевезення; зручність та оперативність поставлення вантажів до кінцевих споживачів; диверсифікацію перевезень, тощо. На сьогоднішній день ТОВ «*****» може забезпечити одночасне перевезення близько двох тисяч тон зерна.

Щоб зменшити шкідливий вплив на навколишнє середовище від суттєвого транспортного навантаження, керівний склад підприємства разом із місцевими органами самоврядування погоджує маршрути вантажного руху.

Щоб забезпечити бездоганну якість сільгосппродукції ТОВ «*****» обладнає лабораторії елеваторів сучасним обладнанням, що дозволяє обмежити вплив на навколишнє середовище, тим самим захищаючи атмосферне повітря, водні ресурси та ґрунти.

Щоб мати змогу досліджувати зерно та продукти його переробки керівництво агропідприємства ввели в експлуатацію надсучасну лабораторію, обладнану за новими світовими стандартами відповідним дослідницьким обладнанням.

Для того щоб мати змогу контролювати якість сільгосппродукції в ТОВ «*****» є в наявності усе необхідне технічне обладнання, а саме: вологомір зерна «КЕТТ» (виробництво Японія); аналізатори зерна «Infratec-1241» (виробництво компанії «FOSS Analytical AB», Швеція); пристрій для просіювання зерна «Carter Day» (виробництво США); термосушильні шафи (Binder, Німеччина); аналізатор вологи GAK-2100 та ін.[38].

Наявність новітнього устаткування дозволяє проводити ряд обстежень та виявляти у продуктах ГМО, важкі метали та інші шкідливі речовини.

Отже, головною метою господарювання ТОВ «*****» є виробництво високо конкурентної екологічно чистої та безпечної продукції, яке забезпечується модернізацією виробництва та відповідними діями, котрі підвищують рівень й екологічної безпеки.

Далі розглянемо показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «*****», які є основними показниками діяльності будь якого підприємства і характеризують успішність та прибутковість самого підприємства (табл. 2.1).

Проаналізувавши фінансові результати діяльності ТОВ «*****» за період 2020 – 2022 років, приходимо до висновку, що фактична більшість показників у 2022 році мала динаміку зростання.

Чистий дохід від діяльності компанії за даний період збільшився на 62,6% у порівнянні із 2020 роком і досяг 1831599 тис. грн., а валовий прибуток у 2022 році збільшився у 3,7 рази. Інші операційні доходи аналогічно суттєво зросли у порівнянні із 2020 роком та збільшилися у 37,5 раз. Однак і собівартість реалізованої продукції також зросла і збільшилась на 38,8% у порівнянні із попереднім періодом.

Таблиця 2.1 – Фінансові результати діяльності

ТОВ «*****», тис. грн.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022 рік до 2020 року, %
Чистий дохід від реалізації продукції	1126539	1856620	1831599	162,6%
Інші операційні доходи	1366	1197	51207	у 37,5 р.
Собівартість реалізованої продукції	1008839	1681632	1399837	138,8%
Валовий прибуток	117700	174988	431762	у 3,7 р.
Адміністративні витрати	12718	22277	32160	у 2,5 р.
Витрати на збут	46790	67355	279292	у 6 р.
Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток	56981	80309	127205	у 2,2 р.
Інші фінансові доходи	-	115	-	-
Інші доходи	337	-	-	-
Фінансові витрати	1770	2350	1447	81,8%
Інші витрати	35	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	55513	78074	125758	у 2,3 р.
Чистий прибуток(збиток)	45521	63074	114844	у 2,5 р.
Рівень рентабельності,%	4,5	3,8	8,2	3,7пп

Відзначилися також зростанням і адміністративні витрати та витрати на збут, які збільшилися у 2022 році у 2,5 рази та у 6 разів відповідно. Фінансові показники за 2022 рік в частині оподаткування зросли у 2,3 рази, а чистий прибуток збільшився у 2,5 рази. Дані підрахунки засвідчують високий показник рентабельності за 2022 рік у ТОВ «*****», який досяг цифри 8,2 та перевершив 2020 рік на 3,7 пункти.

Склад та структуру операційних витрат проаналізуємо, скориставшись даними таблиці 2.2. Здійснивши аналіз таблиці 2.2, звертаємо увагу на динаміку зростання операційних витрат за усіма показниками.

Матеріальні витрати зросли у 4,2 рази за 2022 рік, порівняно із періодом 2020 року.

Таблиця 2.2 – Склад та структура операційних витрат

ТОВ «*****»

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік		2022 рік до 2020 року, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Матеріальні витрати	231287	61,6	486299	80,4	963298	68,2	у 4,2 р.
Витрати на оплату праці	12285	3,3	15789	2,6	24353	1,7	198,2%
Відрахування на соціальні заходи	2581	0,7	4131	0,7	6186	0,4	у 2,4 р.
Амортизація	8404	2,2	10330	1,7	15380	1,1	183,0%
Інші операційні витрати	120997	32,2	88470	14,6	403575	28,6	у 3,3 р.
Разом	375554	100	605019	100	1412792	100	у 3,8 р.

Витрати на оплату праці збільшилися на 98,2%. Сплата соціальних платежів збільшилася у 2,4 рази. Інші операційні витрати зросли у 3,3 рази. Загалом по підприємству, динаміка зростання операційних витрат збільшилася у 3,8 рази.

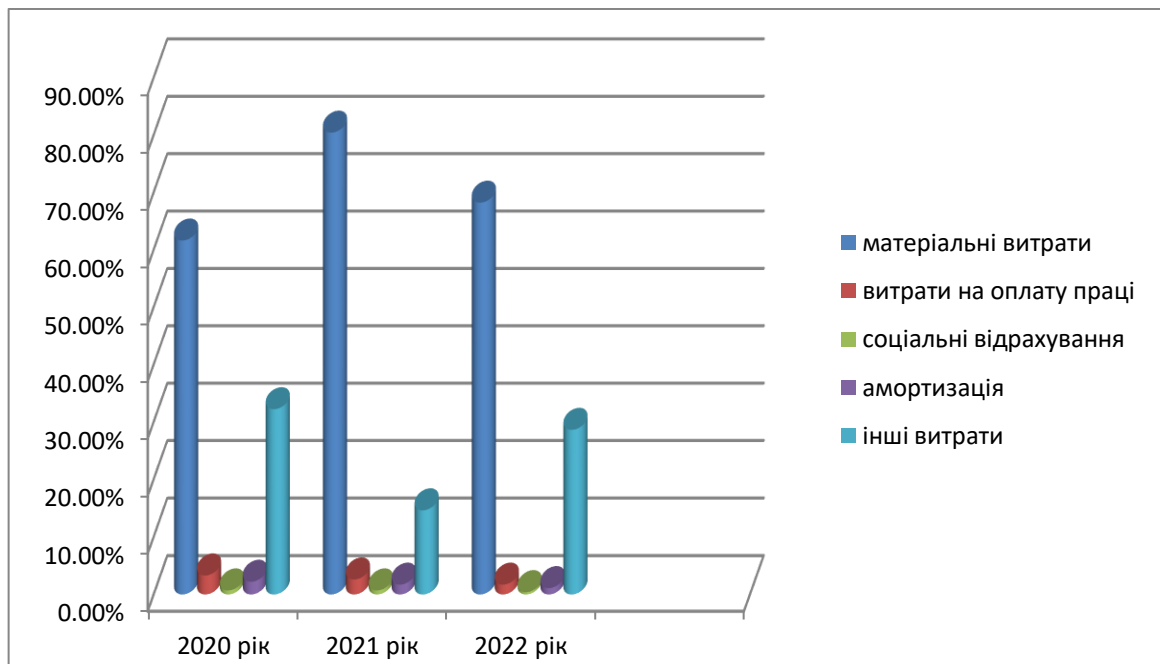


Рис 2.1 – Структура операційних витрат ТОВ «*****»

Співвідношення структури операційних витрат ТОВ «Агоро Фонд» за досліджуваний період наглядно відображено нами на рис. 2.1.

Склад та структуру активів ТОВ «*****» проаналізуємо, скориставшись даними виведеної діаграми (рис. 2.2) та даними, які наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Склад та структура активів ТОВ «*****»

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Необоротні активи	52448	20,4	72019	7,7	73281	6,6
Оборотні активи	204028	79,6	858976	92,3	1029254	93,4
Разом	256476	100	930995	100	1102535	100

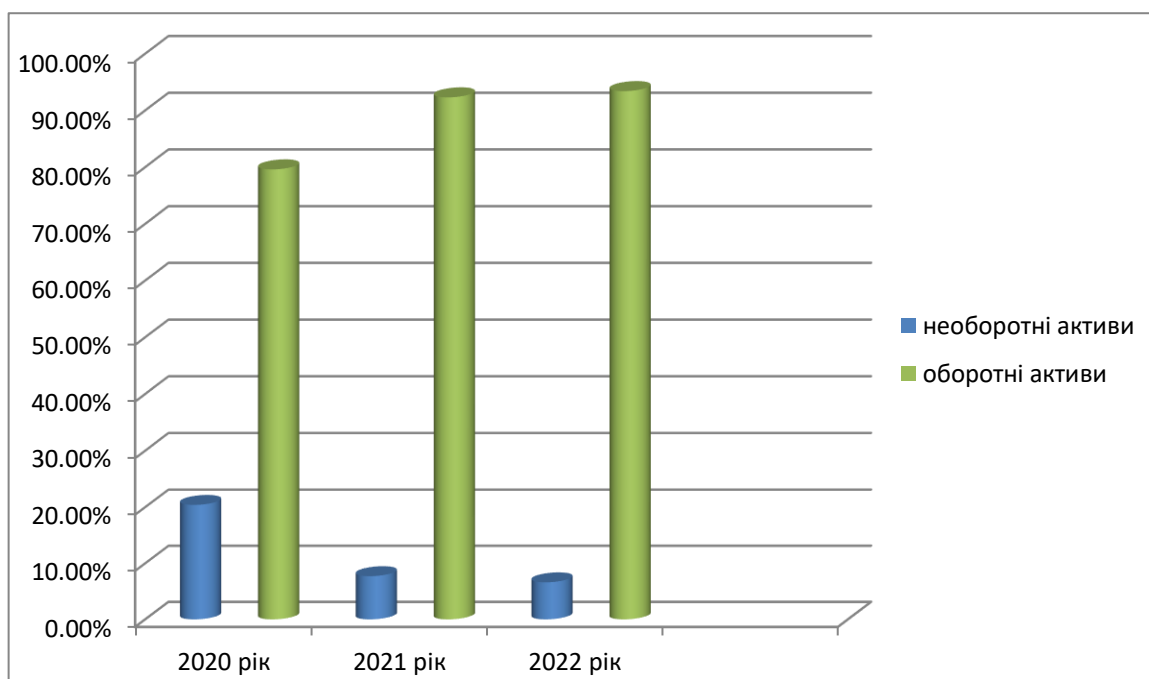


Рис 2.2 – Структура активів ТОВ «*****»

Як бачимо, за досліджуваний період 2020-2022 роки у структурі активів ТОВ «*****» переважають оборотні активи. Так, у 2020 році необоротні активи склали 20,4%, а оборотні – 79,6%. У 2021 році необоротні

активи становили лише 7,7%. Аналізуючи 2022 рік бачимо, що у грошовому еквіваленті як оборотні, так і необоротні активи значно зросли у порівнянні із 2020 роком. За відсотковим значенням, у 2022 році знову ж таки переважали оборотні активи із показником у 93,4%.

Склад дебіторської та кредиторської заборгованості проаналізуємо скориставшись даними табл. 2.4.

*Таблиця 2.4 – Склад дебіторської та кредиторської заборгованості
ТОВ «*****», тис. грн.*

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022 рік до 2020 року, %
Дебіторська заборгованість	104719	487710	945063	у 9 р.
Кредиторська заборгованість	117605	738253	808875	у 6,9 р.

Дані таблиці 2.4 свідчать про значне зростання у 2022 році як дебіторської так і кредиторської заборгованості. Таким чином, дебіторська заборгованість у 2022 році склала 945063 тис. грн., що у 9 разів більше у порівнянні із 2020 роком. Кредиторська заборгованість у 2022 році збільшилася у 6,9 разів у порівнянні до 2020 року і склала 808875 тис. грн.

Отже, проаналізувавши фінансово-економічну звітність ТОВ «*****» можемо зробити висновок, що господарська діяльність досліджуваного підприємства є доволі успішною, що характеризується високим показником рентабельності та значною наявністю активів.

2.2 Аналіз управління розвитком персоналу в ТОВ «***»**

Ступінь конкурентоспроможності підприємства у ринкових умовах обумовлений професійним рівнем працівників. Застосування сучасних моделей науково-технічного розвитку суттєво покращує опанування нових

навичок та знань, що й посилює конкурентоспроможність як самого персоналу, так і в цілому підприємства. Саме ці обставини спонукають здійснювати управління розвитком працівників за сучасними принципами ведення бізнесу [22].

Підприємство повинно намагатись розвиватись, і саме тому виникає необхідність освоювати нові ринки та застосовувати сучасні технологічні підходи за допомогою використання сучасного обладнання, генеруючи нові робочі місця та інвестувати кошти у професійний розвиток працівників підприємства. Переважна більшість кадрових починань на ТОВ «*****» мають на меті вирішення наступних завдань:

- ✓ виважене регулювання чисельного складу працівників на збалансованому та обґрунтованому рівні, який є достатнім для реалізації поставлених задач;
- ✓ формування і перепідготовка кадрів зі складу кваліфікованих працівників з метою просування їх на керівні посади;
- ✓ залучення працівників до участі у розробленні питань сучасного управління підприємством у галузях, де працівники стануть корисними завдяки високому рівню власних компетентностей;
- ✓ мінімізація відтоку кваліфікованого персоналу та заохочення його переміщення на посади, де він приносить максимальну користь підприємству;
- ✓ конкурентний підбір персоналу за допомогою виявлення потенційних здібностей як з числа вже працюючих, так і потенційних конкурентів на займані посади;
- ✓ створення механізмів для фінансового заохочення працівників, які демонструють високі знання і навички на виробництві;
- ✓ запровадження конкурентної форми оплати праці в залежності від кваліфікованого рівня працівника.

Конкурентний метод мотивації персоналу, який спрямований на підвищення його професійного рівня, а відтак і на результативність

діяльності компанії виступає важливим чинником у роботі ТОВ «*****». Саме тому, керівництво ТОВ «*****» стимулює працівників до підвищення їхнього професійного рівня, демонструючи цим можливість кожного працівника отримувати вищу заробітну платню за кваліфікований підхід до виконання роботи. Керівництво ТОВ «*****» робить все необхідне для розкриття та розвитку потенціалу працівників для досягнення ними кращих професійних результатів, що в подальшому приносить дивіденди як самому працівнику, так і компанії.

Професійний розвиток персоналу включає в себе поняття його розвитку як фахівця своєї галузі, який запроваджується підприємством для власних співробітників у рамках сфери їх компетенції, що застосовується на стадіях професійного вдосконалення.

Процедуру розвитку персоналу в ТОВ «*****» ми можемо спостерігати на рис. 2.3.



Рис. 2.3 – Організація процесу управління розвитком персоналу
ТОВ «*****»

Отже, організація процесу управління розвитком персоналу у ТОВ «*****» здійснюється за наступними ключовими параметрами:

1. Виявляються потреби для створення реальної картини щодо необхідності навчання та перенавчання персоналу;
2. Встановлюються цілі навчання та здійснюється планування програми навчання, яка деталізує строки, бюджет, методику навчання персоналу та визначає категорії працівників, для яких проводитиметься таке навчання;
3. Створюються навчальні програми для відповідних категорій персоналу;
4. Здійснюється навчальний процес із забезпеченням зворотнього зв'язку;
5. Робиться підсумок результатів такого навчання шляхом проведення його оцінки.

Області розвитку персоналу ТОВ «*****» більш детальноше нами відображені на рис. 2.4 та описано нижче:



Рис 2.4 – Області розвитку персоналу ТОВ «*****» [17]

Планування кар'єри у ТОВ «*****» сприяє кар'єрному зростанню працівника та виступає для нього стимулюючим фактором, що також впливає на ефективну роботу підприємства. У свою чергу політика планування кар'єри забезпечує працівнику його професійне зростання та отримання більшої заробітної плати, що є його неодмінним стимулом у подальшій роботі в межах підприємства.

Професійне зростання передбачає підготовку працівників до здійснення нових завдань; обіймання нових посад; вирішення поставлених проблем.

Під організаційним розвитком розуміється створення корпоративної культури співробітників, які дотримуються та поділяють цінності та умови діяльності компанії, у яких сам розвиток працівників стає його необхідною передумовою подальшого розвитку підприємства. Виконання такого підходу не є легким, адже кожен працівник наділений індивідуальними, як професійними, так і психологічними навичками [36].

Наставництво у ТОВ «*****» проявляється у реалізації поставлених завдань новими працівниками з допомогою більш досвідчених працівників на власному прикладі. І лише по завершенню такої процедури наставництва, настає етап коли новий співробітник вже може виконувати роботу самостійно без участі наставника. До основних завдань наставника відноситься: адаптація нового працівника до корпоративної культури та норм поведінки у конкретному підрозділі; пришвидшення засвоєння основних навичок професії; допомога та забезпечення якості виконання роботи працівником, у якого ще нема достатнього досвіду, тощо.

Підвищення кваліфікації полягає у підготовці кадрового потенціалу ТОВ «*****» для вдосконалення знань та навичок, які продиктовані підвищенням об'єктивних вимог процесів здійснення ведення бізнесу. Адже технічний прогрес вимагає від працівника постійного підвищення знань через розвиток сучасних технологій виробництва. Підвищення кваліфікації забезпечується як за допомогою власного внутрішнього потенціалу, так і за

допомогою залучення зовнішніх професіоналів до проведення тренінгів, професійним завданням яких є саме навчання у стислі строки сучасним методам роботи на підприємстві.

У розвинених організаціях корпоративне професійне навчання виступає комплексним триваючим процесом, початком якого є первинне визначення доцільності та мети такого навчання, які базуються на підставі потреб розвитку підприємств, установ та організацій з метою вдосконалення виконання обов'язків їх співробітниками.

Як показує практика, досягнення позитивного результату професійного зростання на 75% залежить від підготовки та навчання, і в межах 25% - від персональних здібностей та мотивації працівника, по відношенню до якого запроваджується комплекс заходів корпоративного навчання, що зайвий раз підкреслює важливість вдало підібраної системи корпоративного навчання з боку управлінського складу підприємства [17]. У своїй більшості сучасні програми корпоративного навчання об'єднують у собі такі форми, як: проведення лекцій та ділових ігор, демонстрація відеоматеріалу, проведення тренінгів із моделюванням конкретних ситуацій з пропозицією вирішити умовно поставлене завдання. Таке навчання повинно бути сучасним, цікавим та практичним, щоб відбувався взаємний зв'язок між тим, хто навчає і тими, кого навчають, і що не менш важливо, таке навчання повинно бути ефективним та продуктивним.

У ТОВ «*****» таке навчання виступає важливою стратегічною складовою розвитку підприємства. Доволі тривалий час на підприємстві функціонують різноманітні програми розвитку персоналу, які надають можливість працівникам динамічно вдосконалювати власні професійні здібності, опановувати інноваційні знання задля ефективного виконання роботи, яка технологічно видозмінюється та вдосконалюється. Корпоративне навчання персоналу об'єднує в собі тренінги, майстер-класи, розв'язання конкретних бізнес-ситуацій, тощо. Воно допомагає трансформації досвіду від досвідчених працівників до нових. Бізнес-тренери поширюють свій досвід у

частині застосування ефективних підходів для досягнення завдань, а також діляться своїми історіями успіху та невдач, які надають можливість уникнути помилок та оперативно досягти поставлених завдань.

Супроводження (підтримка) процесів змін у ТОВ «*****» тісно пов'язана із превентивною підготовкою працівників до гіпотетичних змін у діяльності підприємства, щоб в майбутньому тим самим дозволить знизити опір змін, якщо такі будуть мати місце.

Таким чином, у ТОВ «*****» наявна ефективна система розвитку персоналу, яка дозволяє вдосконалювати та реалізовувати потенційні можливості працівників та забезпечує у майбутньому взаємну зацікавленість між працівником та працедавцем.

2.3 Дослідження політики соціальної відповідальності в ТОВ «***» та її роль в забезпеченні розвитку персоналу**

Ефективне управління персоналом посідає важливе місце у процесі функціонування підприємства з огляду на те, що ТОВ «*****» втілює у свою діяльність програму соціальної відповідальності. Варто наголосити, що на сайті компанії виділено окрему сторінку присвячену «соціальній відповідальності», що є вкрай рідкісним явищем серед підприємств, що зайвий раз підкреслює важливість реалізації політики соціальної відповідальності в агропідприємстві.

Соціальна відповідальність на цьому підприємстві знаходить прояв на різноманітних рівнях управління та задіяна у функціях управління (рис. 2.5).

Варто звернути увагу на те, що питома більшість національних підприємств так чи інакше зіштовхується з проблемою швидкоплинності кадрів, що тісно пов'язане із збільшенням можливостей мобільності персоналу та збільшенням вакансій на ринку сільськогосподарської діяльності, в тому числі конкуренцію складають і зарубіжні товаровиробники, оскільки робота за кордоном українських кваліфікованих

працівників, які задіяні у сільськогосподарському виробництві стає все доступнішою і популярнішою через більшу заробітну платню та кращі умови праці.

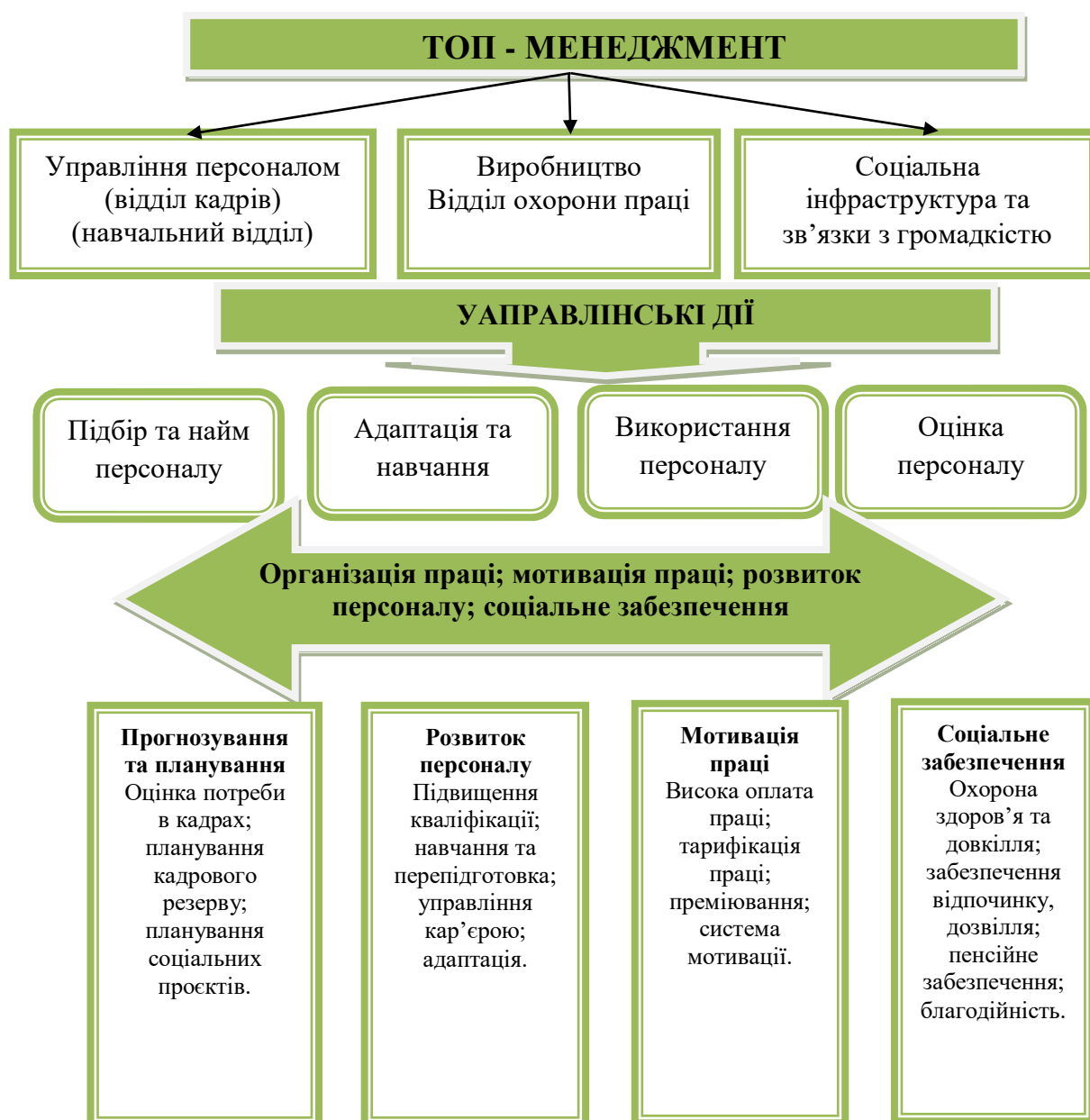


Рис. 2.5 – Місце соціальної відповідальності в діяльності ТОВ «*****» в системі розвитку персоналу [10; 13; 39]

Тому керівникам сільськогосподарських підприємств варто звернути належну увагу щодо створення таких умов на виробництві, за допомогою яких український працівник надавав би перевагу роботі в середині держави, а

не за її межами, що черговий раз підкреслює на існуванні взаємозв'язку між гідними умовами праці та впровадженням соціальної відповідальності.

Поряд з цим надзвичайно важко забезпечувати реалізацію виховання соціально відповідального працівника за умови відсутності належного матеріального стану та відсутності реальних умов розвитку, адже людина прагне до самовдосконалення і при виборі потенційного роботодавця перевага буде надана саме роботі на тих підприємствах, де забезпечується високий рівень заробітної плати та якісні умови перебування на роботі. Відсутність можливості розвитку працівника як професіонала негативно впливатиме на функціонування самого підприємства.

Дотримання правових норм та правил етичної поведінки спеціалістом, який проводить процедуру кадрового підбору не лише покращує ефективність даного процесу, але й прямо впливає на ділову репутацію компанії. А тому, порушення чинних юридичних та етичних норм з боку управлінського апарату є вкрай негативним явищем, а їх дотримання свідчить про те, що підприємство є соціально відповідальним суб'єктом у трудових та господарських правовідносинах [37].

У діяльності ТОВ «*****» чітко функціонують принципи належного оформлення працівників при прийомі їх на роботу, які оформляються наказом та укладенням трудового договору. У процесі своєї діяльності підприємством сплачуються усі необхідні податки та платежі до державного та місцевого бюджетів.

За результатами юридичного оформлення правовідносин між ТОВ «*****» та найманим працівником, управлінський персонал забезпечує процедуру ознайомлення працівника із особливостями процесів роботи на займаній посаді. Така процедура допомагає працівнику якісніше засвоїти корпоративні цінності та правила поведінки на підприємстві та сприяє опануванню основних принципів діяльності агропромислового підприємства, а також деталізує вимоги та результати, на які очікує підприємство за

результатами роботи такого працівника та сприяє позитивному ставленні нового співробітника до місця праці.

Закономірним продовженням ознайомлення такого співробітника з умовами і правилами, які запроваджені на підприємстві виступає його адаптація до нового місця роботи. Якщо ж приділити не достатню значимість процедурі адаптації працівника, то це може призвести до негативного результату у кадровій політиці підпору працівників на підприємство, оскільки такий співробітник на неналежному рівні засвоюватиме свої професійні завдання, а відповідно і на низькому рівні виконуватиме покладені на нього обов'язки та не зможе повноцінно влитись в колектив. Таким чином, не зможе забезпечитись належна робота підприємства в якості цілісного механізму, який є запорукою високого рівня досягнення цілей підприємства.

З цього випливає, що належний процес введення працівника в посаду та реалізація адаптаційних дій з боку управлінського персоналу ТОВ «*****» виступає невід'ємним елементом формування як соціальних, так і трудових правовідносин, які виникають між працівником та працедавцем на принципах соціальної відповідальності.

Одним з ґрунтовних напрямків формування розвитку працівника виступає вплив на нього різноманітних суб'єктів, таких як державні органи, вищі навчальні заклади, підприємства та установи, тощо. А тому, важливим елементом вдосконалення своїх професійних навичок виступають зовнішня професійна підготовка; самопідготовка та забезпечення підвищення кваліфікаційного рівня з боку підприємства. Тому в даному контексті треба виділити складові елементи, в чому саме полягає та знаходить свій прояв формування соціальної відповідальності у сфері професійної підготовки, а відтак і підвищення кваліфікації.

До кола соціальної відповідальності ТОВ «*****» в частині формування програм навчання та кар'єрного росту працівника належить:

- ✓ розробка системи заходів та методів щодо просування співробітників по вертикальній системі кар'єрного зростання (обіймання нових вищих посад відповідно до отриманого рівня професійних знань та навичок);

- ✓ забезпечення та втілення програм професійного зростання для найбільш цінних та перспективних кадрів;

- ✓ пропорційне підвищення за посадою тих працівників, які здатні оперативно та якісно розвиватись та навчатись, опановувати нові компетентності та інноваційні технології, які використовуються на підприємстві;

- ✓ з'ясування потреби у навчанні співробітників згідно зі стратегією ведення бізнесу на підприємстві, а також відповідно до визначення потреб ринку, самого підприємства та його конкретного працівника;

- ✓ підбір відповідних методів навчання та їх форм реалізації;

- ✓ стимуляція персоналу до здобуття нових навичок;

- ✓ підготовка та перепідготовка працівників у випадку реорганізації підприємства або зміни профілю його діяльності (наприклад зміна у вирощенні видів культур, що потребує додаткових знань для реалізації завдань);

- ✓ створення однакових можливостей серед працівників для їхнього навчання та відповідного розвитку;

- ✓ створення сучасної системи підготовки резервного складу працівників з метою заповнення вивільнених посад.

ТОВ «*****» усвідомлює власний вплив на колектив та суспільство, і саме тому несе відповідальність за процеси, які запроваджені на цьому підприємстві, а з цього випливає, що запроваджена на підприємстві корпоративна соціальна відповідальність виступає невід'ємною складовою розвитку як персоналу так і підприємства.

Стратегія корпоративної соціальної відповідальності виступає вагомим компонентом, в якому відображається вектор взаємовідносин з іншими

суб'єктами господарювання та виражається у 4-х пріоритетних напрямках, які зображені на рис. 2.6.

Політика реалізації соціальної відповідальності в діяльності ТОВ «*****» полягає у виокремленні правил взаємодії з окремими цільовими аудиторіями з метою вироблення стабільної та дієвої співпраці із суспільством та окремими суб'єктами.

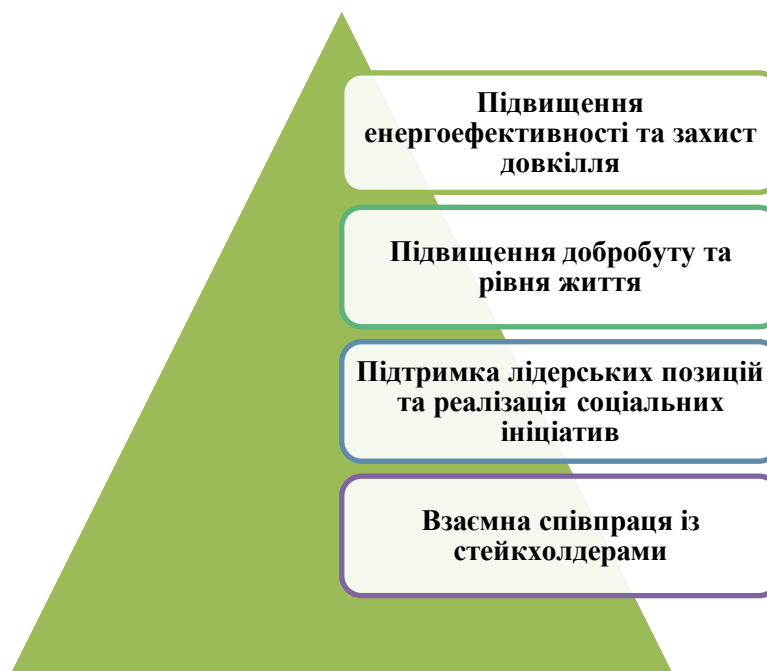


Рис 2.6 – Пріоритетні завдання політики реалізації корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «*****» [39]

Основним принципом реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності на даному підприємстві виступають:

- ✓ підтримка та заохочення лідерських навичок з метою забезпечення функціонування соціальних ініціатив та підвищення добробуту країни;
- ✓ задоволення потреб споживачів якісною продукцією;
- ✓ забезпечення розвитку кадрового потенціалу та його безпеки на виробництві;
- ✓ застосування енергозощадливих засобів виробництва та турбота про захист навколишнього середовища;

✓ створення взаємовигідних відносин з суб'єктами у місцях, де здійснює діяльність ТОВ «*****».

До основних принципів, якими керується ТОВ «*****» при реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності, належать ті, які відображені на рис. 2.7:



Рис. 2.7 – Базові принципи розробки та впровадження корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «*****» [39]

Взаємодія зі стейкхолдерами передбачає можливість об'єднання з іншими підприємствами та зацікавленими сторонами задля втілення соціально значимих проєктів які мають на меті сприяти підвищенню рівня добробуту населення.

Важливим напрямком інвестування у майбутнє підприємства виступає капіталовкладення у стратегічно важливі проєкти, які у майбутньому принесуть користь для нього і будуть мати позитивний вплив не лише на спільноту в цілому, а й на окрему особу. Така стратегія ТОВ «*****» передбачає нарощування фінансових потужностей підприємства та розширення ринків збуту продукції. Досягнення таких цілей стане причиною

збільшення робочих місць, покращенням економічних показників регіону та, як наслідок надасть можливість місцевим громадам, які отримують податки від діяльності підприємства, вкладати кошти у розвиток місцевої інфраструктури (ремонт доріг, шкіл, лікарні, тощо).

За період своєї діяльності ТОВ «*****» застосовує особисті підходи до розвитку соціальної інфраструктури. Однак, ретельні зміни в економіці вимагають впровадження й інноваційних енергозберігаючих технологій не тільки у процес виробництва. Тому, ТОВ «*****» буде виходити з пропозиціями щодо запровадження сучасних технологій з метою покращення загального добробуту населення відповідної громади, де здійснюється виробництво продукції цього підприємства.

Економічний розвиток підприємства у певній мірі пов'язаний і залежить від рівня розвитку території (територіальної громади), на якому здійснюється робота компанії. Дана специфіка особливо притаманна підприємствам, які здійснюють свою діяльність в агропромисловій сфері. У принципах діяльності ТОВ «*****» прослідковуються засади успішного ведення бізнесу не лише для досягнення власних фінансових прибутків підприємства, а й засади покращення добробуту як власних працівників, так і всієї громади зокрема.

Розуміючи відповідальність за вплив на розвиток економіки держави, ТОВ «*****» відкрита до діалогу з місцевою громадою з метою покращення їх рівня життя. Адже сплачені підприємством податки і збори до місцевого бюджету спрямовуються саме на розвиток місцевої інфраструктури і тому, підприємство, яке веде прозору бізнесову політику та належним чином сплачує податки повинно знати й про проблеми, які існують у громаді, оскільки ефективно працююче підприємство фактично і є запорукою належного рівня розвитку інфраструктури відповідної громади.

Захист навколишнього середовища включає в себе не лише раціональне використання природних ресурсів, а й динамічне зменшення використання енергетичних ресурсів шляхом споживання альтернативних заощадливих

джерел електроенергії. На даному етапі постає питання запровадження екологічного супроводу в системі управління підприємством. Таким чином досягається економічний, соціальний та екологічний баланс. Адже питання захисту довкілля є актуальним на сьогоднішній день через масові випадки забруднення земель та річок, які спричинені викидами від діяльності підприємств. Так, скажімо використання неякісних добрив може призвести до потрапляння отруйних речовин у річки, що може стати причиною масової загибелі риби.

Впровадження принципів соціальної відповідальності покладено на відділ управління персоналом вище згаданого підприємства. Публічна комунікація із членами колективу відбувається саме за допомогою цього відділу.

Основним засобом реалізації соціальної відповідальності на підприємстві виступає вмотивованість працівників у даному питанні. ТОВ «*****» поступово модернізує і створює сприятливі умови праці, забезпечує підвищення рівня професіоналізму шляхом впровадження тренінгів та корпоративних семінарів, покращує добробут власних працівників.

Метою реалізації корпоративної соціальної відповідальності виступає безпека працівників, а також покращення їхнього здоров'я. Взаємодія управлінського складу з персоналом знаходить свій прояв у:

- ✓ додержанні норм права у сфері охорони здоров'я та охорони праці;
- ✓ впровадженні безпечних умов для роботи працівників;
- ✓ турботі та піклуванні про стан здоров'я співробітників;
- ✓ повазі до працівників;
- ✓ розвитку та стимулюванні покращення професійного потенціалу колективу.

Виконання принципів корпоративної соціальної відповідальності є прямим обов'язком працівників ТОВ «*****». Керівний склад підрозділів підприємства на власному прикладі засвідчують повагу до

принципів реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Працівники ТОВ «*****» здійснюють виконання покладених обов'язків в умовах сприяння розвитку їхнього потенціалу, а завдяки запровадженню у діяльність підприємства інноваційних технологій, ТОВ «*****» вдосконалює виробничі процеси своєї діяльності.

Впродовж останніх років на ТОВ «*****» здійснюється періодичний аналіз, шляхом опитування працівників, щодо їх відношення до умов праці та з'ясовуються пропозиції для такого покращення. У коло такого моніторингу включені питання, які стосуються рівня матеріального забезпечення; умов праці; психологічного клімату в колективі та ін.

За результатами роботи працівникам передбачена виплата премій з метою стимулювання якісного та своєчасного виконання завдань.

У кризовий період значна увага також приділяється забезпеченню та виконанню трудових прав працівників, які окрім норм трудового законодавства, забезпечуються ще й колективним договором, що дає впевненості працівнику у його стабільному майбутньому та перспективі роботи в даному підприємстві. Адже непоодинокими наслідками існування кризових явищ є скорочення штату, що призводить до звільнення окремих працівників. Варто відзначити, що на ТОВ «*****» скорочення працівників не відбувалось, а навпаки, зі збільшенням потреби у забезпеченні населення якісною продукцією, підприємство розширило обсяги своєї діяльності. ТОВ «*****» не лише забезпечує належні умови праці, а й ставить за мету покращити організацію дозвілля колективу.

Одним з факторів демонстрації розвитку компанії виступає стан здоров'я найманого працівника. ТОВ «*****» взяло курс на запобігання та мінімізацію рівня травматизму. Такий підхід реалізується у більшості розвинених компаній.

Серед числа основних принципів діяльності підприємства варто виділити і принцип цінності життя та здоров'я працівників, який забезпечується:

- ✓ інвестиціями у систему управління охороною праці;
- ✓ своєчасним виявленням небезпек на виробництві та протидії їм;
- ✓ аналізом настання нещасних випадків на підприємствах та реалізацією комплексу превентивних заходів для їх запобігання;
- ✓ визначенням дієвої методики по здійсненню охорони праці;
- ✓ використанням якісних та безпечних засобів виробництва;
- ✓ підвищенням рівня кваліфікації персоналу, тощо.

Поліпшення умов праці є одним з важливіших завдань у діяльності ТОВ «*****». Тому, на цьому підприємстві вживається ряд наступних заходів:

- ✓ проводиться комплекс превентивних заходів для запобігання настанню травматизму;
- ✓ запроваджена система визначення рівня безпеки споруд та обладнання;
- ✓ здійснюється періодичний медичний огляд працівників на предмет виявлення у них небезпечних захворювань;
- ✓ організовуються інструктажі та перевірки обізнаності співробітників у сфері охорони праці.

З метою забезпечення реалізації таких заходів на ТОВ «*****» проводяться наради та тренінги у сфері дотримання правил по охороні праці, на яких доводиться до відома персоналу про небезпеку неправильного поводження з шкідливими хімічними та легкозаймистими речовинами.

Загалом, наслідком реалізації основних принципів корпоративної соціальної відповідальності у ТОВ «*****» виступають покращення продуктивності праці та мотивації до неї; професійне зростання самих працівників; покращення морального та психологічного клімату на підприємстві та забезпечуються гідні та безпечні умови праці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «*****»

3.1 Шляхи вдосконалення соціально орієнтованого управління розвитком персоналу в ТОВ «*****»

Продуктивність виконання працівниками поставлених перед ними завдань забезпечується, здебільшого, за умови їхнього розуміння та наявності знань у сфері розуміння та бачення стратегії розвитку соціальної відповідальності та здатності застосовувати таку стратегію у бізнесовій, соціальній та екологічній сферах. Саме тому, значущою передумовою ефективної реалізації обраної стратегії розвитку підприємства виступає навчання та підняття рівня обізнаності серед працівників щодо методів реалізації компанією принципів соціальної відповідальності, а також способів та шляхів досягнення поставлених компанією цілей та завдань [7].

Для успішної діяльності ТОВ «*****» варто обрати сучасні способи розвитку персоналу, котрі, у свою чергу, були націлені на соціально відповідальний розвиток персоналу та екологічно орієнтоване його управління.

Соціально-відповідальний розвиток персоналу мав би реалізовувати процес виховання обізнаних та екологічно свідомих працівників, які би на перше місце ставили б турботу за навколишнє середовище та усвідомлювали результат власної діяльності та сприяли підвищенню екологічного рівня засобами розробки та вдосконалення сучасних технологій, які би запобігали руйнації природи [34].

Важливим елементом створення належних умов праці на підприємстві згідно із вимогами соціальної відповідальності відносно працівників повинна

стати відповідна реалізація продуманої екологічної політики з метою забезпечення екологічно-орієнтованого управління.

І саме тому, до основних напрямків реалізації ефективної екологічної політики у ТОВ «*****» варто віднести:

- ✓ вироблення екологічної стратегії із виокремленням основних цілей та завдань розвитку підприємства;

- ✓ формування та розробка на підприємстві комплексної системи екологічного управління, до складової якої варто віднести визначення міри відповідальності та її розподілу, планування діяльності та процедурних механізмів з метою реалізації екологічної політики, вироблення стратегії досягнення запланованих цілей та завдань;

- ✓ обґрунтування системи показників з метою визначення оцінки результатів діяльності;

- ✓ запровадження системи екологічної сертифікації.

У нашій роботі запропонована структура управління персоналом, яка ґрунтується на екологічно орієнтованому підході в діяльності підприємства, відображена на рис. 3.1.

Авторами наукових розробок у сфері екологічно орієнтованого підходу в діяльності підприємств зазначається, що такий підхід включає в себе формування цілей та завдань між структурними підрозділами при розробці та реалізації управлінських рішень націлених на дотримання екологічних та санітарних норм ведення бізнесу [28].

Таким чином, до основних цілей екологічно орієнтованого управління ТОВ «*****» варто було б віднести наступні складові:

- ✓ збалансування рівнів спеціалізованих екологічних навичок персоналу у сфері управлінсько-правових та природничо-наукових знань, що включає до цього складу і роботу у форс мажорних екологічних обставинах;

- ✓ винайдення спеціальних навичок стосовно локалізації надскладних та нестандартних екологічних ситуацій та розвиток екологічної свідомості персоналу;

- ✓ управління витратами підприємства враховуючи екофактор;
- ✓ забезпечення екологічної безпеки на виробництві, захист навколишнього середовища та охорона праці, тощо.



Рис. 3.1 – Структура управління персоналом в ТОВ «*****», яка ґрунтується на засадах екологічно орієнтованого підходу [28]

З метою підвищення поінформованості відносно корпоративної соціальної відповідальності та з метою моніторингу її засвоєння працівниками, у межах ТОВ «*****» варто запроваджувати так зване

«швидке голосування», яке дозволить керівному складу підприємства своєчасно виявляти серед числа персоналу наявність або відсутність потреби у здійсненні корекції в частині комунікацій.

Достатня поінформованість серед числа співробітників щодо культури соціальної відповідальності на підприємстві на пряму залежить від ефективності роботи внутрішніх комунікацій та її окремих складових, таких як – проведення періодичних зустрічей з управлінським апаратом, запровадження корпоративної системи комунікації, тощо [3].

Враховуючи вище перелічені способи вдосконалення розвитку персоналу ТОВ «*****», на рис. 3.2 нами було виділено наступні заходи, які потребують окремої особливої уваги:



Рис. 3.2 – Соціально-орієнтовані компоненти управління розвитком персоналу ТОВ «*****»

Зараз самоосвіта з використанням он-лайн ресурсів стає все більш популярною в силу багатьох причин, однією з яких є економія коштів та часу. З цього можна зробити висновок, що в ТОВ «*****» необхідно створити корпоративну Інтернет платформу, за допомогою якої підприємство змогло б надавати необхідні знання працівникам, які є необхідними для виконання поставлених перед ними завдань з метою розвитку індивідуальних компетентностей. Так, згідно із загальноприйнятими принципами соціальної відповідальності, за допомогою даної платформи варто періодично проводити семінари та тренінги щодо покращення рівня знань у сфері екології, додержання принципів соціальної відповідальності, реалізації програми забезпечення сталого розвитку підприємства, тощо. В межах запропонованого веб порталу варто проводити популяризування задекларованих цінностей компанії з питань соціальної відповідальності як підприємства в цілому, так і окремого його працівника. Користуючись даною платформою можна пропонувати комплекс пропозицій, які би стосувались можливості реалізації та впровадження соціальної відповідальності в межах ТОВ «*****», а також, запозичений досвід, який вже широко впроваджений серед підприємств партнерів відповідної галузі діяльності, оперативним методом може бути доведений до відома працівників підприємства.

До числа позитивних факторів такого Інтернет навчання належить і принцип його екологічності, адже на даному етапі зберігається як природній ресурс, так і здійснюється економія часу у процесі отримання інформації, оскільки такий процес передачі інформації заощаджує значну кількість електроенергії та її збереження, особливо в період опалювального сезону; заощаджується цінний час та скорочується ступінь використання паперових носіїв інформації, що так чи інакше позитивно впливає на збереження екології; мінімізує витрати на добирання працівників до місця проведення зборів, тощо. Окрім цього працівники компанії відчують себе у тренді, оскільки рухаються в ногу із розвитком сучасних телекомунікаційних

технологій, що дозволяє оперативно отримувати корисну та потрібну інформацію, заощаджуючи при цьому час та кошти.

За результатами таких Інтернет тренінгів керівним складом компанії та її керівництвом можна проводити аналіз стабільності зростання професійного розвитку персоналу, висновки щодо яких можуть бути використані для подальшої успішної роботи та розвитку самого підприємства [6].

ТОВ «*****» об'єднує значну кількість працівників, яким необхідно отримувати нові знання в силу постійного оновлення технологічних процесів та запровадження інноваційних технологій. Вагомим підґрунтям корпоративного навчання міг би стати «Корпоративний університет», у якому працівники мали би змогу постійно вдосконалюватись у професійному розвитку за допомогою залучення тренерів та коучів, які на професійному рівні забезпечували би покращення знань у сфері управління компанії та реалізовували зміцнення корпоративної культури, відкривали нові потенційні можливості працівників та слугували би базовою основою для розробки та реалізації інноваційних процесів на виробництві.

Організація комплексу ознайомчих тренінгів, які б спрямовувались на координацію власного здоров'я працівників та ознайомлення із базовими правилами вживання здорової їжі також б суттєво покращило соціальний клімат на підприємстві.

Запровадження «зелених груп» має на меті створення у ТОВ «*****» мобільних груп з числа співробітників підприємства, котрі би впроваджували відповідні знання з соціальної відповідальності і передавали їх іншим. Такі групи працівників вже успішно функціонують в розвинених зарубіжних компаніях зі світовим ім'ям, таких як Intel, Microsoft та у інших світових гігантах.

У світовій господарській практиці також існує тенденція залучення працівників до динамічного розвитку поза межами робочого місця. У цьому контексті можуть бути використані різноманітні стратегії, такі як - заохочення працівника зменшити ступінь негативного впливу на навколишнє

середовище; інформування з питань здоров'я; пропаганда спортивного способу життя.

Заохочення співробітників до зміни обстановки поза межами роботи покращують рівень здоров'я працівника та сприяють його загальному розвитку. Такі дії і демонструють розвиток корпоративної соціальної відповідальності з одного боку, а з іншого – виступають складовою ефективного покращення реалізації цілей та завдань культури соціальної відповідальності [7].

Піклування про здоров'я персоналу виступає вагомим показником додержання принципів соціальної відповідальності. Збільшення соціального пакету серед співробітників ТОВ «*****» є актуальним для роботодавця в силу заохочення та недопущення переманювання кваліфікованого персоналу з боку конкуруючих підприємств, а саме розширення соціального пакету призведе до додаткової мотивації співробітників до ще якісніших та продуктивніших результатів їхньої праці.

Баланс у співвідношенні роботи та приділенню уваги сім'ї у наші дні було б вдалою перевагою для ведення бізнесу та й для самого персоналу. Це складення збалансованого робочого графіку, за умовами якого роботу, яку можна виконувати дистанційно варто здійснювати у домашніх умовах. Це б змогло з одного боку заощадити кошти у періоди опалювального сезону на виробництві, а з іншого, підвищило би мотивацію до роботи та зекономило би час на добирання до роботи. Важливого значення у даному контексті має й можливість персоналу більше часу бачитись із членами своєї сім'ї.

Сортування сміття - це сучасний підхід розвинених компаній, який демонструє так званий підхід у діяльності підприємства за принципом позиціонування себе в якості «Зеленого офісу» [21].

Такий підхід вже широко застосовується особливо в компаніях з іноземними інвестиціями, де культура сортування сміття є загальноприйнятим явищем.

Тому, за умови належної підтримки керівництва ТОВ «*****» потрібно запровадити реалізацію певних проєктів, які передбачали б, наприклад, встановлення окремих контейнерів з роздільного сортування сміття та запровадження просвітницьких заходів з даного питання у різноманітних державних та недержавних закладах.

В сучасних умовах підприємці об'єднуються з метою здійснення соціальних ініціатив, таких як допомога збройним силам України, переселенцям, малозабезпеченим сім'ям, покращення довкілля та територій, тощо.

А відтак, у ТОВ «*****» варто започаткувати власні традиції з метою забезпечення волонтерських ініціатив з числа власного персоналу, діяльність яких зможе допомогти не лише покращенню довкілля, а й дещо зблизить та згуртує колектив.

У ТОВ «*****» варто було б виділяти день з метою участі його працівників у волонтерських місіях, таких скажімо, як здійснення допомоги у ремонті комунальних підприємств, організація збору предметів першої необхідності і передачі їх непрацездатним особам, влаштування благодійних ярмарків на потреби ЗСУ та соціально незахищених верств населення.

Таким чином, до числа пріоритетного вектору вдосконалення та покращення процедури управління персоналом у ТОВ «*****» було запропоновано соціально-відповідальну систему управління розвитком персоналу, яка передбачає: процедуру сортування сміття; запровадження медичного страхування на виробництві; створення нових стандартів соціально-відповідального управління підприємством, дотримання справедливого балансу між витраченим часом на роботі та проведенням часу разом із сім'єю, забезпечення реалізації волонтерських програм з боку працівників компанії; створення так званого «Корпоративного університету» в межах підприємства з метою оперативного та своєчасного отримання нових знань; створення інноваційних Інтернет порталів з метою забезпечення продуктивного використання часу.

3.2 Забезпечення та реалізація соціально відповідальної стратегії розвитку персоналу в ТОВ «***»**

Саме працівники підприємства є носіями соціально-екологічної культури, у діях яких знаходять свій прояв принципи відповідального та належного їх відношення до навколишнього середовища, а також прояв їхньої готовності до вирішення соціальних та економічних завдань. З метою перебування підприємства в успішному та стабільному стані, необхідно оптимізувати витрати та позитивно впливати на стан навколишнього середовища, мотивуючи працівників до опанування сучасних практик щодо збереження природи, виховуючи у них тим самим соціально-відповідальну культуру при здійсненні ними їх професійних обов'язків. Для цього необхідно виробити продуктивну стратегію соціально-відповідального ставлення до управління розвитком працівників [18].

Виокремлюючи екологічну складову соціально-відповідального способу управління, варто визначити ефективну модель відповідних дій підприємства, які передбачають, зокрема, впровадження у його діяльність сучасних інноваційних технологій стосовно запровадження в корпоративну культуру екологічної та соціальної відповідальності працівників, заохочування та розвиток сучасних інноваційних можливостей працівників, що призведе до залучення інвестованих активів, наслідком чого стануть нові знання та навички, які здійснюватимуть довготривалий та стабільний вплив не лише на самих працівників, а й на результати діяльності самого підприємства (рис. 3.3).

До основних завдань стратегії розвитку персоналу ТОВ «*****» можна віднести – зменшення негативного впливу на природне середовище; заохочення працівників до сталих навчально-практичних практик, спрямованих на захист природного середовища; збільшення потенціалу у сфері розширення ринків збуту; забезпечення належних умов праці та турботу про здоров'я персоналу; збільшення та стабілізація прибутків;

зміцнення безпеки на виробництві; зростання статусу підприємства та його конкурентна здатність поміж аналогічними підприємствами, тощо.



Рис. 3.3 – Структура реалізації та забезпечення соціально-відповідальної стратегії управління персоналом у ТОВ «*****» [32]

Базовим рішенням впровадження у діяльність агропідприємства стратегії екологічного розвитку персоналу стане застосування принципу впровадження концепції, про яку мова вже йшла вище, а саме реалізація концепції «Зеленого офісу» в ТОВ «*****».

Концепція «Зеленого офісу» полягає у мінімізації впливу від діяльності компанії на навколишнє середовище та заохоченню суб'єктів господарювання до раціоналізації у використанні засобів виробництва, що забезпечується шляхом впровадження та застосування принципів, які відображені на рис. 3.4. нашої роботи.



Рис. 3.4 – Принципи функціонування «Зеленого офісу» [12; 21]

Як бачимо, принципи функціонування «Зеленого офісу» передбачають:

- ✓ запровадження сортування залишків та сміття з метою їх вторинної переробки;
- ✓ раціональне та заощадливе використання транспортних засобів на виробництві та впровадження перевезень працівників до місця праці шляхом забезпечення функціонування корпоративного транспорту;
- ✓ використання енергозберігаючих технологій;

- ✓ залучення персоналу компанії до корпоративних заходів по захисту екології;
- ✓ зменшення використання паперових носіїв інформації з поступовим переходом на сучасний електронний документообіг.

Ініціатива застосування принципів «Зеленого офісу» мала би виходити від керівництва підприємства, а сама стратегія «Зеленого офісу» формуватиме певну лінію поведінки найманого персоналу. Такі принципи діяльності підприємства мали би полягати у реалізації освітніх та мотиваційних заходів, спрямованих на допомогу новим співробітникам охайно та шанобливо відноситися до засобів виробництва компанії, підвищуючи тим самим зростання корпоративної культури підприємства [12].

Турбота про безпечне екологічне середовище для наступних поколінь покращуватиме продуктивність та ефективність праці, що так чи інакше призведе до збільшення конкурентоздатності агропромислового підприємства. Виходячи з аналізу наукових досліджень, реалізація корпоративної соціальної культури в діяльності підприємства спрямовані на турботу за навколишнє середовище, що в певній мірі створює позитивний імідж перед споживачами виробленої продукції та перед контрагентами по бізнесу. А це, неодмінно впливає на конкурентоздатність відповідного підприємства. Використання екологічних принципів діяльності у роботі підприємства знаходить своє відображення у корпоративній відповідальності за результати такої діяльності. І як показує досвід наукових досліджень, соціальна відповідальність виступає важливим засобом по формуванню позитивного іміджу підприємства перед потенційними замовниками та споживачами, а це впливатиме і на обрання такого підприємства в якості потенційно надійного та свідомого контрагенту у сфері господарських правовідносин [27; 28].

Варто звернути увагу, що ті підприємства в яких закладена стабільна система корпоративних цінностей є найбільш привабливими і на ринку праці,

оскільки при виборі місця праці висококваліфікований працівник віддасть перевагу саме тій компанії, в якій розвинена корпоративна культура та система соціальної відповідальності, що свідчить про інноваційність та динамічність в діяльності підприємства [20, с. 66-73].

Врешті решт, перехід від традиційної до сучасної системи організації діяльності офісу сприятиме усуненню джерел потенційної небезпеки по відношенню до персоналу, а це стане причиною зменшення отримання професійних захворювань, таких як алергії та астми, які притаманні співробітникам, які здійснюють діяльність на підприємствах з несприятливими умовами для здоров'я працівників [12].

Одним із базових принципів функціонування «Зеленого офісу» виступає сортування залишків виробництва та сміття, оскільки таке сортування знаходить свій прояв у системі дій, при застосуванні яких залишки виробництва сортуються за їх фізичними та хімічними показниками (органіка, папір, скло, батарейки, пластик, тощо). Такий розподіл сприяє ефективній переробці відходів у місцях їх утилізації та дозволяє з меншими затратами направити на вторинну переробку ті відходи, які можуть бути використані повторно при належній переробці чи відновленні. Це передбачає запровадження збалансованої системи сортування залишків на виробництві, що передбачає укладення договорів з контрагентами на збут та переробку сміття [12; 21]. Для досягнення такої мети варто здійснити роз'яснювальну роботу серед працівників з метою популяризації сортування відходів на виробництві, оскільки проблема забруднення навколишнього середовища та винайдення шляхів по мінімізації такого явища шляхом вторинної переробки безпосередньо торкається соціальної відповідальності компанії. Варто відзначити, що сортування відходів може принести й економічний прибуток, оскільки можуть залишатися відходи, наприклад залишки деревини, або паливно-мастильні відходи, які можуть бути застосовані для обігріву приміщень підприємства, адже застосування твердопаливних та масляних котлів обігріву опалювання все частіше знаходять застосування на

виробництвах, особливо таких, у яких є залишки відпрацьованих паливно-мастильних матеріалів в результаті роботи сільгосптехніки.

В умовах сьогодення зростає щорічне використання паперової продукції приблизно на 30 відсотків. При цьому лєвова доля використаного паперового матеріалу потрапляє не в переробку, а на смітник, або ж спалюється. Така тенденція може призвести до пришвидшеної вирубки лісів, оскільки матеріалом для вироблення паперу є деревина. У зв'язку з цим варто мінімізувати використання паперу для зберігання на ньому звітності і поступово переходити на принципи збільшення роботи з електронним документообігом. Зараз існує багато он-лайн сервісів, які спрощують та пришвидшують роботу по документообігу. Таким чином скорочуються видатки на використання паперу, які можна спрямувати в різні соціально-економічні проєкти.

Варто зауважити, що зараз поширеним явищем є використання багаторазового посуду. У ТОВ «*****» варто впровадити використання працівниками такого виду посуду, що призведе до скорочення використання працівниками одноразової пластикової посуду. Такі заходи спричинять зростання соціальної відповідальності, оскільки працівники усвідомлюватимуть реальну турботу за збереження навколишнього середовища та спонукатимуть їх до мінімізації використання пластикового посуду, який є вкрай шкідливим для навколишнього середовища. Загалом, використання пластикового посуду і поліетиленових кульків стає причиною забруднення не лише окремого регіону, а й викликає катастрофічні проблеми екологічного характеру по цілому світі, адже останнім часом з'являється все більше інформації про забруднення водоюм пластиковими відходами, які стають причиною поступової загибелі флори і фауни світового океану, а проблема утилізації пластикових відходів наносить непоправиму шкоду не лише для життя та здоров'я людей, а й усього живого на землі.

Як демонструє досвід різноманітних програми які наділенні на збереження екологічного середовища, реалізація розмежувального принципу сортування сміття напряду залежить від таких факторів:

- існування на підприємствах внутрішньої корпоративної культури і самодисципліни;
- ефективність реалізації принципів по сортуванню сміття на виробництві;
- вдала логістика.

Спробуємо проаналізувати дані чинники.

Існування на підприємствах внутрішньої корпоративної культури та самодисципліни. Персонал є чи не найосновнішим елементом успішної реалізації цілей та завдань корпоративної культури на підприємстві. Саме від персоналу залежить чи приживеться в системі колективу практика роздільного збору на підприємстві. Відзначимо, що якщо в середині підприємства реалізуються його цінності та традиції, то відповідно і самі працівники сприймають та усвідомлюють власну місію по підтримці таких традицій, а тому з легкістю сприймають наступні ініціативи управлінського складу підприємства, спрямовану на підтримку корпоративної культури підприємства.

Навіть при високій самоорганізації та свідомості персоналу, важливого значення набуває чітке та зрозуміле доведення до відома працівників цілей та завдань запропонованого проєкту, створивши при цьому якісні умови з метою його реалізації. Такі фактори повинні бути максимально зрозумілими для працівників, оскільки вони (фактори) повинні сприяти персоналу приєднатися до реалізації нових ініціатив підприємства. На першому етапі такого впровадження у найкоротші строки варто провести діалог з метою виявлення певних труднощів, з якими можливо стикнулися працівники.

Ефективність реалізації принципів по сортуванню сміття на виробництві. Переважна більшість працівників здебільшого звикають до власного кошика біля свого робочого місця. Тому на початках їм прийде

змінювати звичку, щоб звикнути до іншої системи сортування сміття. В даній ситуації варто оцінити загальну площу приміщень на підприємстві, а також врахувати кількісний склад осіб, які займають відповідні приміщення; періодичність надходження певних відходів. До прикладу, в одних приміщеннях відходів може бути менше, а в інших – більше, що безпосередньо пов'язано із родом діяльності того чи іншого структурного підрозділу.

Даний підхід вимагає проведення критичного аналізу з боку управлінського складу ТОВ «*****» щодо системи розподілу офісних приміщень та зручності розташування в них окремих контейнерів для сортування сміття.

При цьому естетичний вигляд контейнерів не повинен викликати негативних емоцій та незручностей серед персоналу підприємства. Якщо ж такі контейнери не будуть викликати негативних асоціацій, то таким чином поступово й буде змінюватись і відношення самих працівників до залишкових відходів, що відходи виробництва є не лише сміттям, а й додатковим ресурсом вторинної переробки, що й буде закріплювати у свідомості людей їх приналежність до збереження навколишнього середовища.

Вдала логістика. На будь-кому підприємстві, окрім працівників, які реалізують цілі та завдання компанії, існує ще й обслуговуючий персонал, який не слід залишати поза межами уваги. Адже саме від прибиральника чи прибиральниці залежатиме своєчасність вивезення посортованого сміття, яке може бути вивезене ними як на загальне звалище, так і на місця, де існують вже об'ємні контейнери для відсортованої продукції. Тому, для такого персоналу необхідно довести інформацію про важливість їхньої місії по збереженню навколишнього середовища, оскільки якщо в офісних приміщеннях відбуватиметься сортування сміття, а в кінцевому результаті відсортоване сміття потрапляє у загальний великий контейнер, то таким чином зводиться унівець усі задумані починання по реалізації

корпоративної культури та міри соціальної відповідальності за навколишнє середовище. Обслуговуючий персонал повинен чітко розуміти про необхідність вивезення посортованого сміття саме у контейнери за спеціальним їх призначенням [21].

На ТОВ «*****» також варто застосувати наступний підхід для впровадження проєкту сортування сміття:

- ✓ з метою збору паперового сміття варто розмістити кошики поблизу робочих місць поряд із робочим столом та в місці знаходження ксероксів та принтерів. Якщо ж розміри приміщення не дозволяють так зробити, то варто встановити відповідні контейнери у кількості, щоб не заважали робочому процесу.

- ✓ з метою утилізації пластикових відходів, скляних залишків та металевих предметів, доцільно встановити контейнери у господарській частині приміщення. За наявності незначної кількості таких відходів, можна встановити невелику кількість об'ємних контейнерів, які вже можна буде посортувати безпосередньо перед вивезенням сміття.

- ✓ для утилізації органічних речовин доречно було би встановити спеціально призначені для цього подрібнювачі, які б дозволили після їхнього подрібнення викидати їх через каналізаційну систему.

- ✓ при значних обсягах вторинної сировини варто виділити окремий майданчик для тимчасового зберігання відходів, який би не заважав робочому циклу. Для зменшення в об'ємах вторинної сировини можна застосовувати пресувальні машини, які би зменшили площу для їхнього тимчасового зберігання. При такому підході економляться кошти на транспортування відходів.

- ✓ з метою вивезення посортованих відходів необхідною передумовою є укладення договору про таке вивезення з організацією, у якої є технічні можливості здійснювати вивіз посортованого сміття, оскільки за відсутності такої можливості, втрачається сенс сортувати сміття у себе на виробництві. Тобто бажаний результат в такому випадку не буде досягнутий.

✓ слідкувати за тим, щоб співробітники дотримувались процедури роздільного сортування сміття.

При організації сортування та впровадження принципів запровадження «Зеленого офісу» може стати збільшення поінформованості співробітників з даного приводу, яке б реалізовувалось наступними способами:

✓ попередити співробітників про нові правила функціонування підприємства та пояснити їм про значення таких кроків для підприємства і на які результати очікує керівник, оскільки екологічна відповідальність повинна бути підкріплена реальними діями, а не лише проголошенням про такі наміри;

✓ провести роз'яснювальну роботу серед працівників стосовно настання реальної користі від запровадження такого нововведення. У підтвердження цього важливого кроку набуває важливого значення демонстрація прогнозованої вигоди для самого підприємства;

✓ треба бути готовим до того, що на початкових етапах не всі працівники компанії будуть дотримуватись принципу сортування сміття, у зв'язку з цим варто періодично нагадувати про необхідність здійснення саме такої процедури сортування сміття;

✓ інформацію про результати досягнення запровадження програми «Зеленого офісу» доцільно оприлюднювати співробітникам за допомогою месенджерів чи електронної пошти, а на власному сайті компанії можна розмістити окрему сторінку з корисною інформацією про проєкт [12; 21].

Таким чином у переході до системи сортування відходів виробництва в ТОВ «*****» варто задекларувати базові принципи, якими керуватиметься компанія при впровадженні соціальної та екологічної відповідальності. З цією метою можна запровадити періодичні тренінги чи семінари з дотичної тематики з метою популяризації таких проєктів.

Сортування відходів у значній мірі зможе розвинути внутрішні переконання працівників щодо соціальної відповідальності перед наступними поколіннями. У зв'язку з цим наведемо базові позитивні

переваги та можливі труднощі при сортуванні відходів, які настануть для працівників компанії ТОВ «*****» у разі реалізації вище згадуваного проєкту, який схематично відобразимо на рис. 3.5.

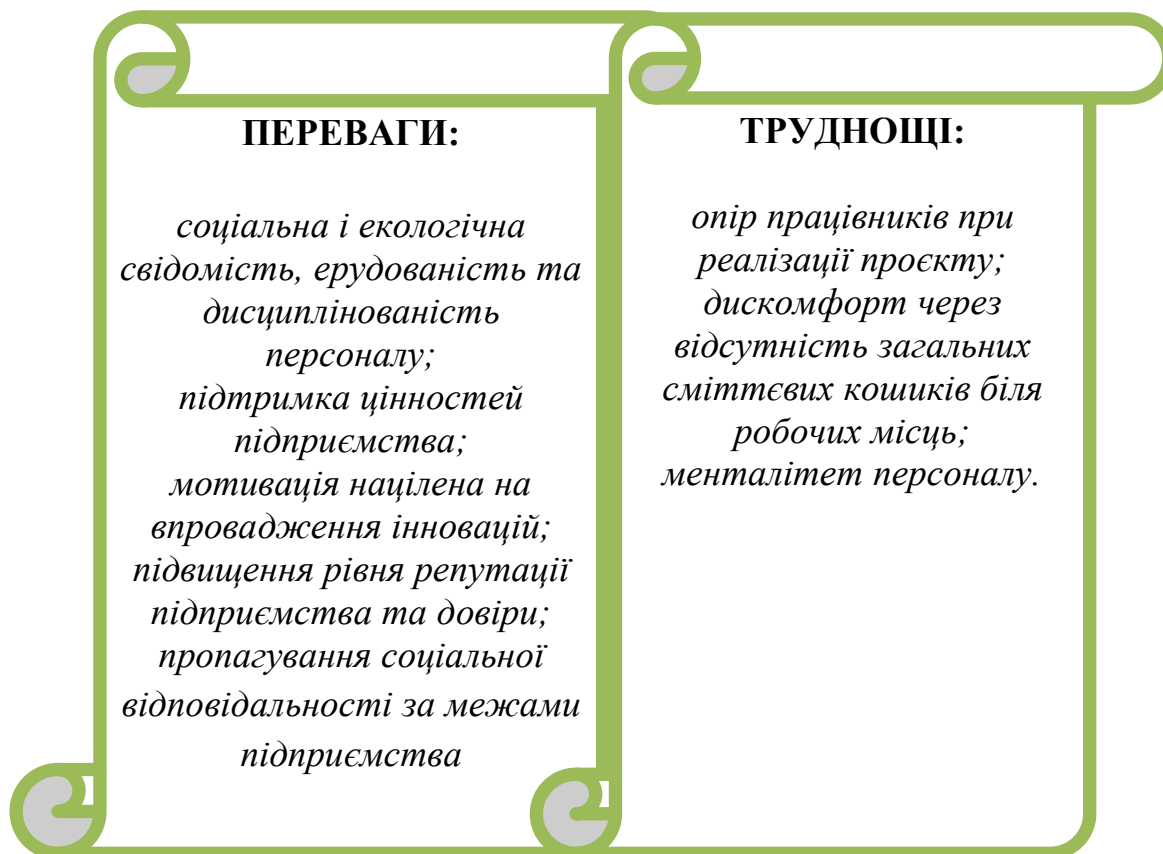


Рис. 3.5 – Переваги та труднощі реалізації проєкту «Зелений офіс» [12]

Таким чином, для зміцнення соціальної відповідальності персоналу ТОВ «*****» нами запропоновано створення в межах підприємства економічно виправдану та соціально необхідну процедуру сортування відходів, яка би впроваджувалась та закріплювалась за допомогою проведення навчань та періодичних тренінгів, які би стали підґрунтям для зміцнення екологічної та корпоративної свідомості працівників та значно покращили би інноваційний потенціал до сучасного рівня, тим самим збільшивши коло прихильників по відношенню до підприємства, які би при виборі партнера по бізнесу обирали би саме цю компанію.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Відповідно до мети нашої роботи та обґрунтування сучасних науково-теоретичних доробок у сфері управління розвитком персоналу та соціальної відповідальності, застосовуючи провідні методи науково-теоретичних досліджень та, враховуючи аналіз та результати нашої кваліфікаційної роботи, приходимо до наступних висновків та пропозицій:

1. Професійний розвиток персоналу складається із комплексу заходів, які спрямовані на навчання працівників з метою підвищення їхньої кваліфікації та одержання потрібних для роботи навичок з метою посилення професійних можливостей персоналу. Розвиток персоналу слід розглядати як комплексний, динамічний, триваючий та чітко спланований і визначений процес стосовно працівників із відповідно поставленими завданнями, а саме: заохочення персоналу до навчання; запровадження системного надання інноваційних знань на постійній основі; активізація зусиль, що спрямовується на створення і комплектування резервного керівного складу; створення системи планування кар'єрного росту, тощо.

2. Соціальна відповідальність виступає однією з важливих складових забезпечення розвитку підприємства та має бути необхідним атрибутом в діяльності підприємства. Під поняттям соціальної відповідальності слід розуміти, взяття компанією відповідальності за результати власної діяльності, яка впливає на суспільство, персонал та навколишнє середовище, шляхом забезпечення відкритої та етичної поведінки, котра: відповідає концепції сталого розвитку; застосовується у відповідності до норм внутрішнього національного законодавства та міжнародного права; враховує очікувані результати стейкхолдерів; впроваджується у цілісній структурі підприємства.

3. Базою нашого дослідження було обрано товариство з обмеженою відповідальністю «*****» (ТОВ «*****»)

Проаналізувавши фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «*****» за період 2020 – 2022 років, приходимо до висновку, що фактична більшість показників у 2022 році мала динаміку зростання. Чистий дохід від діяльності компанії за даний період збільшився на 62,6% у порівнянні із 2020 роком і досяг 1831599 тис. грн., валовий прибуток у 2022 році збільшився у 3,7 рази. Інші операційні доходи аналогічно суттєво зросли у порівнянні із 2020 роком та збільшилися у 37,5 раз. Однак і собівартість реалізованої продукції також зросла і збільшилась на 38,8% у порівнянні із попереднім періодом. Не можемо не відмітити високий показник рентабельності за 2022 рік, який досяг цифри 8,2 та перевершив 2020 рік на 3,7 пункти.

4. Керівництво ТОВ «*****» робить все необхідне для розкриття та розвитку потенціалу працівників для досягнення ними кращих професійних результатів, що в подальшому приносить дивіденди як самому працівнику, так і компанії. Організація процесу управління розвитком персоналу у ТОВ «*****» здійснюється за наступними ключовими параметрами: виявляються потреби для створення реальної картини щодо необхідності навчання та перенавчання персоналу; встановлюються цілі навчання та здійснюється планування програми навчання, яка деталізує строки, бюджет, методику навчання персоналу та визначає категорії працівників, для яких проводитиметься таке навчання; створюються навчальні програми для відповідних категорій персоналу; здійснюється навчальний процес із забезпеченням зворотнього зв'язку; робиться підсумок результатів такого навчання шляхом проведення його оцінки.

5. ТОВ «*****» усвідомлює власний вплив на колектив та суспільство, і саме тому несе відповідальність за процеси, які запроваджені на цьому підприємстві, а з цього випливає, що запроваджена на підприємстві корпоративна соціальна відповідальність виступає невід'ємним об'єктом розвитку як персоналу так і підприємства. Основним принципом реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності на даному підприємстві

виступають: підтримка та заохочення лідерських навичок з метою забезпечення функціонування соціальних ініціатив та підвищення добробуту країни; розвиток українського села; підвищення рівня медичного обслуговування; задоволення потреб споживачів якісною продукцією; забезпечення розвитку кадрового потенціалу та його безпеки на виробництві; застосування енергозаощадливих засобів виробництва та турбота про захист навколишнього середовища; створення взаємовигідних відносин з суб'єктами у місцях, де здійснює діяльність ТОВ «*****».

б. До числа пріоритетного вектору вдосконалення та покращення процедури управління персоналом на засадах соціальної відповідальності у ТОВ «*****» було запропоновано соціально-відповідальну систему управління розвитком персоналу, яка передбачає: процедуру сортування сміття; запровадження медичного страхування на виробництві; створення нових стандартів соціально-відповідального управління підприємством; дотримання справедливого балансу між витраченим часом на роботі та проведенням часу разом із сім'єю, забезпечення реалізації волонтерських програм з боку працівників компанії; створення так званого «Корпоративного університету» в межах підприємства з метою оперативного та своєчасного отримання нових знань; створення інноваційних Інтернет порталів з метою забезпечення продуктивного використання часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*. 2014. № 6(1). С. 73-75.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. К. : Знання. 2011. 232 с.
3. Балака О.Г. Корпоративна культура як інститут удосконалення соціально-трудових відносин: автореф. дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.07 - демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. К. 2014. 20 с.
4. Бучинська Т.В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *«Науковий вісник»*. Серія «Економічні науки» Вип. №7 Ч. 2. Херсон. 2014. С.144-146.
5. Вахович І.М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2009. № 15. С. 17-27.
6. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ. 2007. 400 с.
7. Гарбарчук К.В. Розвиток персоналу як основа ефективної реалізації соціальної відповідальності підприємства. *Двадцять п'яти економіко-правові дискусії*: матеріали науково-практичної інтернет-конференції. Львів. 2018. С. 20-21.
8. Грیشнова О.А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в системі соціальної відповідальності. *Чернігів. наук. часопис*. Серія 1. Економіка і управління. 2011. № 2(2). С. 110-117.
9. Грیشнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К. : Т-во „Знання”. КОО. 2001. 254 с.

10. Грішнова О.А., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків:[монографія] Рівне : НУВГП. 2014. 216 с.

11. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка* : всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль : ІКСГП НААН. 2013. № 6 (44). С. 194-198.

12. Данилова Н.В. Концепція "Зеленого офісу": світовий досвід та економічне обґрунтування для України. *Modern economics*. 2017. № 3. С. 60-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_3_9

13. Дейч М.Є. Соціальна відповідальність бізнесу в системі соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2012. № 2(4). С. 52-60.

14. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341-347.

15. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник* : зб. наук. пр. Одеса : ОНЕУ. 2013. № 10 (189). С. 37-50.

16. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К. : Видавничий центр «Академія». 2000. 848 с.

17. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Одеса: Атлант. 2013. 427 с.

18. Кицак Т.Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами. Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. К. 2008. 20 с.

19. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: Знання. 2008. 679 с.

20. Колот А.М., Грішнова О.А., Герасименко О.О. та ін. Соціальна відповідальність: навч. посіб.; за заг. ред. д.е.н., проф. А.М. Колота. К.: КНЕУ. 2015. 519 с.

21. Концепція зеленого офісу: Рек. для орг. щодо екологічно дружнього ставлення до навколиш. середовища. робоча група: О.П. Маслюківська та ін. К.: Унів. вид - во «Пульсари». 2007. 64 с.

22. Коцко Т.А., Гарбарчук К.В. Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*: зб. тез доп. ІХ Всеукр. наук-практ. конф. 12 квітня 2018 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2018. С. 106.

23. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. [2-е вид., перероб. й доп.]. К.: Кондор. 2005. 308 с.

24. Любимова К.О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_30

25. Мажник Н.А. Костін Д.А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. №1. с. 103-107.

26. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. Навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.

27. Пермінова Г.В. Аналітично–концептуальні підходи до проблеми корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право*. 2013. № 4. с. 81-84.

28. Петрушенко М.М. Економічне обґрунтування мотиваційного інструментарію екологоорієнтованого управління підприємством: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.06. Сумс. держ. ун-т. Суми. 2007. 22 с.

29. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. с. 323-327.

30. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ : Економічні науки*.

2010. Вип.17. С. 422-428.

31. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ. 2002 р. 351с.

32. Супрун Н.А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення. *Український соціум*. 2013. № 2(45). с. 163-176.

33. Уїтмор Дж. Коучинг високої ефективності. Перекл. з англ.: Міжнародна академія корпоративного управління і бізнесу. 2005. 168 с.

34. Усатенко О.В. Класифікація соціально відповідальної діяльності підприємства у процесі сталого розвитку для цілей управлінського обліку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2014. №794. с. 88-94.

35. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: Вид-во МАУП. 2001. 112 с.

36. Четверик В.М. Основні принципи розвитку персоналу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 11. с. 214-217.

37. Шоляк О.Ю. Розвиток соціально-трудових відносин: економічний, правовий та обліковий підходи. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2010. № 30. С. 273-280.

38. <https://www.agrofond.net/en/>

39. <https://www.agrofond.net/en/sotsialna-vidpovidalnist/>