

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Зав. кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„__” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „__” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління розвитком соціальної відповідальності
підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-20
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

_____ Павло КУРАКСІН

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Оксана СТОРОЖУК

Рецензент: канд. екон. наук, доцент кафедри
аудиту, обліку та оподаткування

_____ Ольга ПУГАЧЕНКО

Завідувачу кафедри ЕМКД
Тетяні РЯБОВОЛИК
здобувача вищої освіти 4 курсу
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»
Кураксіна Павла Євгенійовича
(прізвище, ініціали)

ЗАЯВА

Даною заявою я підтверджую, що був проінформований про права та обов'язки здобувача вищої освіти Університету, про правила, що стосуються перевірки оригінальності кваліфікаційних робіт, викладеними в «Положенні про процедуру впровадження антиплагіатної системи у Центральнотехнічному національному технічному університеті».

Тому заявляю, що я згоден на обробку моїх письмових робіт у відповідності з антиплагіатними процедурами Університету, а також на архівування цих робіт в базу даних репозитарію згідно з антиплагіатними правилами і процедурами Університету.

Заявляю, що моя кваліфікаційна робота виконана самостійно і не містить елементів плагіату. Всі запозичення з друкованих та електронних інформаційних та літературних джерел мають відповідні посилання.

Я також свідомий того, що у випадку, якщо робота написана мною, за рішенням Комісії університету буде містити факти плагіату, це буде підставою для відмови в допуску роботи до захисту та застосування заходів дисциплінарної та академічної відповідальності, або, якщо коефіцієнт подібності буде перевищений, робота буде повернута на доопрацювання.

Робота для перевірки Університетом надається в друкованому та електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

01.04.2024 р.

Підпис _____

* Під обробкою розуміється порівняння змісту роботи переданого на перевірку в Інтернет Систему для виявлення фактів запозичення, генерації Звіту Подібності та зберігання документів в базі даних для порівняння даних робіт з майбутніми роботами.

Завідувачу кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
канд. екон. наук, доценту
РЯБОВОЛИК Тетяні Федорівні
здобувача першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
Кураксіна Павла Євгенійовича
групи МЕ-20
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

ЗАЯВА

Прошу затвердити тему кваліфікаційної роботи: «Управління розвитком соціальної відповідальності підприємства» за матеріалами практики на підприємстві ТОВ «ДАК-ТРАНС».

«11» березня 2024 р.

(підпис здобувача)

ПОГОДЖЕНО:

Керівник кваліфікаційної роботи
Доцент кафедри ЕМКД, доцент, канд. екон. наук Сторожук О. В.

«11» березня 2024 р.

(підпис керівника)

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет економічний

Кафедра економіки, менеджменту та комерційної діяльності

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ЕМКД
канд. екон. наук, доцент
Тетяна РЯБОВОЛИК

«12» червня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ПЕРШИМ (БАКАЛАВРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Кураксін Павло Євгенійович**

1. Тема роботи: Управління розвитком соціальної відповідальності підприємства
2. Керівник роботи: Сторожук Оксана Василівна, канд. екон. наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
3. Строк подання роботи до захисту: 12 червня 2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи:

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне опрацювання матеріалів, що стосуються соціальної відповідальності сучасних підприємств та розробка практично-доцільних рекомендацій з формування моделі соціальної відповідальності на підприємстві автотранспорту. Завдання: здійснити теоретичний огляд підґрунтя соціальної відповідальності в менеджменті підприємства; дослідити організаційні та методичні аспекти оцінювання ефектів від соціальної відповідальності; провести економіко-фінансовий аналіз розвитку підприємства в контексті соціальної відповідальності на матеріалах «ДАК-ТРАНС»; обґрунтувати базові орієнтири стратегії соціальної відповідальності підприємства автотранспорту «ДАК-ТРАНС».

Розділ	Консультант	Підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Огляд теорії управління соціальною відповідальністю підприємства	Сторожук О.В.		
2. Аналіз практичного досвіду управління розвитком соціальної відповідальності підприємства	Сторожук О.В.		
3. Напрями активізації розвитку соціальної відповідальності підприємства	Сторожук О.В.		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узагальнення матеріалів переддипломної практики	03.05.2024	Виконано
2.	Огляд літературних джерел, узагальнення нормативних та законодавчих документів	10.05.2024	Виконано
3.	Написання основного змісту кваліфікаційної роботи	17.05.2024	Виконано
4.	Оформлення кваліфікаційної роботи	06.06.2024	Виконано
5.	Отримання відгуку наукового керівника	07.06.2024	Виконано
6.	Представлення кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності	12.06.2024	Виконано

Дата видачі завдання
«01» квітня 2024 р.

Підпис керівника _____

Сторожук О.В.
(прізвище та ініціали)

Завдання прийнято до виконання
«01» квітня 2024 р.

Підпис здобувача вищої освіти _____

Кураксін П.Є.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ОГЛЯД ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та значення соціальної відповідальності в сучасному менеджменті підприємства	7
1.2. Організація діяльності підприємства в напрямку соціальної відповідальності	14
1.3. Методичні підходи до обчислення показників оцінки соціальної відповідальності підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Загальногосподарська характеристика особливостей діяльності підприємства «ДАК-ТРАНС»	24
2.2. Аналіз результатів діяльності підприємства «ДАК-ТРАНС»	30
2.3. Оцінка управління соціальною відповідальністю підприємства «ДАК-ТРАНС»	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	45
3.1. Базові орієнтири формування стратегії соціальної відповідальності підприємства	45
3.2. Інструменти бюджетування в системі важелів розвитку соціальної відповідальності підприємства	52
3.3. Включення інклюзивних практик у модель соціальної відповідальності підприємства	59
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Корпоративна соціальна відповідальність для великої кількості підприємств в Україні стала ключовим засобом подолання численних викликів (обстріли інфраструктури, фінансові труднощі, втрата ринків, стреси і моральний стан працівників та багато іншого), спричинених війною. Зокрема, частина українського бізнесу не лише продовжила свою діяльність, забезпечуючи робочі місця та підтримку своїх співробітників, але й активно бере участь у наданні допомоги місцевим громадам, армії, територіальній обороні та внутрішньо переміщеним особам. Це свідчить про об'єднання бізнесу навколо цілей перемоги та соціальної підтримки, демонструючи важливість соціальної відповідальності у кризових ситуаціях.

Соціальна відповідальність є критично важливою для збереження репутації підприємства, підсилення довіри населення, впливу на добробут суспільства. Підприємства, які працюють у сфері вантажного автотранспорту мають особливо дбати про свою відповідальність перед соціумом, оскільки у орбіті їх турбот перебувають питання викидів та забруднення, оптимізація логістики, безпека на дорогах, запобігання аварійності, надання соціальних гарантій своїм працівникам, реалізація інфраструктурних проєктів, підтримка локальних громад, етична поведінка, що сукупно чинить вплив на сталий розвиток бізнесу та добробут суспільства загалом.

Виходячи із подібних міркувань, слід визнати, що тема кваліфікаційної роботи є актуальною, своєчасною та практично необхідною.

Дослідженнями спектру сучасних питань соціальної відповідальності опікуються такі науковці: Говард Боуен, Мілтон Фрідман, Катерина Жиленко, Олена Грішнова, Анатолій Колот, Оксана Охріменко, Сергій Сардак та інші.

Не знижуючи ролі творчих досягнень згаданих учених, потрібно визнати необхідність проведення подальших наукових спроб удосконалення підходів до розвитку соціальної відповідальності підприємств вантажних автоперевезень, адже зовнішнє середовище їх діяльності непостійне і

парадоксальне, а внутрішнє – потребує відповідних змін.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне пропрацювання матеріалів, що стосуються соціальної відповідальності сучасних підприємств та розробка практично-доцільних рекомендацій з формування моделі соціальної відповідальності на підприємстві автотранспорту.

Для виконання мети в роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- здійснено теоретичний огляд підґрунтя соціальної відповідальності в менеджменті підприємства;
- досліджено організаційні та методичні аспекти оцінювання ефектів від соціальної відповідальності;
- проведено економіко-фінансовий аналіз розвитку підприємства в контексті соціальної відповідальності на матеріалах «ДАК-ТРАНС»;
- обґрунтовано та окреслено базові орієнтири стратегії соціальної відповідальності підприємства автотранспорту «ДАК-ТРАНС»;
- для практичної реалізації запропонована чотирьохрівнева моделі Д. Кіркпатрика для оцінюванні цифрових навичок персоналу в межах контролю виконання бюджету соціальної відповідальності.

Об'єкт дослідження – розвиток соціальної відповідальності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні питання управління розвитком соціальної відповідальності підприємства автомобільного транспорту в умовах сьогодення.

Методи дослідження, використані у кваліфікаційній роботі. Метод індукції та дедукції застосований автором при з'ясуванні сутності соціальної відповідальності на даному етапі існування менеджменту підприємства; логіки та систематизації – при вивченні організаційних особливостей моделі соціальної відповідальності підприємства; економіко-математичного порівняння, табличний, графічний, ретроспективний – при проведенні аналізу практичних результатів діяльності підприємства «ДАК-ТРАНС» за останні п'ять років; метод аналогій та логічного обґрунтування – для з'ясування

можливостей включення кращих кейсів у модель соціальної відповідальності підприємства «ДАК-ТРАНС».

В якості інформаційного забезпечення виконання кваліфікаційної роботи були використані посібники, підручники, публікації у фахових виданнях, аналітична звітність товариства «ДАК-ТРАНС», результати авторських теоретичних пошуків, підсумки спостережень та комунікацій з фахівцями-практиками товариства «ДАК-ТРАНС», матеріали публічних обговорень проблематики соціальної відповідальності у ЗМІ та в ході наукових конференцій, матеріали навчальних онлайн-курсів з корпоративної соціальної відповідальності на платформах Prometheus, EdEra.

Практична цінність виконаної кваліфікаційної роботи полягає у тому, що обґрунтовані та сформульовані в ній пропозиції можуть бути використані при реалізації покращення практик соціальної відповідальності в діяльності підприємств автотранспорту в українських умовах.

За результатами роботи апробовані авторські ідеї у вигляді тез доповіді на тему: «Соціальна відповідальність як інструмент зменшення шкідливого впливу на довкілля: інноваційні підходи та успішні кейси» на Десятій Обласній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку», яка проходила 19 квітня 2024 року (м. Кропивницький).

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи, виконаної за першим (бакалаврським) рівнем. Обсяг роботи – 77 сторінок. Робота включає вступ, три розділи з підрозділами, висновки, список використаних джерел із сорока чотирьох найменувань та додатки.

РОЗДІЛ 1

ОГЛЯД ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення соціальної відповідальності в сучасному менеджменті підприємства

Сучасний підхід у менеджменті підприємства будь-якої сфери діяльності, масштабів та організаційної форми вимагає ретельного вивчення оточуючого середовища, щоб знайти найкращу стратегію для розвитку. Особливу увагу слід звертати на політику та модель соціальної відповідальності, які є важливими в цьому процесі.

Витоки використання терміну «корпоративна соціальна відповідальність» у науковому обігу та практиці господарювання датуються 1950-ми роками минулого століття. По суті, його тодішнє трактування зводилося до розуміння того, що компанії мають визначати свій обов'язок приймати рішення та проводити політику, які відповідають цілям і цінностям суспільства. У своїй праці «Соціальна відповідальність бізнесу» американець, професор Іллінойського університету Говард Боуен визначав цей термін як необхідність бізнесу діяти відповідно до загальних моральних та етичних принципів суспільства [35].

Ця позиція започаткувала ґрунтовну дискусію різнополярних поглядів на етику ведення бізнесу та соціальну відповідальність компаній. Дійсно, з одного боку, компанії, які діють соціально відповідально, зобов'язані не лише отримувати прибуток, але й позитивно впливати на суспільство та довкілля. З іншого боку, уведення та дотримання принципів етики та соціальної відповідальності може потребувати значних витрат та зусиль з боку компаній, що може бути особливо складно для малих та середніх підприємств.

Інший відомий американський вчений-економіст Мілтон Фрідман стверджував що для компанії існує лише одна соціальна відповідальність – це

залучати ресурс бізнесу виключно для збільшення прибутку, «залишаючись у межах правил гри» [35], тобто підприємствам потрібно працювати у полі вільної конкуренції. М. Фрідман був рішуче переконаний в тому, що виконання соціальних функцій перебуває у зоні відповідальності держави, а не бізнесу. Для цього чиновники реалізують діяльність зі збору податків та їх перерозподілу, а бізнес повинен працювати в рамках чесної конкурентної боротьби у форматі змагання.

Пізніше, уже в ХХІ столітті з'явилася унікальна ініціатива – Глобальний договір ООН, орієнтований на сприяння соціальній відповідальності бізнесу та зміцнення рішень стосовно розв'язання проблем глобалізації та утворення більш стабільної економіки. Зафіксовано приєднання до цього договору станом на вересень 2016 р. більше 8,5 тисяч підприємств та організацій, які працюють у 130 країнах світу [5].

Глобальний договір ООН – це не просто декларація про наміри, а реальний інструмент для розвитку бізнесу. Ключові моменти, зафіксовані в згаданому документі – це добровільність, можливість стати частиною спільноти світових лідерів, підвищення репутації, відкриття доступу до нових ринків, які зорієнтовані на відповідальні компанії, сприятливий бізнес-клімат. Іншими словами, це не лише спосіб продемонструвати свою соціальну відповідальність, а дороговказ для розвитку бізнесу на національному, регіональному та глобальному рівнях.

Сучасні українські науковці, які досліджують проблему соціальної відповідальності мають свої погляди. Розмірковуючи у своїх працях стосовно категорії соціальної відповідальності, вони обґрунтовують діалектичний зв'язок між поняттями свободи, потреб, соціальної активності, способу життя. На думку відомої української науковиці О. Грішної, соціальна відповідальність – це «усвідомлення суб'єктами соціальної держави єдності соціального простору, свідоме виконання своїх обов'язків перед співгромадянами, суспільством, державою» [3].

Професор А. Колот переконує, що соціальна відповідальність – це

«складне суспільне явище, комплексна характеристика якого передбачає виокремлення суб'єктів, об'єктів, компонентів (форм вияву, моделей, видів), місця в системі цінностей людини та суспільства загалом» [7].

На наш погляд, особливу роль відіграє питання соціальної відповідальності в умовах формування економіки знань. Знання дають окремій людині і суспільству в цілому не лише силу, а й свободу. Розуміння наслідків своїх вчинків дозволяє людині-підприємцеві робити обґрунтований вибір та нести відповідальність за власні менеджмент-рішення. Знання дають уявлення про дії, траєкторію діяльності та можливі перешкоди. Особливо важливу роль знання відіграють у сфері етики та моралі. Розуміючи різницю між добром і злом, людина здатна протистояти шкідливим спокусам та обирати правильний шлях, навіть якщо він здається складнішим чи менш привабливим. Знання дають силу здійснювати свідомий вибір на користь добра, навіть коли зло здається більш простим або вигідним.

Наші пошуки відповіді на питання щодо сутності соціальної відповідальності засвідчили, що сьогодні соціальна відповідальність підприємства стає все більш актуальною через зростання усвідомленості суспільства про проблеми навколишнього середовища, гуманітарної справедливості та ведення етичного бізнесу. Підприємства, які демонструють свою здатність враховувати ці аспекти, зазвичай мають кращу репутацію, залучають більше клієнтів та зберігають віддану команду.

Найбільш важливі принципи соціальної відповідальності, на наш погляд, включають наступні (рис. 1.1).

Соціальна відповідальність (СВ) має бути добровільною ініціативою з боку підприємства, а не нав'язуватися ззовні, тобто суб'єкт господарювання повинен свідомо брати зобов'язання щодо етики та сталого розвитку.

СВ не повинна бути окремим ізольованим проєктом, а бути інтегрована в загальну стратегію та діяльність підприємства, принципи СВ мають втілюватися в усіх аспектах роботи підприємства, від виробництва до маркетингу.

Підприємства повинні дотримуватися принципу збалансованого управління, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін: акціонерів, співробітників, клієнтів, постачальників та суспільства загалом. Натомість, покращення соціальних та екологічних показників веде до зниження витрат, а етична поведінка – підвищує довіру до бренду.



Рисунок 1.1 – Ключові принципи соціальної відповідальності підприємства

Джерело: [3; 7; 10]

Підприємства мають бути підзвітними за свої дії в рамках СВ, тобто оприлюднювати перед громадою звіти про СВ, співпрацю із зацікавленими сторонами та проводити незалежний аудит і відкрито ділитися інформацією про свої дії, наміри, інвестиції та вплив СВ.

Мінімізація негативного впливу на довкілля – також один із найважливіших принципів соціальної відповідальності. Зменшення викидів, використання енергії з поновлюваних джерел, впровадження інших зелених

технологій, скорочення відходів, участь у програмах екологічної сертифікації продукції – все це сприяє дотриманню цього принципу. Забезпечення добробуту працівників, партнерів та спільнот – особлива місія підприємства в контексті СВ.

СВ – це безперервний процес, який потребує постійного вдосконалення. Підприємствам слід прагнути до постійного поліпшення своїх показників СВ та пошуку нових шляхів для позитивного впливу на суспільство.

Суб'єктам економіки потрібно вести конструктивний діалог з зацікавленими сторонами, такими як працівники, постачальники, клієнти та громади, це дає господарюючим суб'єктам змогу краще розуміти потреби та очікування тих, з ким доводиться взаємодіяти та впроваджувати їх у свою стратегію СВ.

Підприємства повинні дотримуватися принципу верховенства права, тобто виконувати закони і норми національного, міжнародного права, що стосується СВ. Захист прав людини у всіх аспектах діяльності компанії та у всіх країнах, де вона присутня – це надважливо. Урахування культурних та соціальних особливостей у всіх аспектах бізнесу, особливо у взаємодії з різними групами співробітників та клієнтів – неодмінна умова дотримання СВ.

Соціальна відповідальність підприємства включає в себе три основні аспекти: економічний (залучення до відповідального управління фінансовими ресурсами для досягнення стійкого економічного зростання), екологічний (мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище та забезпечення його збереження для майбутніх поколінь) і соціальний (здійснення заходів для покращення соціальних умов і добробуту стейкхолдерів, включаючи співробітників, спільноти та суспільство в цілому) (рисунк 1.2). У сучасних умовах в Україні управління підприємствами потребує відстеження потенційних загроз, особливо таких, як фізичне пошкодження або руйнування. Робота підприємств в умовах змін відрізняється від попереднього досвіду, оскільки мирна економіка має мало спільного з економікою війни. Тому модель соціальної відповідальності має також трансформуватися.



Рисунок 1.2 – Перетин складових соціальної відповідальності підприємства

Джерело: складено автором за [1; 3; 7; 35]

Загалом, маємо сказати, що зиски від дотримання принципів добросовісної соціальної відповідальності отримує і суспільство, і підприємства, що діють свідомо та відповідально.

Соціальні програми, підтримка освіти та медицини, доступ до житла та інші ініціативи, спрямовані на відповідальний бізнес, дають змогу зменшити бідність, розширити можливості та покращити якість життя людей з усіх верств суспільства. Відповідальні господарські практики, такі як економія ресурсів, зменшення відходів та інвестування у відновлювані джерела енергії, сприяють захисту довкілля для майбутніх поколінь.

Інвестиції в освітні та медичні програми формують більш кваліфіковану робочу силу, ведуть до зниження рівня захворюваності та покращення загального здоров'я населення. Підтримка місцевих громад, розвиток інфраструктури та ініціативи, спрямовані на розв'язання соціальних проблем,

дають можливість створити більш безпечні, здорові та згуртовані громади.

Соціально відповідальні компанії часто сприймаються як більш надійні та стійкі, що може призвести до збільшення інвестицій та стимулювання інновацій. Соціальні програми та ініціативи, спрямовані на розвиток громад, можуть допомогти створити нові робочі місця та стимулювати економічне зростання на місцевому рівні. Здорові та задоволені працівники, які мають доступ до освіти та можливостей для розвитку, як правило, є більш продуктивними. Загалом, країна, яка сприймається як відповідальна та етична, може залучити більше іноземних інвестицій та туризму, що сприяє економічному зростанню.

СВ-компанії більш схильні до публічного звітування про свою діяльність та дотримання етичних норм, що веде до більшої прозорості та підзвітності урядових органів. Відповідальний бізнес передбачає співпрацю з громадами та зацікавленими сторонами, що дає змогу більш демократичному та інклюзивному процесу прийняття рішень. Дотримання законів, етичних норм та повага до прав людини є ключовими принципами соціальної відповідальності, що зміцнює верховенство права та інституцій.

Зрештою, соціальні програми та ініціативи, спрямовані на подолання нерівності та сприяння соціальній згуртованості, сприяють зменшенню конфліктів зміцненню миру та порозумінню. Переваги соціальної відповідальності не завжди є прямими. Їх реалізація може потребувати часу та зусиль, але довгострокові переваги для суспільства – безсумнівні.

Переваги дотримання принципів соціальної відповідальності для підприємства полягають у тому, що споживачі все частіше обирають на ринку компанії, які діють етично та відповідально, а кваліфіковані фахівці часто шукають роботу в компаніях, які поділяють їхні цінності та відповідально ставляться до суспільства. Дотримання принципів соціальної відповідальності може допомогти компаніям залучити та утримати кращих працівників.

Відповідальні компанії часто сприймаються як більш надійні та стійкі, що може призвести до кращих відносин з інвесторами та партнерами. Великий

вплив на розвиток СВ в бізнесі в Україні спричинила повномасштабна війна. З'явилися нові напрямки соціальної відповідальності, такі як допомога постраждалим від війни, підтримка біженців, психологічна допомога тощо. Деякі компанії змушені були переглянути свої пріоритети у сфері СВ, зосередившись на більш нагальних потребах. Важливість співпраці та партнерства між бізнесом, владою та громадськими організаціями у сфері СВ зросла.

Відповідальні практики ведення бізнесу можуть допомогти компаніям уникнути негативної публічності, бойкотування та інших ризиків, пов'язаних з неетичною або шкідливою діяльністю.

Економія ресурсів, зменшення відходів та інші екологічні практики можуть допомогти компаніям заощадити гроші. У сучасному конкурентному середовищі дотримання принципів соціальної відповідальності може допомогти компаніям відрізнитися від своїх конкурентів та залучити більше клієнтів та партнерів. Дотримання принципів соціальної відповідальності може допомогти компаніям стати більш стійкими та краще підготуватися до майбутніх викликів. Відповідальні компанії частіше переживають економічні спади та інші кризи, оскільки вони мають міцну репутацію та лояльну базу клієнтів. Для компаній, які готові інвестувати у соціальну відповідальність, переваги можуть бути значними.

1.2. Організація діяльності підприємства в напрямку соціальної відповідальності

На підприємстві в контексті соціальної відповідальності загальне керівництво, стратегічне планування та виконавче управління є базовими складовими частинами управлінської структури, виділяють три рівні СВ – управлінський, стратегічний, практичний [15, с. 44-46].

Для успішної розробки стратегії СВ, потрібно пропрацювати наступні напрями роботи у системі менеджменту підприємства:

- заручитися підтримкою вищого керівництва та власників підприємства, а також ключових працівників;
- провести аналіз діяльності подібних підприємств для зрозуміння їхнього досвіду;
- підготувати матрицю програм, які можуть бути впроваджені;
- розробити варіанти можливих заходів, партнерів та ресурсів для реалізації стратегії;
- визначити конкретні цілі і завдання СВ, які відображатимуть місію та цінності підприємства;
- сформулювати та обґрунтувати ключові аспекти внутрішньої та зовнішньої СВ, які відповідають стратегії конкретного підприємства;
- розробити механізми моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегії СВ;
- залучити внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони до участі в процесі розробки та впровадження стратегії;
- побудувати комунікаційний план для просування та впровадження стратегії СВ серед зацікавлених сторін та широкої громадськості;
- забезпечити необхідні ресурси, фінансування та підтримку для успішної реалізації стратегії соціальної відповідальності підприємства.

Впровадження системи соціальної відповідальності в українських підприємствах, як правило відбувається через реалізацію деяких етапів (рис. 1.3.).

Початковий етап організації роботи з розробки моделі СВ передбачає аналіз поточного стану підприємства щодо соціальної відповідальності, окреслення цілей та архітектуру стратегії впровадження. Це може включати аудит впливу на довкілля, оцінку потреб зацікавлених сторін, встановлення метрик та інші аспекти.

Для успішного впровадження системи СВ необхідна підтримка топ-менеджменту підприємства. Це означає залучення адміністративного апарату підприємства до процесу планування та ухвалення стратегічних рішень.

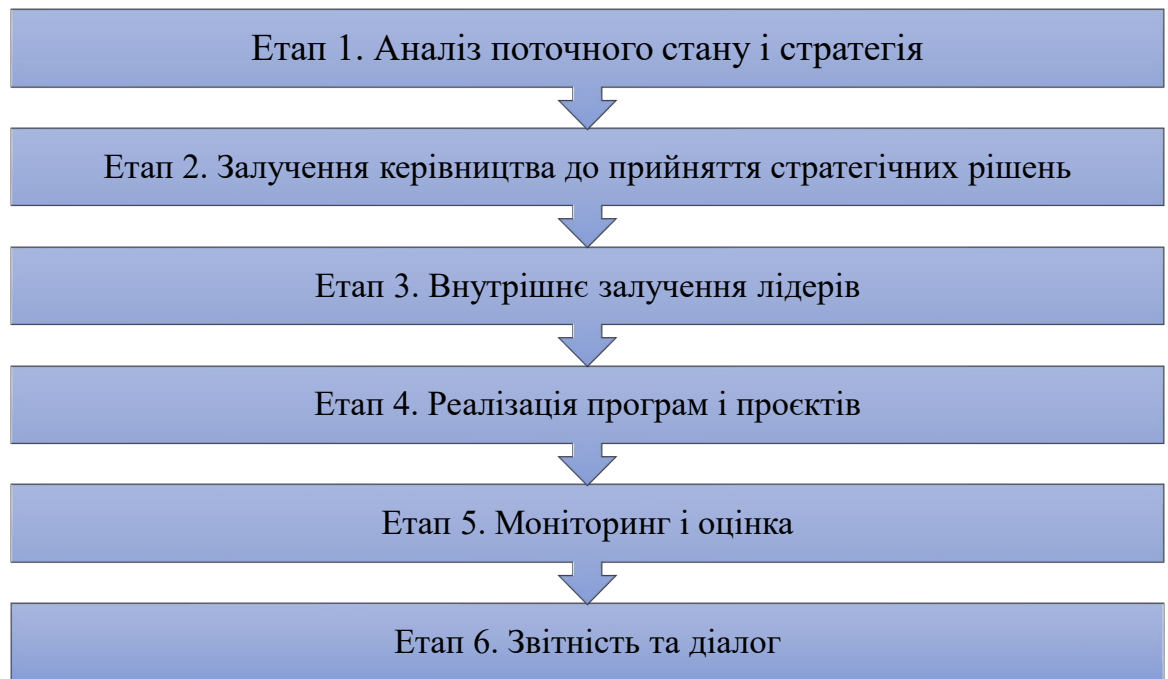


Рисунок 1.3 – Етапність організації роботи з розробки та впровадження моделі СВ на українських підприємствах

Джерело: складено автором за [3; 15]

Ключовим елементом впровадження СВ є залучення працівників-лідерів (неформальних авторитетів, досвідчених співробітників, талановитих працівників-«зірок») за допомогою проведення навчальних заходів, створення комунікаційних каналів для обміну ідеями та впровадження механізмів стимулювання творчої активності працівників.

Після розробки стратегії підприємство починає впровадження конкретних програм і проєктів, спрямованих на досягнення поставлених цілей у сфері СВ, що може полягати у впровадженні заходів з охорони довкілля, розвитку спільнот та ініціатив з підтримки працівників.

Після запуску програм і проєктів потрібно систематично моніторити їх ефективність та вплив на цілі СВ. Це дозволяє коригувати стратегію відповідно до потреб та результатів.

Впровадження СВ також включає звітність перед зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) щодо досягнутих результатів, викликів та планів подальшого розвитку. Це може відбуватися через постійний діалог: річні звіти,

публікації на сайті підприємства, спільна участь у заходах тощо.

Зауважимо також, що іноді й досить успішні українські компанії ставляться до сфери соціальної відповідальності досить обмежено, концентруючись переважно на оплаті податків, виконанні законних зобов'язань перед державою та проведенням благодійних акцій. Поміж тим, соціальні інвестиції призводять до реальної вигоди обох сторін: підприємства та спільнот, на які ці соціальні інвестиції скеровані. Погоджуємося із думкою, яку висловлює Сардак С.Е. про те, що забезпечення соціальної відповідальності у діяльності компанії сприяє підвищенню цінності продукції, яку вона виготовляє, що в свою чергу призводить до зростання загальної вартості компанії [22].

Взаємодія між моделлю менеджменту та соціальними факторами є критичною для успішності підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Соціальні аспекти включають в себе широкий спектр взаємодії між працівниками, спілкування з клієнтами, підтримку громадськості та етичність управлінських рішень.

1.3. Методичні підходи до обчислення показників оцінки соціальної відповідальності підприємства

Оцінка корпоративної соціальної відповідальності досить складна через її особливий характер та неможливість однозначної формалізації. Проблема полягає у тому, що багато підприємств не надають достатньої інформації про свою соціальну діяльність, крім тих, що практикують оприлюднення спеціальних звітів. Це ускладнює доступність до показників оцінки їхньої діяльності зацікавленими сторонами. Існує декілька методичних підходів до оцінки СВ: звітність про соціальну та екологічну діяльність, рейтинговий метод, якісний та кількісний методи.

Звітність про соціальну та екологічну діяльність або нефінансова звітність підприємства – це документація, яка відображає не лише фінансові

досягнення підприємства, але і його соціальну та екологічну відповідальність [36]. Ця інформація публічно доступна та призначена для інформування різних сторін про те, наскільки ефективно підприємство втілює свої стратегічні цілі у сфері соціальної відповідальності, забезпечує сталість економічного розвитку та сприяє добробуту суспільства.

Нефінансова звітність, без сумнівів, стає дедалі ціннішим інструментом для компаній, які прагнуть до прозорості та підзвітності. Вона дає змогу підприємствам чітко та лаконічно доводити до зацікавлених сторін інформацію про свій соціальний та екологічний вплив. Часто це здійснюється у формі перелічення «гарних справ», тобто соціальних ініціатив та реалізованих проєктів і демонструє реальні зміни, яких вдалося досягти підприємству. Завдяки нефінансовій звітності стейкхолдери отримують можливість оцінювати діяльність підприємства з урахуванням власних інформаційних потреб. Це сприяє більш об'єктивному та всебічному аналізу успішності підприємства. Публікація такої документів позитивно впливає на імідж підприємства, демонструючи його відповідальність та прагнення до сталого розвитку.

Зауважимо, що незважаючи на значний потенціал, нефінансова звітність в Україні усе ще не набула широкого розповсюдження. Це відкриває можливості для тих компаній, які готові йти в авангарді та використовувати цю можливість для посилення своїх конкурентних переваг.

Варто також зазначити, що існує ряд міжнародних стандартів та рамок звітності, що стосуються нефінансових показників, наприклад, GRI (Global Reporting Initiative) та IIRC (Integrated Reporting Framework). Ознайомлення з цими стандартами є своєрідною інструкцією у підготовці якісної та інформативної нефінансової звітності підприємств.

Використання новітніх технологій та інновацій у створенні продукції може сприяти поширенню соціальної відповідальності. Це може призвести до зменшення витрат для компаній шляхом оптимізації процесів і створення нових ринків товарів і послуг. Розвинені компанії часто обирають цей шлях,

що призводить до вищого рівня соціальної відповідальності. Проте для українських підприємств такий підхід може бути ризикованим і вимагати значних фінансових витрат на довгострокові проекти.

В Україні також складаються рейтинги із соціальної відповідальності. Українські компанії все більше усвідомлюють важливість включення корпоративної соціальної відповідальності в свою стратегію розвитку для підвищення своєї конкурентоспроможності. Значну роботу у цьому напрямку проводить «Центр розвитку КСВ» (CSR Ukraine). Центр уже протягом 15 років є платформою об'єднання більше 120 компаній в Україні, які втілюють корпоративну соціальну відповідальність [21]. Завдяки об'єднанню підприємств і компаній, адвокації соціальної відповідальності та впровадженню сталих СВ-проектів, Центру вдалося досягти значних успіхів у сфері системних змін в Україні. Співпраця з бізнесами та донорами робить цю роботу ще більш ефективною у плані змін, що покращили життя людей. Центр розвитку КСВ є суттєвим впливовим актором у сфері розвитку КСВ в Україні,

Від 2011 р. Центр КСВ публікує Індекс прозорості сайтів бізнес-організацій в Україні на базі міжнародної методики, що була підготовлена спільними зусиллями Beyond Business (Ізраїль) та власне самим Центром. Незмінним партнером оприлюднення Індeksu є організація Український союз підприємців і промисловців (УСПП). Компанії, які беруть участь в оцінюванні – це перша сотня приватних компаній у рейтингу від Бізнес-Цензора (топ-200) та всі державні підприємства. Головне інформаційне джерело для оцінювання – офіційні сайти українських компаній.

Війна в Україні вносить свої корективи і нині стратегія СВ українських підприємств оцінюється за діями у внутрішніх і зовнішніх аспектах.

Внутрішня СВ охоплює процеси всередині компаній, фокусуючись на підтримці працівників колективів:

- усебічне підтримання безпечних умов праці;
- забезпечення стабільності та справедливості рівня оплати праці;
- медичне та соціальне страхування співробітників;

- дотримання принципів інклюзивності;
- вкладення коштів у розвиток людського капіталу, включаючи навчання працівників додатковим навичкам, тренування, підвищення кваліфікації;
- надання підтримки співробітникам у складних життєвих ситуаціях (евакуація сімей на безпечні території, пошук житла, програми психологічної підтримки, курси домедичної допомоги).

Відповідальний бізнес мобілізує свої зусилля для збереження колективу.

Щодо зовнішньої сторони СВ, то, як правило, вона охоплює широкий спектр активностей, спрямованих на взаємодію з різними стейкхолдерами поза межами компанії. Найбільш поширені аспекти зовнішньої СВ:

- підтримка різноманітних благодійних організацій, проєктів та подій для сприяння певним громадським або гуманітарним цілям;
- ініціативи, спрямовані на зменшення негативного впливу діяльності компанії на природне середовище та підтримку програм з екологічного захисту;
- участь у розвитку та реалізації програм і проєктів спільно з урядовими органами та місцевими громадами з метою поліпшення соціально-економічного стану громади, міста, регіону;
- надання фінансової та матеріальної допомоги під час надзвичайних ситуацій, таких як природні катастрофи, конфлікти або аварії.
- забезпечення якості продуктів і послуг, а також здійснення відкритої та прозорої комунікації з клієнтами щодо питань якості, безпеки та етики виробництва;
- підтримка освітніх програм (марафони, конференції, експертні консультації), стипендій для здобувачів освіти, розвиток наукових досліджень та інновацій;
- здійснення заходів для забезпечення рівних можливостей для всіх груп населення, боротьба з дискримінацією та пропаганда толерантності.

Ці аспекти загалом сприяють формуванню позитивного впливу компанії на суспільство та довкілля, підвищенню її репутації та стабільності у

довгостроковій перспективі.

За рейтингами, які складають українські ЗМІ також можна сформуванати певне уявлення про розвиток СВ в Україні, хоча вони не є офіційними. Водночас, вони надають уявлення про дії великих українських компаній під час війни. Так, потужний ритейл АТБ спільно із партнерами ДП «Екотехніка-М», ТОВ «Риф», ТОВ Українсько-німецька фірма «ТРЮФФ РОЯЛ», ТОВ «Пек АВО ЛТД» та іншими підтримують бійців ЗСУ та мирних жителів, які постраждали від війни [8].

Оператор телекомунікацій Київстар, логістична компанія «Нова пошта», розробник інженерних і IT-рішень «Прогрестех-Україна», комерційний банк «ПУМБ», фармацевтична компанія «Фармак», компанія «Епіцентр К» активно провадять діяльність в економічному, власне соціальному та екологічному плані. Прикладами є освітній проєкт у онлайн-форматі «Business Podcasts» від Епіцентру К, курси лекцій з маркетингу та фінансової грамотності від сервісу онлайн-кредитування Moneyveo, відкриття соціальних просторів «Сфери світла» від тютюнової компанії «Філіп Морріс Україна», екопроєкт із перероблення старих батарейок від Епіцентру «Батарейки, здавайтесь!», екологічна ініціатива від компанії «Нафтогаз України» зі скорочення до нетто-нуля викидів в атмосферу парникових газів, конкурс грантів «Сади для перемоги» від агроіндустріального холдингу МХП та багато інших проєктів та ініціатив, які реалізуються додатково до потужної допомоги, яку надають бізнесу на підтримку обороноздатності України [13; 14; 16].

Потрібно, на наш погляд, акцентувати також увагу на зростаючій важливості екологічної відповідальності в Україні та за її межами. Вона, однозначно, є результатом серйозних змін у кліматі, планетарних екологічних проблем, глобалізації та зростаючої еко-свідомості.

Війна в Україні також значно вплинула на цю динаміку. Опитування, проведене Київським міжнародним інститутом соціології в травні 2022 року, показало, що багато українців (а саме – 55%) переймаються через екологічні наслідки війни. Міністерство довкілля та природних ресурсів України оцінює

збитки від дій окупантів у 2 108 млрд гривень (станом на жовтень 2023 року) [4]. Війна уже призвела до серйозних екологічних проблем. Післявоєнне відновлення країни має базуватися на вивченні діяльності успішних екологічно відповідальних підприємств та використанні інноваційних підходів. Вивчення практики українських компаній, які в умовах війни проявляють стійкість і звертають увагу на екологічні питання, може бути корисним. Дійсно, сьогоденні тенденції проявляються в тому, що українці дедалі більше усвідомлюють важливість захисту довкілля та обирають товари та послуги екологічно відповідальних компаній. Це змушує підприємства йти назустріч цій тенденції, щоб залишатися конкурентоспроможними. До того, у всьому світі зростає попит на продукти та послуги, які виробляються з дотриманням екологічних норм. Українські підприємства, які прагнуть вийти на міжнародні ринки, зобов'язані відповідати цій тенденції. Впровадження екологічно чистих практик може призвести до значної економії коштів для підприємств за рахунок зменшення споживання енергії та води. Екологічно відповідальні компанії мають кращу репутацію, що може призвести до підвищення лояльності клієнтів та інвесторів.

Певна кількість соціально відповідальних компаній та підприємств України вже підхопили «зелену хвилю», до них відносять ТОВ «Астеліт» (ТМ Life:), ПрАТ «Оболонь», компанія «Епіцентр К», НАСК «Оранта».

Зміна клімату стає все більш серйозною проблемою, що несе за собою значні ризики для бізнесу. Підприємства, які ігнорують заходи щодо зменшення свого впливу на довкілля, можуть зіткнутися з серйозними фінансовими та репутаційними втратами.

На додаток до цих факторів, на посилення екологічної відповідальності українських підприємств також впливають такі фактори, як доступ до нових екологічних технологій, зростання популярності корпоративної соціальної відповідальності та співпраця з неурядовими організаціями та міжнародними інституціями.

Хоча все ще є багато проблем, пов'язаних з екологічною

відповідальністю в Україні, зростаюча обізнаність та вжиті заходи свідчать про те, що українські підприємства рухаються в правильному напрямку.

Окремим надважливим аспектом соціальної відповідальності українських підприємств ми вважаємо їх роботу у напрямку реабілітації та адаптації ветеранів війни. Адаптація важлива для ветеранських родин, друзів, а також команд співробітників у колективах підприємств. Комунікаційну складову адаптації потрібно ретельно вивчати заздалегідь, опираючись на всі доступні джерела: зарубіжний досвід, кращі вітчизняні практики, теоретичний доробок українських вчених.

Особливо важливою є психологічна допомога на шляху інтеграції ветеранів до цивільних колективів, яка може містити такий спектр: психологічна підтримка, менторинг на робочому місці, підтримка комунікації з родинами військових, програми для дітей ветеранів, навчання для персоналу. Останнє особливо важливо, тому що саме соціально відповідальні роботодавці ініціюють навчання своїх співробітників ефективній комунікації з ветеранами, розуміючи їх унікальний досвід та потреби.

Програми навчання мають бути культурно чутливими та відповідати потребам різноманітних груп ветеранів, а також важливо забезпечити координацію між різними організаціями, які надають послуги ветеранам.

До прикладу, в Кіровоградській області діє організація «Центр-Ветеран» з питань допомоги українським захисникам і захисницям, який надає психологічну допомогу (індивідуальну та групову), соціальну та юридичну допомогу, послуги профорієнтації та працевлаштування, перекваліфікування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальногосподарська характеристика особливостей діяльності підприємства «ДАК-ТРАНС»

Підприємство, на базі якого здійснювалася переддипломна практика та дослідження різних аспектів управління соціальною відповідальністю – це «ДАК-ТРАНС». Підприємство засноване власниками у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Його основний бізнес – транспортні послуги, які включають перевезення великогабаритних вантажів. Робота ТОВ «ДАК-ТРАНС» має кілька особливостей, зокрема великі капіталовкладення в спеціалізований парк транспортних засобів, обладнання та інші активи; вплив зовнішніх чинників, таких як погодні умови, стан доріг і політична ситуація; а також досить значний рівень конкуренції. Для успішної діяльності в цій галузі підприємство повинно вигідно відрізнитися від конкурентів, як-от мати досвід, високу якість послуг, позитивну репутацію на ринку, підтверджену відгуками і рекомендаціями та конкурентоспроможні ціни.

Базові напрями роботи зазначеного підприємства включають наступні:

- організація вантажних перевезень: у автопідприємстві розробляють маршрути, підбирають відповідні транспортні засоби, проводять їхнє технічне обслуговування та активно шукають клієнтів;
- забезпечення безпеки на дорогах: автопідприємство контролює дотримання правил дорожнього руху та підтримує транспортні засоби в належному технічному стані;
- виконання законодавчих норм: досліджуване підприємство дотримується всіх вимог, що стосуються сфери транспорту.

У межах управління соціальною відповідальністю підприємство «ДАК-ТРАНС» здійснює добровільні дії, спрямовані на зменшення викидів

шкідливих речовин та використання ресурсів з урахуванням принципів стійкого розвитку. Також підприємство сприяє створенню безпечних і сприятливих умов праці для своїх співробітників (водіїв, управлінців, диспетчерів), підтримує соціальні проекти (волонтерство), реалізує відповідальну фінансову політику, що включає ефективність в економічному, соціальному та екологічному плані, маючи на ринку міцну репутацію надійного суб'єкта господарювання.

Вивчення документів, що описують діяльність «ДАК-ТРАНС» (статут) та спостереження автора кваліфікаційної роботи під час практики засвідчили, що робота підприємства має певну специфіку. Основні аспекти системно узагальнені на рисунку 2.1.

Підприємство «ДАК-ТРАНС», крім іншого, займається перевезенням зібраного врожаю в Кіровоградському регіоні та сусідніх областях, а тому стикається з сезонними коливаннями попиту, що ускладнює ефективне планування та роботу протягом року. Це створює певні проблеми з високими витратами на паливо, технічне обслуговування, ремонт і заміну транспортних засобів. Щоб залучити клієнтів, підприємство проводить конкурентоспроможну цінову політику. Великий обсяг даних про рух транспорту потребує ефективних систем управління інформацією та аналітики. Ризики для підприємства включають потенційні аварії, затримки, втрати вантажу, а також фінансові ризики, пов'язані з нестабільними цінами на паливо та іншими непередбачуваними чинниками. Управлінцям підприємства необхідно вирішувати всі ці проблеми, щоб підвищити ефективність і забезпечити стабільність бізнесу.

Підприємство здійснює транспортування сировини (насіння соняшнику, пшеницю, кукурудзу) сільськогосподарських підприємств, товарів та інших об'єктів вантажів, що вимагає дієвої логістики, бюджетування витрат та планування маршрутів, використання різних видів транспорту і взаємодії з різними транспортними системами, забезпечення навчання персоналу сучасним технологіям і практикам обробки вантажів. Неодмінно важливою є

використання сучасних мотиваційних підходів та забезпечення безпечних умов праці персоналу. Підприємство у своїй роботі виконує правила і нормативи, технічні стандарти, правила техніки безпеки, охорони праці та ліцензування. «ДАК-ТРАНС» практикує технології для відстеження руху своїх автомобілів, веде необхідний облік об'єктів транспортування, планування маршрутів та взаємодіє зі своїми клієнтами на високому рівні.

Логістика та управління

- планування маршрутів
- координування руху транспортних засобів
- раціональне використання ресурсів
- оптимізація процесів перевезення

Автоматизація та технології обробки вантажів

- автоматичне управління запасами
- прогнозування попиту і відстеження стану вантажів
- забезпечення безпеки при перевезенні вантажів
- діалог з клієнтами під час транспортування вантажів

Документальний супровід і страхування

- документальне оформлення операцій транспортування
- страхування від втрати та пошкоджень об'єктів перевезення

Рисунок 2.1 – Специфічні риси функціонування підприємства
«ДАК-ТРАНС»

Джерело: систематизовано автором на основі власних досліджень

У своїй діяльності підприємство «ДАК-ТРАНС» постійно шукає способи зменшити забруднюючий вплив на довкілля. Екологічна відповідальність є його важливим завданням, який підприємство не випускає з

поля зору. Безперечно, війна, розв'язана Росією проти України змінила пріоритети підприємства і на передній край вийшли допомога армії та підтримка волонтерських ініціатив. Тут мова йде не лише про окреме підприємство «ДАК-ТРАНС», а й інші українські бізнеси. Проте турбота про екологію залишається важливою, і є ряд вагомих аргументів, чому підприємство «ДАК-ТРАНС» продовжує вести соціально відповідальні практики з акцентом на екологію.

Під час війни постійно знищуються інфраструктура, екосистеми та ресурси, але відповідальне ставлення до екології допоможе зберегти природні ресурси для відновлення країни в майбутньому. Зменшення шкідливих викидів сприятиме покращенню якості повітря та води, знижуючи ризики для здоров'я населення. Навіть у складні часи суспільство очікує від підприємств доказів соціальної відповідальності. Екологічна відповідальність є важливою частиною цього, і підприємства, що ігнорують ці питання, можуть зазнати критики та втратити довіру. Екологічно дружні практики можуть призвести до зниження витрат на енергоспоживання та утилізацію відходів. Вони також можуть сприяти інноваціям і підвищенню ефективності, що особливо важливо в умовах війни, коли ресурси обмежені і фактор часу особливо .

Демонструючи екологічну відповідальність, підприємство стає більш привабливим для клієнтів і партнерів, формуючи позитивний імідж. Це допомагає залишатися конкурентоспроможним навіть у складні часи. Крім того, сучасні глобальні тенденції орієнтовані на екологічну стійкість. Компанії, які дотримуються міжнародних екологічних стандартів, краще готові до можливого виходу на зовнішні ринки після завершення війни.

Від початку повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну у лютому 2022 року підприємство постійно надає та ремонтує автомобільну техніку для військових та волонтерів, спільно проводить а роботу з волонтерськими організаціями для координації доставки допомоги військовим, колектив постійно донатить та фінансує програми, що допомагають військовим та їхнім сім'ям.

Інтерв'ю із працівниками підприємства «ДАК-ТРАНС» дало підстави щодо висновку про те, що в колективі переважає демократичний стиль лідерства. Співробітники заохочуються до колективного процесу прийняття рішень, мають сміливість відкривати власні ідеї та думки. Директор підприємства активно запрошує колектив до обговорень та прийняття важливих рішень, інформація на підприємстві доступна всім, що сприяє довірі і відкритості між керівництвом і підлеглими. Під час обговорень на підприємстві часто використовуються прийоми «призначення скептика», який виконує роль нейтрального оцінювача, що допомагає уникнути упередженості та емоційних рішень. Такий фахівець навмисне шукає слабкі місця та потенційні загрози нової ініціативи, стимулює підготовку більш детальних та обґрунтованих аргументів. Це також дає можливість збалансувати ентузіазм «чемпіона» з реалістичним поглядом. Циклічність ролі скептика розвиває критичне мислення працівників і покращує якість остаточних рішень.

Однак, трапляються ситуації, коли в авангард виходить модель лідера-командира, коли директор приймає всі важливі рішення самостійно, з мінімальним залученням співробітників і контролює безумовне їх виконання. Така модель поведінки директора має свій прояв в екстрених або кризових ситуаціях, кількість яких з початком дії воєнного стану збільшилася, коли швидкість реакції є критично важливою. Перевагою такого підходу є те, що співробітники точно знають, що від них очікується, це мінімізує невизначеність та тривожність, а директор може забезпечити високу якість виконання завдань через власний постійний контроль.

Особистість керівника-лідера та його управлінські методи, професійні й комунікативні навички, а також індивідуальні якості, суттєво впливають на ефективність роботи всієї команди. Харизма та вміння мотивувати, самоусвідомлення та емоційний інтелект, методи управління, делегування повноважень, компетентність, стратегічне та неординарне мислення, ефективне спілкування, вміння слухати, відповідальність та рішучість керівника – основа продуктивної діяльності та привабливості робочої

середовища для працівників колективу підприємства.

Особливості внутрішнього середовища діяльності підприємства «ДАК-ТРАНС» системно узагальнені нами в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристики внутрішнього середовища діяльності підприємства «ДАК-ТРАНС», станом на початок 2024 року

Сильні сторони	Слабкі сторони
сильна матеріально-технічна база досвід і позитивна репутація наявність можливостей для ремонту широка клієнтська база компетентний персонал високий рівень сервісу рентабельна діяльність контроль якості логістичні переваги	застарілий автопарк недостатня соціальна активність середній рівень цін недостатність заходів для убезпечення життя працівників в умовах воєнного стану обмежені фінансові ресурси відсутність фахівця з планово-економічної діяльності

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Внутрішня сильна сторона колективу проявляється у кваліфікованому та згуртованому персоналі, який володіє необхідними знаннями та навичками для виконання своїх обов’язків, працівники часто прагнуть до подальшого професійного розвитку, що позитивно впливає на загальний рівень знань і навичок. Моральний дух сприяє створенню позитивного середовища.

Проактивність від усіх співробітників, незалежно від посади, є дуже корисною для оптимізації робочих процесів, задоволеності людей в колективі роботою, розвитку культури співпраці, підвищення якості рішень, пошуку неочевидних зв’язків, швидкої реакції на потреби клієнтів, зменшення конфліктів, економії ресурсів, розширення зони відповідальності, зниження стресу та ризику професійного вигорання. Загалом, проактивність сприяє створенню здорової, продуктивної та інноваційної робочої атмосфери.

2.2. Аналіз результатів діяльності підприємства «ДАК-ТРАНС»

Для аналізу результатів господарської діяльності підприємства з перевезення великих вантажів автомобільним транспортом «ДАК-ТРАНС» у контексті управління його соціальною відповідальністю необхідно розглянути кілька ключових аспектів. Ці аспекти можна розділити на три основні категорії: економічну, екологічну та соціальну. Оцінка фінансових результатів підприємства, включаючи прибуток, рентабельність та інші фінансові показники, аналіз операційної ефективності, оптимізації витрат, використання ресурсів та показників продуктивності капіталу і активів.

Екологічний вплив підприємства можна оцінити, виходячи з того, наскільки у підприємства сучасний парк обладнання та вантажних автомобілів, які застосовуються способи управління відходами та чи використовує підприємств енергозберігаючі технології. Окрім того, корисно проаналізувати кількість та якість заходів, які сприяють збереженню навколишнього середовища та зменшенню негативного впливу на природу.

Соціальний аспект стосується роботи підприємства із забезпечення безпеки персоналу на робочому місці (особливо це актуально нині в умовах воєнного часу), дотримання правил техніки безпеки та турбота про здоров'я співробітників. Також важливі знання про рівень та своєчасність виплати зарплат, пільги, можливості навчання та розвитку, забезпечення гідних умов праці, відносини з громадськістю та споживачами. Управління соціальною відповідальністю вимагає балансу між цими трьома аспектами для створення позитивного впливу на всіх взаємопов'язаних із ним сторін, враховуючи не лише фінансові результати та економічний погляд, але екологічні, управлінські та соціальні наслідки своєї діяльності.

Висновки, зроблені автором кваліфікаційної роботи під час проходження практики, сигналізують про те, що для забезпечення стабільної діяльності в умовах ринку «ДАК-ТРАНС» зосереджується на вузькоринкових сегментах, пропонуючи послуги з перевезення сільськогосподарської

продукції зі спеціальними умовами перевезення (температурний контроль), а також орієнтується на зниження витрат і підвищення ефективності операцій за рахунок максимально раціональних логістичних процесів для зниження витрат на паливо та мастила. Підприємство використовує доступні можливості для розширення ринкового сегменту, залучаючи нових клієнтів або виходячи на доступні географічні ринки. «ДАК-ТРАНС» також пропонує замовникам додаткові сервіси із страхування вантажів, відстеження перевезень в режимі реального часу та пакування продукції. Часткова вертикальна інтеграція з постачальниками або покупцями дозволяє мати більший контроль над ланцюгом постачання.

Протягом п'яти останніх років (2019-2023 рр.) на підприємстві зменшились необоротні активи. Так, на 696 тис. грн відбулося зменшення активів на початку 2023 року порівняно з 2019 роком (табл. 2.1). Взагалі, це негативний момент в роботі підприємства і свідчить про скорочення його виробничих можливостей, тобто уповільнення здатності надавати запитувану ринком кількість транспортних послуг.

Аналіз діяльності підприємства починаємо з дослідження його активів. Необоротні активи з 2019 р. до 2020 р. понизились на 41 тис. грн (-377,3%), з 2020 р. по 2021 р. стали менше на 25 тис. грн (-139,1%), за період з 2021 р. до 2022 р. зменшились на 44 тис. грн (-179,5%), в інтервалі з 2022 р. до 2023 р. зменшились на 4 тис. грн (-8%). Аналіз динаміки активів підприємства «ДАК-ТРАНС» дозволяє оцінити зміни в обсязі та структурі активів за період часу (нами проводився аналіз за п'ять років). Цей аналіз є важливим для розуміння фінансового стану підприємства та його здатності ефективно використовувати свої ресурси.

Визначення, чи збільшуються чи зменшуються загальні активи підприємства допомагає зрозуміти загальну тенденцію розвитку підприємства. Аналіз структури активів, тобто розподіл між оборотними та необоротними активами дає уявлення про те, який відсоток активів інвестований у довгострокові проєкти, а який – у короткострокові ресурси.

Оцінка змін у складі оборотних активів, таких як грошові кошти, запаси, дебіторська заборгованість за різними категоріями має значний сенс, оскільки важливо зрозуміти, наскільки підприємство забезпечене ліквідними ресурсами для покриття поточних зобов'язань.

Таблиця 2.2 – Аналіз активів підприємства «ДАК-ТРАНС» у 2019-2023 роках

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	20/19	21/20	22/21	23/22
Необоротні активи	924	547	408	228	220	-377	-139	-180	-8
Основні засоби	924	547	408	228	220	-377	-139	-180	-8
первісна вартість	2 620	2 604	2 864	2 850	2 850	-16	260	-14	0
знос	1 696	2 057	2 456	2 622	2 630	361	399	165	8
Оборотні активи	6 007	6 307	7 197	10488	8 234	300	890	3 291	-2 254
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2 429	2 541	2 202	3 155	3 304	112	-339	954	148
Інша поточна дебіторська заборгованість	203	1 519	2 067	2 977	2 231	1 316	547	911	-746
Гроші та їх еквіваленти	308	291	330	612	136	-16	39	282	-476
Витрати майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші оборотні активи	3 067	1 956	2 599	3 744	2 564	-1 111	643	1 145	-1 180

Джерело: розраховано автором на основі інформації зі звітності підприємства (додаток Б)

Аналіз змін у складі необоротних активів, таких як основні засоби, нематеріальні активи показує аналітикам, наскільки підприємство інвестує в довгострокові активи для підтримання та розширення своєї діяльності. Оцінка

динаміки активів також дозволяє уявити ситуацію щодо інвестиційної привабливості підприємства. Зростання активів зазвичай свідчить про стабільний розвиток і потенціал для інвестування.

Основні засоби підприємства «ДАК-ТРАНС» за 2019/2020 рр. скоротились на 41 тис. грн (-377,3%), з 2020 р. до 2021 р. знизились на 25 тис. грн (-139,1%), з 2021 р. до 2022 р. зменшилися на 44 тис. грн (-179,5%), за 2022 - 2023 рр. знизились на 4 тис. грн (-8%). Первісна вартість основних засобів протягом 2019-2020 років знизилась на 1 тис. грн (-16,4%), продовж 2020-2021 р. зросла на 10 тис. грн (+260,3%), в інтервалі з 2021 р. до 2022 р. погіршилась на 1 тис. грн (-14,3%), продовж 2022-2023 р. була на рівні 2850 тисяч грн. Знос за 2019/2020 рр. виріс на 21 тис. грн (+360,9%), за 2020 - 2021 рр. збільшився на 19 тис. грн (+399,4%), за 2021/2022 рр. збільшився на 7 тис. грн (+165,2%), з 2022 р. до 2023 р. став більше на 0,1 тис. грн (+8%).

Динаміка оборотних активів підприємства «ДАК-ТРАНС» показана на рис. 2.2. На цьому рисунку видно, що попри значні труднощі в економічно-політичній ситуації України загалом через повномасштабну війну розмір цих активів був значним у 2022 році, у 2023 спостерігається падіння. В цілому, якщо прослідкувати їх зміну, починаючи від 2019 року, бачимо коливання. Оборотні активи підприємства «ДАК-ТРАНС» з 2019 р. по 2020 р. підвищились на 5 тис. грн (+300,1%), з 2020 р. до 2021 р. підвищились на 14 тис. грн (+890,2%), в інтервалі з 2021 р. до 2022 р. покращились на 46 тис. грн. (+3290,9%), у 2022 - 2023 рр. знизились на 22 тис. грн. (-2253,9%).

Дебіторська заборгованість в розрізі видів – за продукцію, товари, роботи, послуги підприємства «ДАК-ТРАНС» у 2019/2020 рр. покращилась на 5 тис. грн (+111,8%), за 2020 - 2021 рр. погіршилась на 13 тис. грн (-338,9%), в інтервалі між 2021 р. та 2022 р. поліпшилась на 43 тис. грн (+953,5%), у 2023 р. порівняно з 2022 р. поліпшилась на 5 тис. грн (+148,3%).

Інша поточна дебіторська заборгованість з 2019 р. до 2020 р. зросла на 647 тис. грн (+1315,9%), в інтервалі з 2020 р. до 2021 р. збільшилася на 36 тис. грн. (+547,4%), за 2021 - 2022 рр. зросла на 44 тис. грн (+910,7%), з 2022 р. по

2023 р. стала менше на 25 тис. грн (-746,4%).

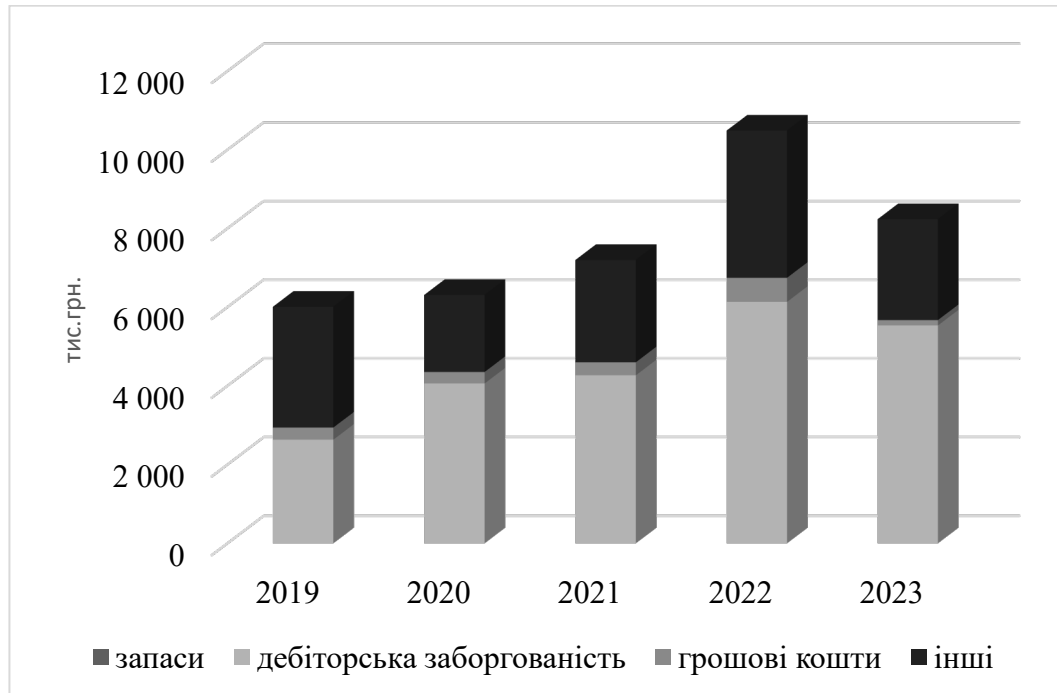


Рисунок 2.2 – Динаміка оборотних засобів ТОВ «ДАК-ТРАНС»
у 2019-2023 роках

Джерело: розраховано автором на основі інформації зі звітності підприємства (додаток Б)

Гроші та їх еквіваленти за 2019/2020 рр. зменшилися на 5 тис. грн (-16,2%), у 2020/2021 рр. покращилися на 13 тис. грн (+38,8%), з 2021 р. по 2022 р. покращилися на 85 тис. грн (+281,7%), у 2022/2023 рр. знизилися на 78 тис. грн (-476,2%). Інші оборотні активи підприємства «ДАК-ТРАНС» за 2019/2020 рр. знизилися на 36 тис. грн (-1111,4%), в інтервалі між 2020 р. та 2021 р. покращилися на 33 тис. грн (+642,9%), за 2021 - 2022 рр. збільшилися на 44 тис. грн (+1145%), продовж 2022-2023 р. стали менше на 32 тис. грн (-1179,6%).

Інформація про статутний капітал є цінною для аналізу господарської діяльності автотранспортного підприємства, що перевозить вантажі. Статутний капітал показує початковий обсяг фінансових ресурсів, які власники внесли до підприємства. Високий рівень статутного капіталу може свідчити про фінансову стабільність підприємства і підвищувати його кредитоспроможність. Це важливо для отримання кредитів, лізингу

транспорту та інших фінансових зобов'язань. Досить великий статутний капітал дозволяє підприємству інвестувати у розширення своєї діяльності, оновлення автопарку, впровадження нових технологій та покращення логістичних процесів. Для партнерів та клієнтів інформація про статутний капітал може бути індикатором надійності і здатності підприємства виконувати свої зобов'язання. Для стратегічного планування і управління підприємством статутний капітал допомагає керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, інвестування та фінансової політики. У підприємства, що вивчається нами, статутний капітал продовж 2019-2023 рр. не змінився, і становив 735 тисяч грн.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) протягом 2019-2020 років поліпшився на 39 тис. грн (+78,9%), у 2020 - 2021 рр. підвищився на 38 тис. грн (+107,8%), з 2021 р. до 2022 р. підвищився на 8 тис. грн (+30,3%), протягом 2022-2023 років збільшився на 9 тис. грн (+36%). Нерозподілений прибуток також є істотним показником для аналізу господарської діяльності транспортного підприємства, що перевозить вантажі, тому що він свідчить про наявність фінансових резервів, які підприємство може використовувати у випадку непередбачених обставин або для покриття збитків. Його також спрямовують для реінвестування у підприємство, наприклад, для оновлення автопарку, покращення інфраструктури, впровадження нових технологій або розширення ринку. Це сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності.

Власний капітал, усього протягом 2019-2020 років підвищився на 8 тис. грн (+78,9%), з 2020 р. по 2021 р. виріс на 11 тис. грн (+107,8%), за період з 2021 р. до 2022 р. став більше на 3 тис. грн (+30,3%), за 2022/2023 рр. став більше на 3 тис. грн (+36%). Динаміка пасивів, тобто ресурсів підприємства, що відображені у пасивній частині його балансу, зображена на рис. 2.3.

Щоб правильно виробити стратегію розвитку підприємства, окреслити вектори соціальної відповідальності та обрати оптимальний варіант її реалізації, необхідно здійснити всебічний та багатоаспектний аналіз умов і

ресурсів зростання підприємства: капіталу, грошових потоків, прибутковості, стану обладнання, інфраструктури, сировини, системи управління.

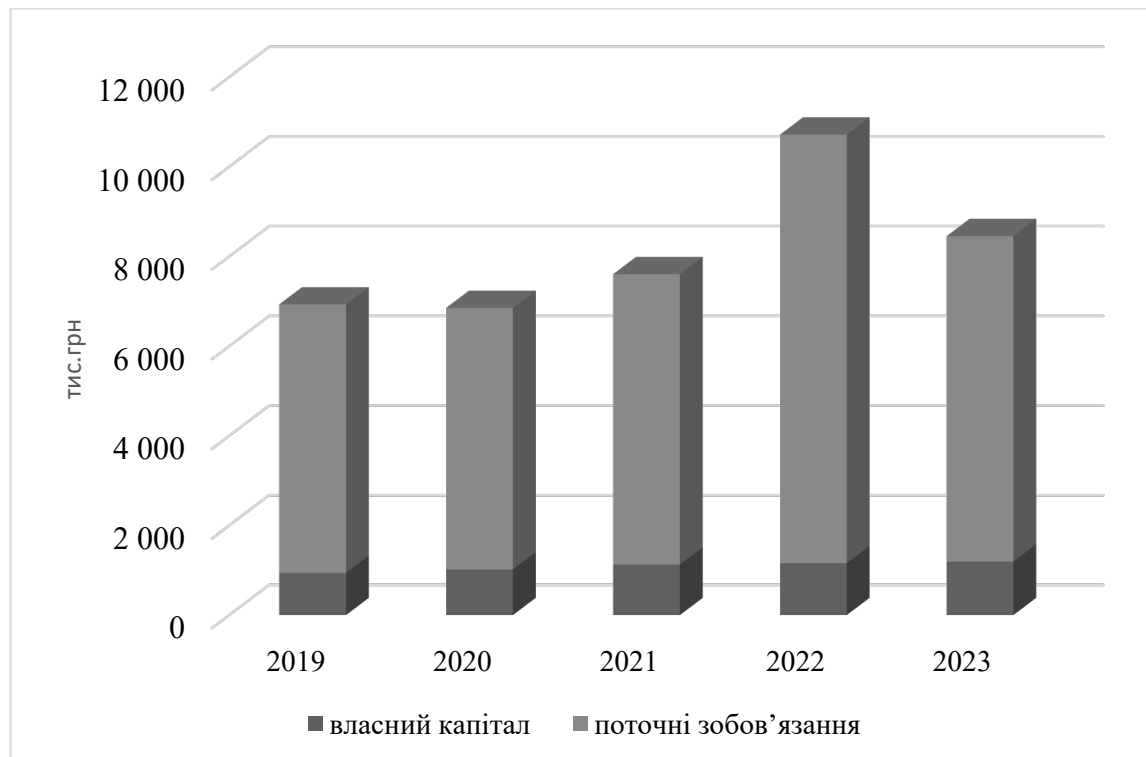


Рисунок 2.3 – Динаміка пасивів ТОВ «ДАК-ТРАНС»
у 2019-2023 роках

Джерело: розраховано автором на основі інформації зі звітності підприємства (додаток Б)

Поточні зобов'язання підприємства «ДАК-ТРАНС» за період з 2019 р. до 2020 р. понизились на 3 тис. грн (-156,1%), продовж 2020-2021 р. покращились на 11 тис. грн (+643,3%), за 2021/2022 рр. покращились на 48 тис. грн (+3081,1%), з 2022 р. по 2023 р. зменшились на 24 тис. грн (-2297,9%).

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги впродовж 2019-2020 років виросла на 1 тис. грн (+12%), з 2020 р. по 2021 р. понизилась на 8 тис. грн (-201,5%), за 2021 - 2022 рр. підвищилась на 22 тис. грн (+526,7%), впродовж 2022-2023 років стала більше на 4 тис. грн (+107,9%).

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом впродовж 2019-2020 рр. поліпшилась на 100 тис. грн (+19,2%), впродовж 2020-

2021 років виросла на 72 тис. грн (+13,9%), з 2021 р. по 2022 р. зменшилась на 5 тис. грн (-1,7%), продовж 2022-2023 р. зросла на 15 тис. грн (+4,6%).

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування з 2019 р. по 2020 р. зросла на 29 тис. грн (+2%), протягом 2020-2021 років понизилась на 100 тис. грн (-8,9%), за 2021/2022 рр. зросла на 100 тис. грн (+4%), протягом 2022-2023 років понизилась на 100 тис. грн (-4%).

Поточна кредиторська заборгованість підприємства «ДАК-ТРАНС» за розрахунками з оплати праці в інтервалі з 2019 р. до 2020 р. підвищилась на 20 тис. грн (+4%), у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросла на 107 тис. грн (+26,1%), в інтервалі з 2021 р. до 2022 р. зросла на 85 тис. грн (+43%), з 2022 р. по 2023 р. стала менше на 51 тис. грн (-47,7%).

Інші поточні зобов'язання протягом 2019-2020 років зменшились на 6 тис. грн (-193,3%), за 2020/2021 рр. покращились на 25 тис. грн (+813,7%), впродовж 2021-2022 років виросли на 62 тис. грн (+2509,1%), у 2022 - 2023 рр. погіршились на 36 тис. грн (-2358,7%).

Простеження динаміки доходу від реалізації транспортних послуг підприємства «ДАК-ТРАНС» та динамічні особливості показників собівартості дають підґрунтя для практично-важливих висновків в контексті соціальної відповідальності підприємства. Зростання доходу свідчить про те, що підприємство розширює свою діяльність, створює нові робочі місця та покращує економічне становище в Кіровоградській області. Збільшення доходів дозволяє підприємству інвестувати в нові інформаційні технології, що позитивно впливає на екологічні та соціальні аспекти його діяльності.

Додаткові доходи можна скерувати для підвищення якості своїх послуг, що позитивно вплине на задоволеність клієнтів. Навпаки - зниження доходу може змусити підприємство скорочувати витрати, що веде до погіршення умов праці або зменшення інвестицій в екологічні проекти. Скорочення собівартості може бути досягнуто за рахунок скорочення витрат на соціальні або екологічні ініціативи. Збільшення собівартості на підприємстві «ДАК-ТРАНС» також пов'язане з підвищенням якості послуг. Чистий дохід від

реалізації послуг у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшився на 2 тис. грн (-324%), за період з 2020 р. до 2021 р. підвищився на 30 тис. грн (+4116,4%), у 2022 р. порівняно з 2021 р. зріс на 1 тис. грн (+93,5%), за 2022 - 2023 рр. зменшився на 35 тис. грн (-6317,2%) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансового результату економічної діяльності підприємства «ДАК-ТРАНС» у 2019-2023 роках

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	20/19	21/20	22/21	23/22
Чистий дохід від реалізації	14018	13694	17810	17903	11586	-324	4 116	94	-6 317
Собівартість реалізації	15031	13581	16785	17675	10094	-1 450	3 204	890	-7 581
Валовий прибуток	-1 014	112	1 025	229	1 492	1 126	913	-796	1 264
Інші операційні доходи	2 889	1 841	990	1 027	479	-1 048	-851	37	-548
Інші операційні витрати	1 844	1 995	2 275	263	243	152	280	-2 012	-20
Фінансовий результат від операційної діяльності	32	-42	-260	993	1 728	-74	-218	1 253	735
Інші доходи	106	138	734	0	0	32	596	-734	0
Інші витрати	25	17	366	855	1 564	-7	349	489	709
Чистий прибуток	113,2	78,9	107,8	138,1	164,0	-34	29	30	26

Джерело: розраховано автором на основі інформації зі звітності підприємства (додаток Б)

Собівартість реалізованих послуг підприємством «ДАК-ТРАНС» в інтервалі між 2019 р. та 2020 р. зменшилась на 10 тис. грн (-1449,6%), в інтервалі між 2020 р. та 2021 р. зросла на 24 тис. грн (+3203,8%), за період з 2021 р. до 2022 р. збільшилася на 5 тис. грн (+889,5%), за період з 2022 р. до 2023 р. погіршилась на 43 тис. грн (-7580,8%).

Валовий прибуток з 2019 р. до 2020 р. підвищився на 111 тис.грн (+1125,6%), у 2020 - 2021 рр. став більше на 814 тис. грн (+912,6%), за 2021 - 2022 рр. погіршився на 78 тис. грн (-796%), з 2022 р. до 2023 р. покращився на 553 тис. грн (+1263,6%).

Операційні доходи підприємства «ДАК-ТРАНС» – це доходи, які підприємство отримує від своєї основної діяльності, тобто від надання послуг з перевезення вантажів, тобто основні доходи, отримані від надання послуг з транспортування вантажів клієнтам, додаткові послуги, які можуть надаватися разом із перевезенням вантажів, такі як навантаження та розвантаження вантажів, пакування. Підприємство іноді здає свої транспортні засоби в оренду іншим компаніям або фізичним особам, що також приносить йому доходи.

Інші операційні доходи (не від основної діяльності), отримані підприємством «ДАК-ТРАНС» у 2019/2020 рр. зменшились на 36 тис. грн (-1048%), у 2020/2021 рр. стали менше на 46 тис. грн (-851%), у 2021/2022 рр. виросли на 4 тис. грн (+36,9%), продовж 2022-2023 р. понизились на 53 тис. грн (-548,1%). Інші операційні витрати за період з 2019 р. до 2020 р. поліпшились на 8 тис. грн (+151,6%), продовж 2020-2021 рр. стали більше на 14 тис. грн (+279,9%), у 2022 р. порівняно з 2021 р. погіршились на 88 тис. грн (-2012,2%), у 2022/2023 рр. скоротились на 8 тис. грн (-19,6%).

Таким чином, спостерігаємо, що фінансовий результат від операційної діяльності у 2020 - 2021 рр. зменшився на 521 тис. грн (-218,3%), за 2021 - 2022 рр. збільшився на 482 тис. грн (+1253,1%), за період з 2022 р. до 2023 р. підвищився на 74 тис. грн (+735,1%).

Інші доходи протягом 2019-2020 років виросли на 31 тис. грн (+32,3%), за 2020 - 2021 рр. стали більше на 431 тис. грн (+595,9%), продовж 2021-2022 р. погіршились на 100 тис. грн (-734,1%), продовж 2022-2023 р. були відсутні. Інші витрати в інтервалі з 2019 р. до 2020 р. стали менше на 30 тис. грн (-7,4%), з 2020 р. по 2021 р. поліпшились на 2004 тис. грн (+348,7%), у 2021 - 2022 рр. виросли на 134 тис. грн (+488,7%), з 2022 р. по 2023 р. зросли на 83 тис. грн (+709,2%). Чистий прибуток з 2019 р. до 2020 р. понизився на 30 тис. грн (-34,3%), у 2020/2021 рр. покращився на 37 тис. грн (+28,9%), за період з 2021 р. до 2022 р. виріс на 28 тис. грн (+30,3%), за 2022 - 2023 рр. підвищився на 19 тис. грн (+25,9%).

2.3. Оцінка управління соціальною відповідальністю підприємства «ДАК-ТРАНС»

Соціальна відповідальність підприємства включає кілька аспектів, які можуть бути пов'язані з ліквідністю та бізнес-активністю. Інвестиції в екологічно чистий транспорт, зменшення викидів, ефективне використання ресурсів, умови праці водіїв, безпека на дорогах, дотримання законодавства, соціальні програми для працівників, добросовісне ведення бізнесу, сплата податків, прозорість фінансової звітності – всі ці моменти може забезпечити активне в діловому плані та ліквідне підприємство. Ліквідність, що характеризує діяльність підприємства, відображена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників ліквідності підприємства «ДАК-ТРАНС» у 2019-2023 роках

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	20/19	21/20	22/21	23/22
Коефіцієнт покриття	1,00	1,08	1,11	1,10	1,13	0,08	0,03	-0,01	0,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,00	1,08	1,11	1,10	1,13	0,08	0,03	-0,01	0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,051	0,050	0,051	0,064	0,019	-0,001	0,001	0,013	-0,045
Чистий оборотний капітал	16	472	719	929	973	456	247	210	44

Джерело: розраховано автором на основі інформації зі звітності підприємства (додаток Б)

Коефіцієнт покриття на підприємстві «ДАК-ТРАНС» з 2019 р. по 2020 р. збільшився на 7,8 (+0,1%), з 2020 р. по 2021 р. збільшився на 2,8 (+0%), у 2021/2022 рр. погіршився на 1,2 (-0%), за 2022 - 2023 рр. став більше на 3,4 (+0%).

Коефіцієнт швидкої ліквідності, зафіксований підприємством «ДАК-ТРАНС» в інтервалі між 2019 р. та 2020 р. поліпшився на 7,8 (+0,1%), за 2020/2021 рр. виріс на 2,8 (+0%), продовж 2021-2022 рр. зменшився на 1,2 (-0%), за період з 2022 р. до 2023 р. покращився на 3,4 (+0%).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності з 2019 р. по 2020 р. зменшився на 2,7 (-0%), з 2020 р. по 2021 р. виріс на 2,1 (+0%), з 2021 р. до 2022 р. поліпшився на 25,6 (+0%), за 2022/2023 рр. став менше на 70,8 (-0%).

Чистий оборотний капітал впродовж 2019-2020 років став більше на 2906 тис. грн (+456,2%), в інтервалі між 2020 р. та 2021 р. поліпшився на 52 тис. грн (+246,9%), з 2021 р. до 2022 р. зріс на 29 тис. грн (+209,8%), з 2022 р. по 2023 р. підвищився на 5 тис. грн (+44%).

Таблиця 2.5 – Аналіз показників ділової активності підприємства
«ДАК-ТРАНС» у 2019-2023 роках

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	20/19	21/20	22/21	23/22
Коефіцієнт оборотності активів	2,02	2,00	2,34	1,67	1,37	-0,02	0,34	-0,67	-0,30
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,33	3,37	4,17	2,92	2,09	-1,95	0,80	-1,25	-0,83
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,42	5,18	7,17	5,86	3,71	-0,23	1,99	-1,31	-2,15
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	14,92	13,44	15,81	15,48	9,72	-1,47	2,37	-0,33	-5,76
Коефіцієнт оборотності основних засобів	15,17	25,05	43,71	78,52	52,66	9,88	18,65	34,82	-25,86

Джерело: розраховано автором на основі інформації зі звітності підприємства (додаток Б)

Коефіцієнт оборотності активів підприємства «ДАК-ТРАНС» продовж 2019-2020 рр. став менше на 1,2 (-0%), впродовж 2020-2021 років виріс на 17,2 (+0,3%), з 2021 р. до 2022 р. скоротився на 28,7 (-0,7%), в інтервалі з 2022 р. до 2023 р. знизився на 18 (-0,3%).

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості продовж 2019-2020

рр. погіршився на 36,7 (-2%), з 2020 р. до 2021 р. збільшився на 23,7 (+0,8%), протягом 2021-2022 років скоротився на 30 (-1,3%), продовж 2022-2023 р. понизився на 28,3 (-0,8%).

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за 2019/2020 рр. погіршився на 4,3 (-0,2%), в інтервалі між 2020 р. та 2021 р. став більше на 38,3 (+2%), продовж 2021-2022 рр. погіршився на 18,3 (-1,3%), в інтервалі між 2022 р. та 2023 р. став менше на 36,7 (-2,1%).

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2019 - 2020 рр. понизився на 9,9 (-1,5%), впродовж 2020-2021 років зріс на 17,6 (+2,4%), у 2021 - 2022 рр. зменшився на 2,1 (-0,3%), продовж 2022-2023 р. погіршився на 37,2 (-5,8%).

Коефіцієнт оборотності основних засобів впродовж 2019-2020 років зріс на 65,1 (+9,9%), продовж 2020-2021 р. став більше на 74,5 (+18,7%), за період з 2021 р. до 2022 р. збільшився на 79,7 (+34,8%), за період з 2022 р. до 2023 р. скоротився на 32,9 (-25,9%).

Аналіз ситуації із забезпеченням гідних умов праці працівників підприємства «ДАК-ТРАНС» показав, що підприємство забезпечує працівників відповідними засобами захисту, надає сприяння у регулярних медичних оглядах, підтримує моральний стан працівників. Виплата заробітної плати проводиться вчасно та в повному обсязі, враховуючи додаткові ризики і навантаження, пов'язані з умовами війни.

Ретельно відстежуються маршрути з точки зору безпеки та вибір найменш ризикованих, ведеться постійна робота з налагодження логістики для забезпечення безперебійного постачання пального, запчастин, продовольства та інших необхідних ресурсів та систематичні інформування працівників про поточну ситуацію, можливі ризики та способи їх уникнення.

Зарплатні пропозиції на підприємстві «ДАК-ТРАНС» дещо не дотягують до рівня середніх заробітних плат по категорії «Транспорт, автобізнес» в середньому по Україні (рис. 2. 4). Вони приблизно на 7-10% нижчі. Проте, така ситуація характерна загалом для Кіровоградської області, а

не є наслідком недосконалої моделі соціальної відповідальності підприємства «ДАК-ТРАНС».

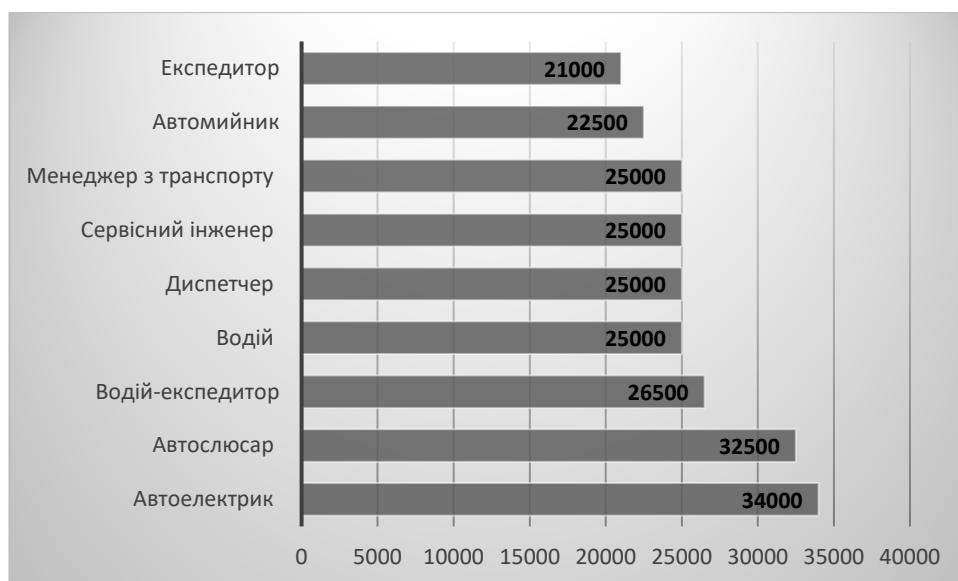


Рисунок 2.4 – Середня заробітна плата у розрізі професій за категорією «Транспорт, автобізнес» в Україні станом на травень 2024 року, грн

Джерело: [40]

Підприємство «ДАК-ТРАНС» реалізує ідею соціальної відповідальності перед своїми працівниками через різні заходи та політики, спрямовані на поліпшення умов праці, забезпечення безпеки, підтримку здоров'я та добробуту співробітників. На підприємстві регулярно проводиться технічне обслуговування транспортних засобів для зниження ризику аварій, проводяться тренінги з безпеки, включаючи першочергову допомогу, протипожежну безпеку та поведінку в екстрених ситуаціях, забезпечуються дотримання норм тривалості робочого часу та частоти і довжини перерв для відпочинку, щоб уникнути перевтоми водіїв.

Для охорони здоров'я та доброго стану персоналу підприємства «ДАК-ТРАНС» практикуються регулярні медичні огляди для водіїв та інших працівників, щоб своєчасно виявляти та лікувати професійні захворювання, а також створені умови для заняття спортом (теніс, дартс), за можливостями створюються програми оздоровлення.

Організація курсів підвищення кваліфікації та професійного навчання

для працівників проводиться відділом кадрів. Керівництво докладає максимум зусиль для забезпечення справедливої та конкурентної оплати праці, яка відповідає кваліфікації та обсягу виконуваних робіт, профспілковий комітет проводить активну роботу для організування матеріальної підтримки на випадок хвороби, в разі особистих життєвих труднощів.

Впроваджуються також практики для створення сприятливої та дружньої робочої атмосфери, своєчасного гасіння конфліктів, визнання досягнень працівників та нагородження їх за високі результати роботи.

Благодійність та волонтерство також є ознакою сьогодення на підприємстві «ДАК-ТРАНС», практикуються збори коштів на забезпечення потреб мобілізованих працівників, проводиться безкоштовний ремонт автомобілів для військових та машин швидкої допомоги для медиків.

Забезпечення психологічного добробуту працівників під час воєнного стану є надзвичайно важливим аспектом соціальної відповідальності підприємства «ДАК-ТРАНС». В умовах підвищеного стресу і нестабільності працівники можуть стикатися з численними психологічними труднощами. На підприємстві проводяться консультації з психологами, які можуть допомогти працівникам здолати стрес, тривогу та іншими психологічні проблеми, проводиться систематичне інформування працівників про ситуацію в країні та на підприємстві, щоб зменшити шкоду від невизначеності, проходять також регулярні збори, де працівники можуть обговорювати свої проблеми та отримувати підтримку від колег та керівництва. Докладаються зусилля з боку керівництва щодо індивідуального підходу до кожного працівника, врахування особистих обставин та потреб. Є також умови для фізичної безпеки працівників на робочому місці (укриття), окреслені евакуаційні маршрути. Загалом, продуктивність та лояльність до підприємства навіть у надзвичайно складних умовах зберігають більшість працівників колективу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Базові орієнтири формування стратегії соціальної відповідальності підприємства

Стратегія соціальної відповідальності (СВ) для сучасного підприємства, що займається автомобільними вантажними перевезеннями, має включати кілька обов'язкових складових, які забезпечують комплексний підхід до соціальної та екологічної відповідальності (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Принципові складові стратегії соціальної
відповідальності підприємства

Джерело: розроблено автором

Стратегія СВ повинна починатися з визнання явного зобов'язання з боку керівництва впроваджувати її ідеї. Це забезпечує підтримку на найвищому

рівні та створює високий рівень відповідальності на підприємстві.

Екологічна відповідальність за основну ціль реалізації має тримати фокусування на зменшенні викидів вуглецю, енергоефективності, скороченні відходів та використанні екологічно чистих технологій. Для суб'єкта господарювання, що перевозить об'єкти важким автомобільним транспортом це включає заходи з оптимізації маршрутів, використання альтернативних видів палива, переробки та повторного використання матеріалів.

Безпека та здоров'я персоналу на підприємстві, що здійснює перевезення вантажів автомобільним транспортом, полягає в створенні та підтримці умов праці, які мінімізують ризики для фізичного та психічного здоров'я працівників, а також забезпечують їхню безпеку під час роботи (навчання з техніки безпеки, обов'язкові медичні обстеження, а також програми зменшення ризиків на дорогах). Крім цього, такий напрям СВ полягає у наступних аспектах: дотримання законодавчих норм та стандартів у сфері охорони праці, транспорту та безпеки на дорозі, ідентифікація потенційних небезпек та ризиків для здоров'я і безпеки працівників, зокрема водіїв, технічного персоналу та інших працівників підприємства, а також розробка заходів щодо їх зменшення; проведення тренінгів, інструктажів та навчальних програм з питань безпеки, охорони праці, надання першої допомоги, профілактика травм та захворювань, надання працівникам необхідного обладнання та засобів захисту, таких як шоломи, рукавиці, окуляри, спецодяг та інші засоби, які можуть знадобитися під час виконання робіт, регулярне технічне обслуговування, перевірки та ремонт автомобільного транспорту для запобігання аваріям, розробка та впровадження безпечних процедур та політик, надання підтримки працівникам в питаннях фізичного та психічного здоров'я, зменшення стресу на роботі та сприяння здоровому балансу між роботою і життям, створення середовища, в якій здоров'я є пріоритетом, та заохочення працівників пропонувати ідеї покращення умов праці.

Етичні принципи та етичні стандарти, такі як боротьба з корупцією, захист прав людини, справедливе ставлення до працівників, а також

відповідність законодавству, включаючи правила дорожнього руху та трудове законодавство – також є принципово необхідною складовою стратегії СВ сучасного автотранспортного підприємства. Магістральні принципи, які мають дотримуватися автотранспортні підприємства, щоб забезпечити відповідність соціальній відповідальності в рамках етичних стандартів та правил – це дотримання трудових прав і законодавства, справедлива оплата праці та соціальні пільги для своїх працівників, відсутність дискримінації за ознаками раси, гендеру, віку, релігії, національності, досвіду тощо; етичне ставлення до клієнтів, надання безпечних та якісних транспортних послуг, захист даних та конфіденційність клієнтської інформації.

Прозорість і вдосконалення входить до кола таких моментів, як регулярне інформування про досягнення в галузі СВ та публікація звітів. Це забезпечує довіру та дозволяє зацікавленим сторонам оцінити ефективність діяльності компанії в галузі СВ. Стратегія СВ повинна включати механізми для регулярного перегляду та вдосконалення. Це може бути система внутрішнього аудиту і контролю [6], зворотний зв'язок від працівників і клієнтів, а також вивчення передового досвіду в галузі (при цьому успішні варіанти моделей СВ можуть стосуватися українських бізнесів і закордонних).

Навчання персоналу полягає у створенні програм освіти для працівників з питань екологічної відповідальності, безпеки, етики та інших аспектів СВ. Це допомагає створити традиції усвідомленості та відповідальності в компанії, підвищити продуктивність, активізувати інноваційну працю та креативність. Навчання надає працівникам можливість розвивати свої професійні навички та моделювати нові ролі й обов'язки. Спеціалізоване навчання з безпеки та відповідності правилам допомагає зменшити кількість нещасних випадків на виробництві, а також зменшити ризики юридичних та регуляторних порушень. Просвітницька діяльність, спрямована на розвиток навичок спілкування та командної роботи, допомагає співробітникам ефективніше працювати разом і будувати сильніші робочі відносини. Освітні програми, онлайн-курси, вебінари, динамічні тренінги, конференції з питань інклюзивної

культури та підтримки різноманітності дають змогу створити робоче середовище, де кожен працівник почувається цінним та підтриманим.

Комплексно поєднуючи ці складові, підприємство з автомобільних вантажних перевезень має змогу створити ефективну стратегію соціальної відповідальності, яка гармонійно співіснує із магістральними цілями розвитку підприємства щодо стійкого розвитку та позитивного впливу на суспільство та довкілля. Зауважимо, що когнітивна гнучкість відіграє ключову роль у складанні дієвої стратегії СВ. Завдяки когнітивній гнучкості менеджери не обмежуються сталими установками мислення, а відкривають нові ідеї та перспективи, розпізнають та інтерпретують складні явища. Менеджери об'єднують знання з різних галузей, генеруючи нові ідеї, асоціації та роблячи несподівані відкриття, стають більш сприйнятливими до нового, нестандартного, адже не зациклюються на очевидному, а знаходять спільні риси та закономірності там, де інші вбачають лише хаос.

В межах реалізації стратегії СВ підприємству слід обрати базові напрями соціальних програм. Зазначимо, що соціальні програми підприємства – добровільна діяльність підприємства у соціо-економічній та екологічній площинах. Вони несуть в собі системний підхід, пов'язаний з місією та стратегією розвитку бізнесу загалом, і спрямовані на потреби різних сторін (клієнтів, працівників, їх родин, громади, суспільства загалом), які так чи інакше взаємодіють із підприємством.

Сучасні напрями соціальних програм підприємства виходять за рамки базових потреб працівників і включають ініціативи, що сприяють здоров'ю, добробуту, розвитку та участі працівників у різних аспектах життя компанії та суспільства. Рівність, різноманіття та інклюзивність (DEI) передає впровадження політик, що забезпечують рівність можливостей для всіх працівників, незалежно від гендеру, національності, віку, практичного досвіду або інших ознак. Програми, що сприяють різноманітності та інклюзивності, такі як навчання протидії дискримінації, гендерної рівності та підтримка спільнот меншин допомагають долати поріг відторгнення.

Ініціативи, що сприяють фізичному та психологічному здоров'ю працівників, такі як заняття спортом, медичне страхування, програми психологічної підтримки – на часі. Надання можливостей для працівників відпочивати та відновлюватися, наприклад, через гнучкі графіки роботи, оплачувані відпустки та вихідні для проведення часу із своєю родиною.

Заохочення екологічно свідомих дій серед працівників, таких як використання повторно перероблених матеріалів, мінімізація відходів, ініціативи щодо збереження енергії. Включення працівників у екологічні проєкти та діяльність, яка сприяє зменшенню впливу підприємства на довкілля. Заохочення працівників брати участь у волонтерських ініціативах та громадських проєктах. Підтримка працівників, які бажають зробити внесок у місцеві громади через благодійні проєкти, соціальну роботу та інші ініціативи.

Створення прихильного та безпечного робочого середовища, яке сприяє співпраці, інноваціям та відкритому обміну ідеями за допомогою спільної діяльності проєктних груп з різних відділів, регулярних зустрічей, мозкових штурмів та інших командних заходів є запорукою успішності реалізації стратегії СВ. Підкреслимо, що стійке стратегічне оновлення є ключовим фактором довгострокового успіху автотранспортного бізнесу. В сучасному динамічному світі, де ринкові умови та потреби клієнтів постійно змінюються, підприємствам, які ігнорують існування таких змін, загрожує втрата конкурентної переваги та навіть занепад, адже завдяки постійному оновленню стратегії компанії стають більш гнучкими та здатними швидко реагувати на нові виклики й можливості, а сам процес оновлення стратегії спонукає до творчого мислення та пошуку нових рішень, що веде до інновацій та покращення конкурентних позицій і збільшення мотивації, трудової активності працівників та їх лояльного ставлення до підприємства.

Визначальними напрямками, за якими необхідно вдосконалювати взаємозв'язок стратегічного управління і корпоративної соціальної відповідальності можна визнати наступні:

- впровадження цілісної системи, що включає екологічну, соціальну та

економічну складові, що дозволить підвищити рівень корпоративної соціальної відповідальності та зробити її частиною загальної бізнес-стратегії;

- інтеграція принципів СВ у бізнес-стратегію, щоб забезпечити сталість та відповідальність в усіх аспектах діяльності, заохочення співробітників брати участь у програмах корпоративної соціальної відповідальності;

- співпраця з іншими компаніями для реалізації спільних СВ-проектів;

- запровадження систем оцінки та вимірювання ефективності СВ-практик;

- навчання співробітників принципам СВ, сталого розвитку та етичної поведінки (етичні кодекси);

- взаємодія з клієнтами та постачальниками для підвищення відповідальності вздовж ланцюга постачання;

- впровадження новітніх технологій та підходів для розвитку СВ;

- спільні документи, програми та проекти з місцевими громадами;

- систематичне звітування про діяльність у сфері СВ та публікація даних про досягнення та результати.

Отже дієве впровадження стратегії соціальної відповідальності вимагає синтезу часу, людських та фінансових ресурсів, а також постійного удосконалення. Однак, правильно розроблена стратегія СВ може принести значні переваги підприємству, включаючи покращення репутації, підвищення конкурентоспроможності та створення стійких відносин із суспільством.

Вимірювані стратегічні цілі в роботі підприємства «ДАК-ТРАНС» в межах соціальної відповідальності можуть охоплювати різні аспекти. Комунікації з працівниками та менеджерами зазначеного підприємства, а також вивчення теоретичних підходів до встановлення пріоритетних векторів соціальної відповідальності, викладені в першому розділі кваліфікаційної роботи, дозволили сформулювати вимірювані та релевантні цілі підприємства, що стосуються моментів забруднення довкілля, підвищення безпеки дорожнього руху, тримання у центрі уваги інклюзивної складової, покращення добробуту працівників колективу та інших важливих моментів у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Домінантні цілі підприємства «ДАК-ТРАНС» в стратегії соціальної відповідальності

№ з/п	Ціль
1	Зменшення рівня викидів CO ₂ до 2026 року на 10%
2	Оптимізація маршрутів для зменшення простою та холостого ходу на 10% протягом року
3	Зниження кількості аварій і травм серед працівників на 15% протягом року
4	Збільшення частки жінок у складі водіїв та управлінського персоналу до 10% протягом 2025-2027 років
5	Проведення щорічних комплексних медоглядів 100% співробітників
6	Зменшення кількості відходів, що потрапляють на звалища на 20% протягом 2025-2027 років
7	Збільшення кількості соціальних ініціатив: участь у благодійних заходах чи транспортна допомога під час стихійних лих
8	Проведення тренінгів з екологічної відповідальності для всіх співробітників з метою залучення 100% персоналу

Джерело: розроблено автором

Оцінювання критеріїв соціальної відповідальності на підприємстві «ДАК-ТРАНС» важливе для визначення рівня його участі в суспільному житті та ставленні до сталого розвитку. Пропонуємо використати метод анкетування у вигляді google-форми, у фокусі якого є соціальна відповідальність (додаток Г). Питання можуть змінюватися залежно від пріоритетів соціальної відповідальності підприємства, можуть бути також відкриті питання стосовно аспектів, які підприємство прагне втілювати для покращення своєї соціальної відповідальності.

3.2. Інструменти бюджетування в системі важелів розвитку соціальної відповідальності підприємства

Для формування ефективного бюджету розвитку соціальної відповідальності підприємства потрібне врахування багатьох факторів. Першочергово, такий бюджет має транслювати ідеї балансу між інтересами працівників та потребами бізнесу. Важливо зрозуміти, які соціальні програми та ініціативи найбільш актуальні для працівників за допомогою опитування або фокус-груп. Враховуючи обмеженість ресурсів, потрібно визначити, які соціальні програми мають найвищий пріоритет: програми здоров'я та безпеки, освіти і розвитку, ініціативи, пов'язані з корпоративною культурою.

Після сканування пріоритетів слід проаналізувати, як можна оптимізувати витрати, до прикладу, шляхом пошуку партнерів або спонсорів, що розділяють соціальні цінності підприємства, або через використання технологій для зменшення адміністративних витрат. Бюджет має бути гнучким, щоб його адаптувати до змін у потребах працівників чи у бізнес-середовищі. Важливо закласти можливі непередбачені витрати, особливо у випадках кризових ситуацій, форс-мажорних обставин, уповільнення чи прискорення важливих для підприємства тенденцій та процесів.

Встановлення механізмів оцінки ефективності соціальних програм дозволить зрозуміти, які з них дійсно приносять цінність у систему координат діяльності підприємства. Бюджет соціальної відповідальності має бути прозорим для працівників та інших зацікавлених сторін. Регулярне спілкування щодо використання бюджету допоможе зберегти довіру та заохочення ініціатив. Добре збалансований бюджет може стати потужним інструментом для залучення та утримання кваліфікованої робочої сили, а також для підтримки життєздатного зростання підприємства.

Для здобуття економічних та соціальних ефектів бюджетування ініціатив, пов'язаних із соціальною відповідальністю підприємства, що виконує вантажні автоперевезення, нами рекомендується увести в практику

стандартний процес бюджетування управління соціальною відповідальністю, який ґрунтується на послідовній реалізації шести етапів (рис. 3.2). Підтримка місцевої громади, екологічні проєкти, прогрес освіти, благодійні ініціативи можуть бути визначені як цілі та пріоритети СВ.

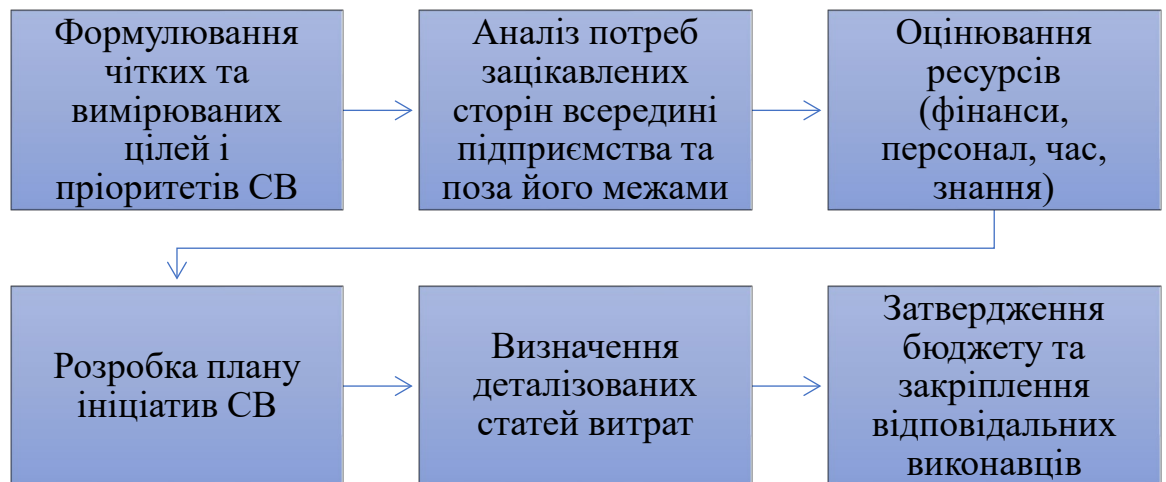


Рисунок 3.2 – Етапи процесу бюджетування витрат на ініціативи соціальної відповідальності підприємства

Джерело: розроблено автором

Пропонуємо наступні ініціативи щодо соціальної відповідальності автотранспортного підприємства «ДАК-ТРАНС»:

1. Зменшення викидів парникових газів: інвестування в екологічно чистий транспорт, оптимізація маршрутів, використання альтернативних видів палива.

2. Зниження шумового забруднення: використання тихих шин та двигунів, запровадження програм з економії палива, планування маршрутів поза густонаселеними районами.

3. Зменшення забруднення ґрунту: відповідальне поводження з небезпечними матеріалами, регулярне обслуговування та ремонт транспортних засобів, використання екологічно чистих методів очищення.

4. Проведення навчальних програм для водіїв з питань безпечного водіння.

5. Використання технологій для підвищення безпеки, таких як системи попередження про зіткнення та системи автоматичного гальмування.

6. Стимулювання програм з безпеки дорожнього руху, таких як інформаційні заходи з підвищення обізнаності та заходи з примушення до дотримання правил дорожнього руху.

7. Демонстрація участі в організаціях та проєктах місцевих громад: участь у фінансуванні місцевих заходів та організацій, надання волонтерської допомоги місцевим екопроєктам.

8. Підтримка інклюзивності та різноманіття: запровадження політики рівних можливостей для працевлаштування, схвалення програм з розвитку професійної майстерності для представників груп, які зазвичай не представлені в транспортній галузі, створення доступного середовища для людей з обмеженими можливостями, адаптаційні програми для ветеранів.

Соціальна відповідальність для зазначеного як база практики і написання кваліфікаційної роботи автотранспортного підприємства, може полягати у створенні програм для рециклінгу матеріалів та безпечної утилізації шкідливих відходів, заходів та проєктів із піклування про здоров'я в якості регулярних медичних обстежень, заняття спортом, психологічної підтримки для працівників, зокрема, через консультації та тренінги з управління стресом, заохочення працівників до участі у волонтерських проєктах та благодійних акціях, програми для навчання молоді та створення робочих місць, дотримання кодексу етичної поведінки, запровадження інновацій, які сприяють безпеці та екологічній стійкості, захисту кібербезпеки та конфіденційних відомостей про працівників і клієнтів.

Важливі також тренінги для співробітників щодо необхідності роздільного збору відходів, їх правильного зберігання та переробки, роз'яснювальна робота з екологічних та економічних переваг цього процесу. Корисно також встановити на території підприємства контейнери для роздільного збору відходів у зручних місцях з позначками на цих об'єктах для різних видів відходів (папір, пластик, метал, органічні відходи тощо) та

забезпеченням їх регулярного очищення.

Окремі напрями для формування бюджетів на СВ досліджуваного підприємства представлені нами у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Бюджети для впровадження соціальних та екологічних ініціатив у межах соціальної відповідальності підприємства «ДАК-ТРАНС»

Назва бюджету	Цільове спрямування
Бюджет на благодійність	Підтримка благодійних організацій, місцевих громадських проєктів, закладів освіти, лікарень
Бюджет на екологічні проєкти	Проекти з мінімізації відходів, зниження викидів вуглекислого газу, використання відновлюваних джерел енергії, посадки дерев та інші екологічні ініціативи
Бюджет на освіту та професійний розвиток персоналу	Тренінги, курси, конференції, оплата підписки на онлайн-платформи, практичне навчання та стажування
Медично-соціальний бюджет	Витрати на медичне страхування, програми з охорони здоров'я, заняття спортом, програми зменшення стресу
Бюджет на інклюзивність та рівність	Програми підтримки різноманітності, рівності та інклюзивності на робочому місці, підтримка людей з інвалідністю, ветеранів, гендерної рівності
Бюджет на безпеку та комфорт на робочому місці	Витрати на забезпечення безпеки працівників, забезпечення комфортних умов праці, покращення робочої інфраструктури, запобігання травмам тощо.
Бюджет на корпоративні комунікації PR	Комунікації з громадськістю про зусилля компанії, створення прозорості, формування контенту (статей, новин, блогів, інформаційних матеріалів) про соціальну відповідальність підприємства

Джерело: розроблено автором

Важливо мати стратегічний підхід до планування бюджетів, враховуючи потреби колективу працівників та підприємства в цілому.

Оцінювання ефектів від формування бюджету, наприклад, на навчання та професійний розвиток персоналу, є ключовим елементом стратегічного планування, управління персоналом і забезпечення фінансової ефективності компанії та відображенням його соціальної відповідальності. Оцінювання набуття окремим рандомним працівником підприємства «ДАК-ТРАНС» цифрових навичок можна, на наш погляд, здійснювати у межах моделі, яку запропонував Дональд Кіркпатрик [31]. Модель використовується на підприємствах та в організаціях для оцінки результатів навчання та його впливу на бізнес-процеси. Вона складається з чотирьох рівнів, які дозволяють проаналізувати навчання з різних сторін. Методичний підхід застосування такої моделі наведено на рисунку 3.3.

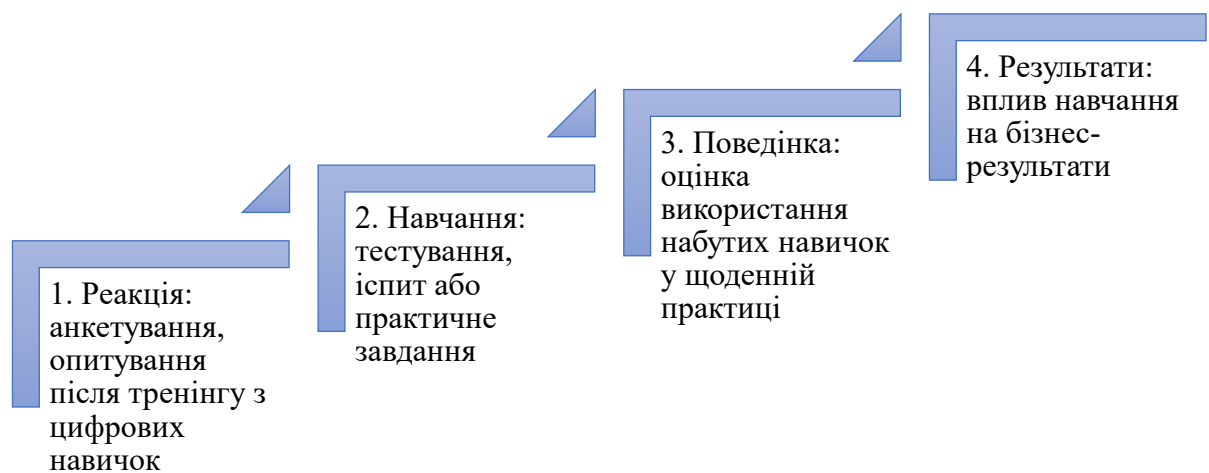


Рисунок 3.3 – Застосування чотирьохрівневої моделі Д. Кіркпатрика при оцінюванні набуття працівником цифрових навичок в межах контролю ефективності бюджету соціальної відповідальності

Джерело: складено автором за [31]

Детальніший опис застосування вказаної моделі може бути таким.

Рівень 1 – реакція. Для оцінки реакції працівників на навчання з цифрових навичок можна використовувати анкети або опитування після завершення тренінгу. В цьому випадку запитання можуть стосуватися вражень

від навчання, його корисності, комунікації з тренером, зрозумілості матеріалів та загальної задоволеності. Наприклад, питання можуть бути сформульовані так: «Чи задоволені ви навчанням з цифрових навичок? Що вам сподобалося або не сподобалося під час тренінгу?»

Рівень 2 – навчання. На цьому рівні оцінка фокусується на тому, що працівник дізнався або засвоїв під час навчання. Це можна оцінити за допомогою тестів, іспитів або практичних завдань. Прикладом може бути тестування знань з програмного забезпечення, яке використовується на підприємстві, або оцінка навичок використання певних інструментів. Наприклад, корисно запропонувати виконати кілька завдань у новому програмному середовищі і визначити, наскільки працівник впорався.

Рівень 3 – поведінка. Цей рівень сигналізує, чи використовують працівники набуті цифрові навички у своїй щоденній практичній діяльності. Для цього можна практикувати спостереження за робочим процесом, опитування колег, керівників або аналіз даних про використання певного програмного забезпечення. Наприклад, можна проконтролювати, чи застосовує працівник нові інструменти для виконання своїх завдань, або запитати керівника, чи помітив він актуальні зміни у поведінці працівника після тренінгового циклу.

Рівень 4 – результати. На фінальному рівні оцінюється вплив навчання на бізнес-результати. Для оцінки ефекту від набуття цифрових навичок можна використовувати показники продуктивності, якість роботи, швидкість виконання завдань, зниження помилок, або інші параметри, що мають значення для компанії. Наприклад, можна порівняти час виконання завдань до і після навчання, або оцінити, наскільки ефективно працівники застосовують нові цифрові інструменти для вирішення робочих завдань.

Таким чином, модель Кіркпатрика може бути використана для комплексної оцінки ефективності навчання з цифрових навичок, починаючи від реакції працівників на тренінг і завершуючи впевненим впливом на бізнес-результати інформаційно-цифрових компетенцій працівника.

Щоб співробітники не «відпадали» в процесі навчання, важливо продумати ефективну систему їх мотивування, щоб підвищити рівень їх залученості та успішного завершення курсів. Включення інтерактивних елементів – тестів, ігор, практичних завдань, творчих елементів тощо зберігає інтерес учасників курсу. Створення онлайн-спільноти, де учасники курсу можуть спілкуватися, ділитися досвідом і консультувати один одного, створює відчуття приналежності. Платформи для обговорень, групові чати, форуми або навіть соціальні мережі можуть сприяти зміцненню взаємодії серед учасників навчання. Призначення наставників або модераторів допомагає удосконалити досвід навчання. Надання учасникам курсу можливості проходити його у зручному для них темпі може знизити тиск і сприяти успішному завершенню.

Системи заохочення у вигляді сертифікатів можуть мотивувати учасників вдало завершити курс. Добре організована структура курсу з чіткими цілями та термінами допомагає учасникам навчання зрозуміти, чого очікувати і як просуватися далі. Включення в курс практичних завдань, що мають відношення до реальних ситуацій, дозволяє учасникам зрозуміти, як вони можуть застосувати свої знання на практиці.

Таким чином, бюджетування в контексті соціальної відповідальності підприємства є важливим інструментом, який допомагає визначити та структурувати ресурси, необхідні для реалізації стратегій і програм СВ. Інструменти відповідального бюджетування можуть забезпечити підприємству чітку дорожню карту для розподілу ресурсів і контролю за досягненням цілей у галузі соціальної відповідальності. Встановлення пріоритетів, розумний розподіл фінансових, інвестиційних, матеріальних та людських ресурсів, встановлення бази для моніторингу витрат і оцінки ефективності програм СВ, правильність, грамотність та раціональність розробки бюджетів, інтенсивні дослідження та розвиток нових підходів до соціальної відповідальності є критично значущими і сприяють створенню стійкої та соціально відповідальної бізнес-моделі прогресивного підприємства.

3.3. Включення інклюзивних практик у модель соціальної відповідальності підприємства

Середовище, обтяжене затяжним воєнним станом, в якому працюють українські підприємства, ускладнюється, і відповідальність за підтримку та економічну стабільність стає спільним завданням. Коли підприємства підтримують громади в такі часи, це не просто демонстрація добрих намірів – це внесок у спільну боротьбу та перемогу. Фокус СВ може бути на фінансуванні чи волонтерстві у благодійних проєктах, які підтримують біженців, поранених чи родини загиблих, надання ресурсів чи експертизи для розвитку місцевої інфраструктури, освіти чи охорони здоров'я, донорство крові для поранених або травмованих бійців, створення програм підтримки для своїх співробітників (мобілізованих або їх сімей), запровадження ініціатив для зменшення екологічного впливу та сприяння стійкості громади.

Інклюзивність у контексті СВ передбачає створення рівних можливостей для різних груп людей, включаючи пенсіонерів, ветеранів війни та осіб з інвалідністю. В умовах дефіциту кадрів і демографічної кризи особи пенсійного віку, люди з інвалідністю, а також ветерани є резервом для кадрового потенціалу підприємства. Особливу увагу, на наш погляд, потрібно приділити саме ветеранам, оскільки їх унікальні навички, набуті на фронті, становлять потужну можливість збагатити штат підприємства якісним персоналом і сприяти розвитку бізнесу після обмежень військового часу.

З метою успішного включення до цивільного світу, ветеранам часто потрібне сприяння та опційна підготовка. Деякі з них обирають галузі, де їхні навички та досвід можуть бути застосовані найкраще. Сфери, де ветерани часто знаходять роботу після військової служби: охорона та громадська безпека, будівництво та ремонт, логістика та ремонт автомобілів, торгівля, продажі та закупівлі, аграрна сфера та видобування [44, С. 4].

Для успішного залучення ветеранів до колективу «ДАК-ТРАНС» доцільно застосувати певні практичні інструменти, до прикладу, програми

працевлаштування ветеранів, орієнтовані на навчання, стажування або швидкий трек для просування кар'єрою. Навчання та перекваліфікація для розвитку навичок, необхідних для роботи з автомобільним вантажним транспортом – окремий вид практики по залученню ветеранів.

Партнерство з військовими організаціями та центрами підтримки ветеранів для пошуку талановитих кандидатів. Після працевлаштування ветеранів можна розробити програми наставництва або шефства, де досвідчені працівники допомагають новачкам у їхньому професійному розвитку та адаптації до цивільного світу. Підприємству слід також розробити спеціальні пакети пільг, що враховують унікальні потреби ветеранів (медичне страхування, психологічну підтримку, пільги на житло або освіту).

Створення корпоративної культури, яка цінує різноманітність, контрастність і включає допомогу ветеранів, підвищить привабливість підприємства для колишніх військовослужбовців. Для формування інклюзивної культури доцільні тренінги з інклюзії, збереження військових традицій та свят, створення безпечного робочого середовища.

Ветерани, які мають багатий досвід служби та цілу низку унікальних та важливих навичок, можуть стати цінним активом для підприємства «ДАК-ТРАНС». На наш погляд, посади в структурі колективу підприємства, де можуть бути застосовані навички, уміння та знання людей з бойовим досвідом:

- менеджер з логістики;
- керівник диспетчерської служби;
- транспортний інспектор;
- менеджер з безпеки;
- інструктор з навчання водіїв;
- координатор проєктів.

Дійсно, ветерани мають досвід роботи в складних умовах, де необхідно швидко приймати рішення та реагувати на зміни. В ролі менеджера з логістики вони зможуть координувати маршрути, оптимізувати процеси та забезпечувати своєчасне виконання перевезень. Дисциплінованість та

організованість ветеранів робить їх ідеальними кандидатами на керівні посади, де необхідно управляти роботою диспетчерів, стежити за графіками, вирішувати оперативні питання та підтримувати зв'язок з водіями.

Колишні учасники бойових дій мають навички дотримання правил та стандартів, що є критичним на посаді інспектора з транспорту. Вони можуть контролювати технічний стан транспортних засобів, забезпечувати дотримання норм безпеки та перевіряти документи. Завдяки вмінню керувати стресовими ситуаціями та застосовувати дисципліну, ветерани можуть ефективно управляти питаннями безпеки на підприємстві, стежачи за виконанням правил, проводячи навчання з безпеки та вирішуючи критичні ситуації.

Люди з бойовим досвідом, які мають також практичні навички роботи з транспортними засобами та відповідні навички навчання, можуть стати гарними інструкторами. Вони можуть навчати нових водіїв, надаючи їм практичні навички та забезпечуючи дотримання правил дорожнього руху. Ветерани, які володіють скілами планування та тайм-менеджменту, можуть успішно керувати проєктами, пов'язаними з транспортуванням, впроваджувати нові процеси та забезпечувати їх ефективне виконання.

Всі ці ролі вимагають відповідальності, дисципліни, стійкості, витримки, уміння володіти собою та здатності працювати в команді, що є типовими рисами ветеранів. Таким чином, підприємство «ДАК-ТРАНС» може значно виграти, залучивши ветеранів до своєї команди.

Розвиток вектора інклюзивної корпоративної культури передбачає впровадження інклюзивних практик у тому числі по залученню ветеранів у колектив досліджуваного підприємства. У цьому процесі можна ідентифікувати такі складові: комплексна оцінка потреб ветеранів; розробка стратегії; впровадження стратегії (рисунок 3.4).

Перший блок цього процесу полягає у проведенні опитування та анкетуванні ветеранів, щоб зрозуміти їх навички, досвід, інтереси та очікування щодо роботи; визначення бар'єрів, з якими можуть зустрічатися

ветерани при працевлаштуванні на підприємстві, такі як відсутність досвіду роботи в галузі автотранспортних перевезень, посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) або інші проблеми зі здоров'ям. Доцільними в цьому зв'язку можуть бути кайдзен-воркшопи – практичний підхід до визначення можливих перешкод, які можуть заважати ветеранам повноцінно працювати в колективі. Це можуть бути фізичні бар'єри (недостатня адаптація робочих місць), соціальні (незнання колег про особливості ветерана як особистості), або організаційні (недостатня гнучкість у графіку роботи). Необхідним також є визначення ресурсів, необхідних для підтримки ветеранів на робочому місці, такі як програми наставництва, консультування з питань психічного здоров'я, гнучкий графік роботи.

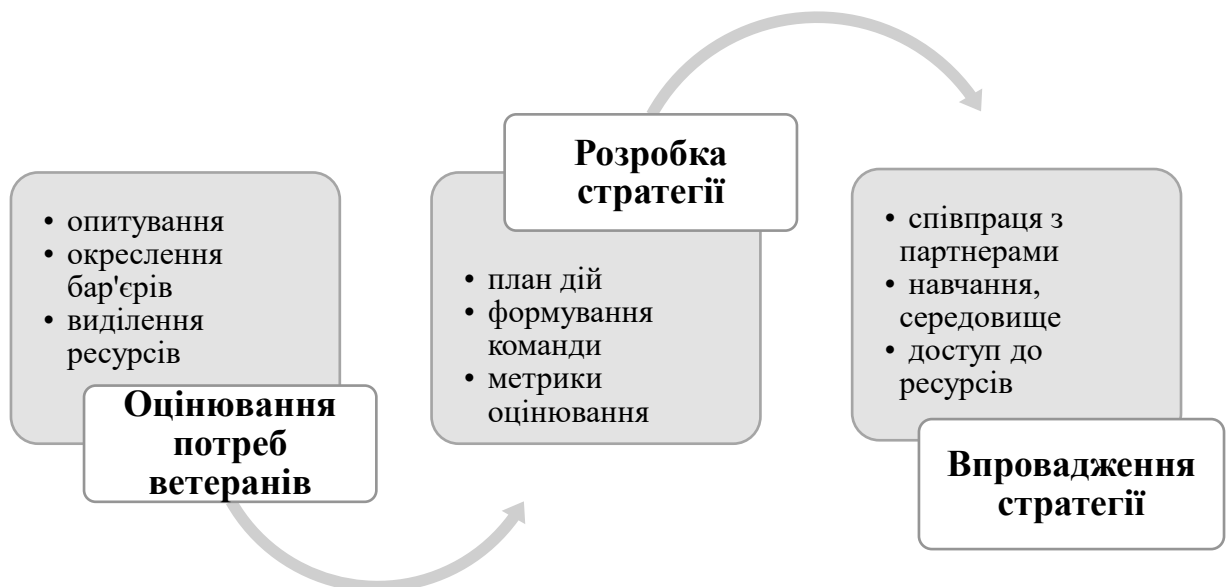


Рисунок 3.4 – Процес впровадження практик залучення ветеранів у колектив підприємства

Джерело: розроблено автором

Доцільно практикувати такі бенефіти, як медична страховка для покриття витрат на консультації лікарів, скринінги для виявлення потенційних проблем зі здоров'ям на ранніх стадіях, аналіз крові та іншу діагностику, медикаменти, програми здорового харчування, цілющі маніпуляції (масаж, фізіопроцедури), та за потреби – лікування в стаціонарі медичного закладу.

Другий блок полягає у розробці стратегії. Потрібно створити план дій для залучення та утримання ветеранів на робочому місці, сформувати команду з представників ветеранів, менеджменту та відділу кадрів для розробки та впровадження стратегії та визначити ключові показники ефективності для вимірювання успіху програми. На наш погляд, має сенс заохочення ветеранів до об'єднання в спільноти всередині підприємства. Це допоможе їм налагодити контакти, обмінюватися досвідом та створити міцні зв'язки, що підвищить їхню мотивацію та залученість.

Третій блок – впровадження стратегії. Підприємству «ДАК-ТРАНС» можна рекомендувати співпрацю з ветеранськими організаціями та закладами освіти, щоб знайти кваліфікованих кандидатів, проводити тренінги для персоналу з питань інклюзивної робочої культури та підтримки ветеранів, пропонувати ветеранам конкурентну заробітну плату та пільги, створити гнучку робочу атмосферу, яка дозволяє ветеранам балансувати роботу з особистим життям, забезпечити людям з бойовим досвідом доступ до ресурсів, необхідних для їхнього успіху, таких як програми наставництва, консультування з питань психічного здоров'я та групи підтримки.

Важливо, щоб підприємство активно комунікувало свої інклюзивні практики, щоб залучити більше кандидатів і підвищити обізнаність про їхню позитивну реакцію до соціальної відповідальності.

Деякі чинники, які можуть суттєво вплинути на покращення соціального середовища та заохочувати бізнеси до відповідального ведення справ стосуються державного рівня менеджменту. Йдеться про масштабну державну пропаганду важливості соціальної відповідальності, створення державного фонду або залучення коштів з місцевих бюджетів, надання податкових пільг компаніям, які інвестують в соціально важливі проекти. Моральні стимули, такі як визнання на національному рівні, нагороди або рейтинги можуть бути окремими напрямками сприяння розвитку СВ серед підприємств.

Окремо підприємству потрібно здійснювати кроки до залучення до роботи людей старшого віку. Це може бути альтернативою наймання

іноземних працівників. На наш погляд, пенсіонери сьогодні відіграють особливу роль, заповнюючи вакансії, які можуть бути менш привабливими для інших категорій населення, зокрема молоді. Крім того, війна має глибокий вплив на кадровий потенціал підприємств в Україні загалом. Наслідки, які можна спостерігати уже зараз – втрати серед робочої сили через мобілізацію, міграція та переміщення, знищення інфраструктури, негативний психологічний вплив війни і постійних загроз на співробітників, зміна економічних пріоритетів в державі, що призводить до скерування більшості ресурсів на оборону й безпеку і скорочення інвестицій у бізнес, постійні ризики для безпеки на робочих місцях. До слова, підкреслимо, що війна призводить до порушення освітнього процесу загалом в країні. Фізичне руйнування закладів освіти, вимушена міграція викладачів, постійні повітряні тривоги, неякісний дистанційний формат навчання впливає на майбутній кадровий потенціал, зменшуючи кількість кваліфікованих спеціалістів.

Залучення пенсіонерів та людей з інвалідністю до колективу підприємства «ДАК-ТРАНС» з погляду розвитку соціальної інклюзії, відповідальності підприємства, розширення потенціалу робочої сили, підвищення економічної стабільності, розвитку рівності та справедливості, підтримки законодавства та державної політики, є доцільним. Наймання пенсіонерів і осіб з інвалідністю підприємством – це стратегічний крок, який матиме позитивний вплив на бізнес у близькій перспективі.

Існують об'єктивні причини, чому значна частина пенсіонерів в Україні займає вакансії, які не привабливі для інших категорій населення: низький рівень пенсій, дискримінація за віком, бажання залишатися активними та почуватися суспільно корисними, наявність досвіду. Загалом, оцінювання зисків та ризиків від наймання на роботу осіб літнього віку для досліджуваного підприємства оформлені нами у вигляді рисунка 3.5. На наше переконання, значущість трудового потенціалу людей літнього віку у повоєнному відновленні України багатократно зросте. Трудова активність літніх людей має потенціал стати взаємовигідним ресурсом, що підтримує як економічну,

так і соціальну стабільність; при чому не лише на мікрорівні, а й на макрорівні. Проте у цьому зв'язку важливо усвідомлювати ризики наймання на роботу осіб літнього віку та розробляти підходи до управління ними.

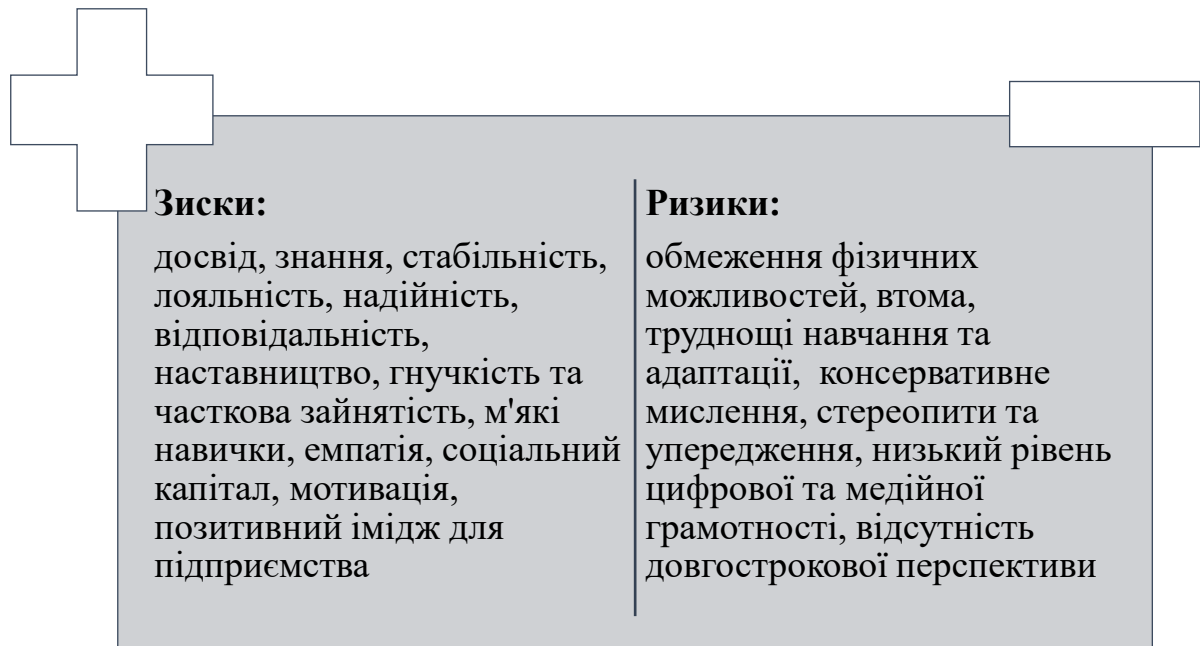


Рисунок 3.5 – Зиски та ризики залучення трудового потенціалу людей літнього віку до колективу підприємства «ДАК-ТРАНС»

Джерело: розроблено автором

На підприємстві існують певні вакансії, що не потребують професійної освіти і можуть бути зайняті пенсіонерами. Деякі вакансії, такі як охоронці, сторожі, передбачають гнучкий графік роботи, що є привабливим для пенсіонерів, які не мають змоги працювати повний робочий день. Посада секретаря, наприклад, передбачає приймання відвідувачів, ведення календаря і не потребує значних фізичних зусиль. Вакансії, які можуть займати пенсіонери, знаходяться поблизу їхнього дому, що може бути важливо для людей, які не мають можливості або бажання далеко їздити на роботу.

Програми навчання та перенавчання осіб з числа літніх працівників можуть підняти їхню кваліфікацію та продуктивність праці, даючи їм можливість результативно працювати в майбутньому та ведуть до збільшення їх економічної активності. Беззаперечною перевагою такого інструменту є

великі можливості маневрування людськими ресурсами залежно від потреб економіки підприємства, регіону чи держави загалом.

Для дієвої інклюзії і розширення меж рівності та справедливості всередині підприємства вкрай необхідне створення середовища, в якому знання не просто накопичуються, а вільно поширюються. Це своєю чергою вимагає комплексного підходу. Атмосфера, в якій співробітники відчують себе комфортно, діляться ідеями, навіть якщо вони не зовсім сформовані, відкрито ведуть діалог з керівництвом, висловлюючи свою думку без страху критики чи осуду є необхідною для активізації творчості та інноваційності.

Ресурсні групи співробітників також можуть бути платформою для обміну знаннями на різноманітні теми. Такі осередки, керовані на різні аспекти роботи та культури, до прикладу, групи за інтересами, технологіями, або культурною різноманітністю можуть суттєво сприяти підтримці середовища знань. Хакатони чи сесії з генерування ідей, де команди з різних підрозділів працюють спільно над вирішенням конкретних проблем або розробкою нових продуктів/послуг також потрібно регулярно ініціювати та проводити.

Відкритий доступ до документації, звітів, аналітичних досліджень, інструкцій та інших джерел знань, щоб співробітники могли вільно отримувати необхідну інформацію, є важливим чинником існування такого відкритого знаннєво-орієнтованого середовища. Менторство між співробітниками різних рівнів може включати воркшопи, тренінги, а також програми з парного наставництва, в яких досвідчені працівники допомагають формувати виробничий досвід менш досвідченим.

Міжфункціональні проєкти, що передбачають співпрацю між різними підрозділами сприяють взаємному обміну знаннями та розумінню різних аспектів роботи підприємства. Регулярні зустрічі, на яких співробітники можуть поділитися своїм досвідом, презентувати нешаблонні ідеї або розповісти про свої проєкти також можна робити у форматі семінарів чи тренінгів. Корисними, на наш погляд, також є заходи, що сприяють спілкуванню та зміцненню командного духу: внутрішні корпоративні заходи,

спільні активності поза підприємством. Корпоративні обіди, поєднані з навчанням, де запрошені спікери, експерти або ключові співробітники підприємства можуть ділитися своїми знаннями, задумами та досвідом – також дієвий інструмент підтримання знаннєво-орієнтованого середовища.

Комбінуючи ці підходи, можна створити середовище, де знання циркулюють вільно, що сприятиме інноваціям та постійному розвитку.

Одним із практичних інструментів для управління знаннями на підприємстві, особливо в умовах формування інклюзивного та інноваційного середовища є карта знань. Карта знань, як візуальне представлення інформації, показує зв'язки між різними концепціями, ідеями або темами. Вона використовується для структурування, організації та трансляції знань у зрозумілій формі. Карти знань допомагають людям зрозуміти складні концепції, бачити загальну картину, планувати, прогнозувати та діяти.

На користь важливості складання карти знань в середовищі підприємства говорять аргументи, а саме:

- збереження критичних знань, які карта допомагає зафіксувати та зберегти у випадку звільнення важливого співробітника, що дозволяє уникнути ситуацій, при яких унікальна інформація втрачається через відсутність належної документації;

- підвищення інноваційної здатності, оскільки за допомогою карти створюється середовище, де ідеї та конкурентні задуми можуть комбінуватися та розвиватися. Це сприяє збалансованості компетенцій та кращому використанню існуючих знань для створення нових продуктів, послуг чи процесів у бізнесі та менеджменті;

- покращення внутрішньої комунікації між різними командами та відділами, оскільки карта дає розуміння про те, хто володіє цінними знаннями про бізнес-процеси, технологію, маркетингові та управлінські знання;

- підтримка навчання та розвитку персоналу, оскільки карта дозволяє виявити прогалини в знаннях (технічних і м'яких навичок) і визначити області, які потребують трансляції додаткового навчання;

- здійснення аудиту активів інтелектуальних ресурсів підприємства (патенти, авторські права, винаходи, розробки, та інновації, технології та програмне забезпечення, бази даних та інформаційні ресурси, знання та досвід співробітників, процеси та процедури);

- підтримка швидшого впровадження актуальних процесів та технологій, оскільки підприємство за допомогою карти знань матиме доступ до вже накопиченого досвіду та зможе ефективніше адаптуватися до змін;

- зміцнення корпоративної культури, тому що карта знань підвищує відчуття спільної мети та взаємної підтримки між співробітниками.

Таким чином, карта знань є інструментом, що має численні переваги для підприємства, сприяючи його ефективності, інноваційності та стабільності, набуванню працівниками нових компетенцій, виявленню та поширенню прогресивних практик, ухваленню ефективних рішень, зменшенню ризиків, інтеграції в колективі нових працівників. Карту знань на підприємстві «ДАК-ТРАНС» можна використовувати, щоб знайти найефективніші маршрути для своїх водіїв або щоб визначити потенційні проблеми з технічним обслуговуванням, швидко та точно відповідати на запитання клієнтів про статус їхніх вантажів.

Конкретно на підприємстві «ДАК-ТРАНС» для введення в практику карти знань потрібно збирати дані з різних джерел, таких як системи управління транспортом (TMS), системи відстеження GPS, фотокопії різних виробничих процесів, відомості про водіїв, дані про технічне обслуговування, повідомлення про клієнтів, контекстну інформацію (правила, політики та найкращі кейси). Зберігати інформацію варто у централізованому сховищі, до якого можна легко отримати доступ і оновити.

Отже, напрями розвитку соціальної відповідальності підприємства можна і потрібно активізувати з використанням науково-творчих підходів.

ВИСНОВКИ

До початку повномасштабного російського вторгнення вантажні автоперевізники України займали доволі міцні позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Географічне положення України, досить розвинена транспортна інфраструктура, наявність кваліфікованих водіїв, логістів та менеджерів, відносно низька вартість праці забезпечували конкурентні плюси.

Повномасштабна фаза війни з лютого 2022 року змінила ситуацію. Удари БПЛА, ракетами, КАБами зчинили значні пошкодження доріг, мостів та інших об'єктів транспортної інфраструктури, скорочення виробництва та експорту багатьох товарів зменшило потребу у вантажних перевезеннях як всередині країни, так і за її межами, криза в економіці призвела до зниження платоспроможності замовників транспортних послуг. Сукупно всі ці фактори зумовили підрив стабільної діяльності та конкурентоспроможність українських вантажних транспортних автомобільних перевізників, а також трансформували погляди на важливість і змістове наповнення явища соціальної відповідальності.

У кваліфікаційній роботі нами з'ясовано, що принципи соціальної відповідальності підприємства на сьогодні полягають у добровільності, інтегрованості, збалансованому управлінні, підзвітності та прозорості, уважному ставленні до проблем довкілля, прагненні до удосконалення, взаємодії на засадах win-win із постачальниками, споживачами послуг та партнерами по бізнесу, пануванні верховенства права.

Триада складових соціальної відповідальності складається із економічної складової (відповідально-раціональне управління фінансовими ресурсами для стійкості економічного зростання), екологічної (зведення до мінімального рівня негативного впливу на довкілля, регенерації екосистем та прикладання зусиль для його збереження) і соціальної (активності щодо поліпшення соціальних умов і добробуту співробітників, споживачів продукції підприємства та суспільства в цілому).

У кваліфікаційній роботі проводилося оцінювання практики управління розвитком соціальної відповідальності автомобіле-вантажного транспортного підприємства «ДАК-ТРАНС».

Пророблений аналіз економічної діяльності «ДАК-ТРАНС» та усебічне оцінювання його роботи з розвитку відповідального господарювання сигналізує, що підприємство перебуває в лещатах певних обмежень. Так, нами виявлено деяке зростання обсягу власного капіталу на противагу падінню ділової активності. Обсяг вантажних перевезень, зафіксований у ділових документах підприємства, помітно скоротився, знизилася балансова вартість основних засобів. Суттєве старіння активної частини основних фондів підприємства (вантажних автомобілів, спеціальної техніки, навантажувачів) чинить згубні наслідки на довкілля і потребує значних інвестицій.

Рекомендації, що доцільні, на погляд автора, для застосування в практиці управління розвитком соціальної відповідальності підприємства «ДАК-ТРАНС», запропоновані у кваліфікаційній роботі, мають такий зміст:

1) окреслено коло принципово-важливих складових стратегії соціальної відповідальності, які полягають у визнанні керівництва свого прямого обов'язку слідувати ідеям соціальної відповідальності, розвивати екологічну відповідальність, дбати про здоров'я і безпеку персоналу, тримати у полі зору етичні принципи, відкрито інформувати соціум про відповідні ініціативи та хід їх впровадження, навчати працівників відповідальному ставленню;

2) з метою оцінювання критеріїв соціальної відповідальності та акумулювання інформації про її стан та динаміку розвитку на підприємстві «ДАК-ТРАНС» запропоновано метод анкетування – google-форму з переліком відповідних питань до співробітників;

3) для досягнення економіко-соціальних ефектів бюджетування соціально-відповідальних ініціатив порекомендовано уведення в практику шестиетапний підхід до бюджетування: пріоритети-потреби-ресурси-план-деталізація витрат-затвердження бюджету.

4) виходячи з начасних потреб розвитку соціально-відповідальної

практики господарювання, вважається доцільним складання бюджетів на благодійність, екологічні проєкти, бюджет на освіту та професійний розвиток персоналу, медично-соціальний бюджет, бюджет на інклюзивність та рівність, бюджет на безпеку та комфорт на робочому місці, PR-бюджет.

5) виходячи з надважливості значення цифрової компетентності для ефективної роботи та ухвалення прогресивних рішень, автором обґрунтована та сформульована методична канва доцільності застосування оцінювання цифрових навичок персоналу «ДАК-ТРАНС» на базі чотирьохрівневої моделі Дональда Кіркпатрика в межах контролювання ефективності бюджету соціальної відповідальності;

6) для органічного розширення діапазону практик інклюзії у моделі соціальної відповідальності товариства «ДАК-ТРАНС» сформульовані методичні підходи та детально виписаний процес залучення ветеранів війни у колектив підприємства, запропоновано потенційний перелік посад для ветеранів, проаналізовано переваги та ризики інтегрування людей літнього віку до середовища підприємства «ДАК-ТРАНС».

Послідовна реалізація наведених у роботі пропозицій сприятиме безупинному поліпшенню роботи щодо розвитку соціальної відповідальності у товаристві «ДАК-ТРАНС», зміцненню його ринкових позицій, екологічної та економічної стійкості, етичної поведінки, соціальної рівності та інклюзивного поводження з різними категоріями персоналу, сталості розвитку. Доповнення стратегії розвитку підприємства новітніми соціально-відповідальними цілями збільшить шанси на ринковий успіх підприємства у перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с.
2. Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. Бізнес Інформ. 2022. №9. С. 10–18.<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-10-18>
3. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія. Рівне : НУВГП, 2014. 216 с.
4. Довкілля – мовчазна жертва війни: як російська армія вчиняє екологічні злочини й порушує права людини. ULR: https://lb.ua/blog/dmytro_lubinetz/581276_dovkillya_movchazna_zhertva_viyini_yak.html (дата звернення: 1.04.2024).
5. Жиленко К.М. Розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності на основі глобального договору ООН. ULR: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-1-2017/10.pdf>
6. Заярнюк О.В. Фінансовий моніторинг в контексті формування ефективного фінансового контролю. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 12 груд. 2023 р. : у 2 ч. : Ч. 2 / [редкол. : А. А. Тихий, В. В. Зайченко, Н. С. Шалімова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи. - Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. – С. 38-40
7. Колот А. М. До проблеми розвитку теорії розподільчих відносин // Україна : аспекти праці. 2008. № 8. С. 3-12.
8. КСВ воєнного часу. Топ-10 компаній <https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/ksv-voyennogo-chasu-top-10-kompaniy->

22122022-471409

9. Кураксін О.Є. Соціальна відповідальність як інструмент зменшення шкідливого впливу на довкілля: інноваційні підходи та успішні кейси. Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку : матеріали X Обласної наук.-практ. конф. учнів та здобув. вищої освіти, м. Кропивницький, 19 квіт. 2024 р. / Центральноукр. нац. техн. ун-т; Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – С. 41-43.
10. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с.
11. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. №10. С. 219–225.<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>
12. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>
13. Офіційний сайт компанії «Епіцентр К». ULR: <https://epicentrk.ua/ua/about/ekopolityka/> (дата звернення: 5.04.2024).
14. Офіційний сайт компанії «Нафтогаз України». ULR: <https://www.naftogaz.com/> (дата звернення: 5.04.2024).
15. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.
16. Підтримка сільського господарства: «МХП-Громаді» запустив грантовий конкурс «Сади для перемоги». ULR: <https://unn.ua/news/pidtrimka-silskogo-gospodarstva-mkhp-gromadi-zapustiv-grantoviy-konkurs-sadi-dlya-peremogi> (дата звернення: 6.04.2024).
17. Плиса, В., Мунтян, Б., & Цюпка, А. (2024). Управління фінансовим потенціалом підприємства в соціально-економічних реаліях воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України. Економіка та суспільство, (61).

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-99>

18. Прокопович, Л. (2023). Прогнозування величини доходу від реалізації послуг підприємств транспортної галузі. Економіка та суспільство, (50).

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-49>

19. Пусева, М. (2023). Стратегічні напрями відновлення та розвитку транспортної інфраструктури України. Економіка та суспільство, (49).

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-37>

20. Родак Н. Автомобільна логістика у воєнний час: ціни, стан доріг та перетин кордону. Latifundist.com – головний сайт про агробізнес. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/968-avtomobilna-logistika-u-voyennij-chas-tsini-stan-dorig-ta-peretin-kordonu>.

21. Сайт Центру розвитку КСВ. URL: <https://csr-ukraine.org/>

22. Сардак С.Е. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність підприємства: теоретичні та практичні аспекти, «Економіка і суспільство». Випуск №12, 2017.

23. Складне питання: як український ритейл переживає втрату частини складів, та як це змінює логістику. Асоціація ритейлерів України. Електронне джерело: <https://rau.ua/novyni/sklad-ritejl-vtratu-logistiku/>.

24. Сосновська О.О. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби країни. 2018. №2. С. 350-364.

25. Стефанюк, О., Галунець, Н., & Сідненко, М. (2023). Пріоритети розвитку бізнесу у воєнний час. Економіка та суспільство, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-68>

26. Сторожук О.В., Немченко Т.А., Заярнюк О.В. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 58 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3257>. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-5

27. Сторожук О.В. Заярнюк О.В. Бізнес-комунікації в контексті принципів

сталого розвитку. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. [Електронний ресурс]. Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 359-360.

28. Танклевська Н.С., Чернявська Т.А. Сучасні проблеми розвитку транспортного сектору України URL: <https://magazine.faaf.org.ua/suchasni-problemi-rozvitku-transportnogo-sektoru-ukraini.html>

29. Ткаченко І. О. Ризики у транспортних процесах : навч. посібник. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. 2017. 114 с.

30. Уманець Т. В., Шаталова Л. С. Трансформація живої праці під впливом цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2022. №10. С. 41–52. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-41-52>

31. Ушкальов В. В., Мартіянова М. П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. Ефективна економіка. 2021. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8880> (дата звернення: 06.05.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.75

32. Хоменко І.О, Волинець Л.М, Халацька І.І., Божок Ю.О., Пенківська К.С. Формування системи управління ризиками в логістичній діяльності підприємств. Вісник НТУ. К.: НТУ, 2021. Серія «Економічні науки». Випуск 2 (49), 2021. С.22-31.

33. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 40. – Ст. 356.

34. Шевченко В. Логістика війни. Як змінились вантажні перевезення в Україні. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/perevezennya-v-ukrajini-pid-chasviyni-gumanitarni-vantazhi-obmezheniya-na-perevezennya-50231625.html>.

35. Що таке корпоративна соціальна відповідальність та навіщо вона бізнесу? URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-korporatyvna-soczialna-vidpovidalnist-ta-navishho-vona-biznesu>

36. Що таке нефінансова звітність і хто в ній зацікавлений? Офіційний сайт

CSR MarketPlace. URL: <http://www.csrinfo.org.ua/> (дата звернення 16.04.2024)

37. Як вітчизняний транспорт допоміг вижити українській економіці та її громадянам під час війни URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/yak-vitchiznyaniy-transport-dopomig-vizhiti-ukrajinskiy-ekonomici-ta-jiji-gromadyanam-pid-chas-viyni-12105600.html>

38. Як змінилося законодавство для водіїв під час війни. Журнал «АвтоСвіт». Електронне джерело: <https://www.avtomir.ua/autolife/autolow/yak-zminylosya-zakonodavstvo-dlya-vodiyiv-pid-chas-vijn>.

39. Якокка. Автобіографія / Лі Якокка у співааторі з Вільямом Новаком ; пер. з англ. Г. Литвиненко. Харків. Фабула: Ранок. 2019. – 384 с.

40. <https://www.work.ua/salary-auto-transport/>

41. Khomenko I. O., Gurnak V.M., Volynets L.M. Imperatives of multimodal transport development in accordance with the trends of the transformational changes of the national economy in the conditions of european integration. Economics. Ecology. Socium. Odessa, 2018. 2 (1). P. 75-88.

42. Marta Kopytko, Nataliia Grabar, Oksana Storozhuk, Yuliia Borutska, Tetiana Doroshenko. Influence of Negative Factors of War: Economic, Legal, Regional and Environmental Aspects. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.22 No.6, May 2022. P. 13-18.

43. Morteza Tavanaie Marvi and Daniël Linders. Decomposition of Natural Catastrophe Risks: Insurability Using Parametric CAT Bonds. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.3390/risks9120215>

44. ПРАКТИКА. Гайд для HR, як стати дружньою для ветеранів компанією. URL: <https://drive.google.com/file/d/1ayiZ7n9WGrQoOzgkKxAdZo7LZCe5ceU-/view>