

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**ПОГОДЖЕНО**

Декан гуманітарно-  
педагогічного факультету  
кандидат філософських наук, доцент

\_\_\_\_\_ Інна САВИЦЬКА

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри управління  
та освітніх технологій, кандидат  
педагогічних наук, професор

\_\_\_\_\_ Сергій КУБИЦЬКИЙ

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему «УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ В УМОВАХ КРИЗИ»**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма: «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

**Гарант освітньої програми**

канд. пед. наук, професор \_\_\_\_\_ **Сергій КУБИЦЬКИЙ**

**Керівник магістерської роботи**

канд. пед. наук, доцент \_\_\_\_\_ **Людмила БІЛАН**

**Виконав** \_\_\_\_\_ **Владислав РОЗІЮК**

**КИЇВ – 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Гуманітарно-педагогічний факультет**

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри управління та  
освітніх технологій  
професор \_\_\_\_\_ Сергій КУБЦЬКИЙ  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ  
РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ**

**Розюку Владиславу Васильовичу**

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Управління персоналом»  
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна  
Перелік питань, що підлягають дослідженню:

Для досягнення мети дослідження, що полягає у розкритті теоретичних положень та обґрунтуванні заходів управління корпоративною соціальною відповідальністю під час кризи, визначено наступні завдання:

1. Визначити зміст та ключові характеристики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в контексті управління персоналом.
2. Розглянути особливості формування соціально відповідальної політики взаємодії з персоналом в умовах кризи.
3. Дослідити методичні підходи до оцінювання результативності КСВ у частині роботи з персоналом.
4. Навести загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «МЦ БАУХЕМІ».
5. Проаналізувати вплив корпоративної політики ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» на формування соціально відповідних відносин з працівниками.
6. Оцінити рівень реалізації КСВ у сфері управління персоналом на підприємстві ТОВ «МЦ БАУХЕМІ».
7. Сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємства в роботі з персоналом під час кризи.
8. Розробити комплекс заходів з удосконалення КСВ, спрямованих на підтримку та розвиток персоналу в кризових умовах
9. Провести обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів.

Дата видачі завдання «10» жовтня 2024 р.

Керівник магістерської роботи \_\_\_\_\_ Людмила БІЛАН  
Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Владислав РОЗЮК

**РЕФЕРАТ**  
**магістерської кваліфікаційної роботи**  
**«Управління корпоративною соціальною відповідальністю в умовах**  
**кризи»**  
**здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**гуманітарно-педагогічного факультету**  
**спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійної програми «Управління персоналом»**  
**Національного університету біоресурсів і природокористування**  
**України**  
**Розюка Владислава Васильовича**

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена актуальній темі управління корпоративною соціальною відповідальністю в умовах кризи, спричиненої економічною нестабільністю та воєнним станом. У роботі висвітлено теоретичні засади формування корпоративної соціальної відповідальності, проведено її оцінку на прикладі підприємства та обґрунтовано практичні заходи для зміцнення прихильності персоналу.

Загальний обсяг роботи складає 73 сторінки, включає 9 таблиць, 20 рисунків та список використаних джерел, що налічує 74 найменування, а також 2 додатки.

Основна мета дослідження полягає у розкритті теоретичних положень і обґрунтуванні заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління корпоративною соціальною відповідальністю в умовах кризи.

У першому розділі висвітлено теоретичні засади управління соціальною відповідальністю в умовах кризи. Визначено сутність КСВ та її ключові компоненти у сфері роботи з персоналом, зокрема визначено такі складові, як емоційна, когнітивна, поведінкова та види. Особливу увагу приділено специфіці реалізації КСВ у період кризових викликів, коли зростає значення забезпечення безпеки персоналу, прозорості комунікації, психологічної підтримки та соціальних

гарантій. Розглянуто методичні підходи до оцінювання результативності КСВ щодо персоналу, зокрема використання індикаторів залученості та лояльності, таких як індекс чистої лояльності (eNPS).

Другий розділ присвячено аналізу особливостей реалізації корпоративної та соціальної відповідальності на прикладі ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» — виробничого підприємства, яке є частиною міжнародної групи. Проведено організаційно-економічний аналіз, який виявив погіршення фінансових показників в умовах кризи. Оцінка впливу корпоративної політики показала, що неадаптованість корпоративних цінностей до українських реалій та відсутність чіткої позиції щодо війни негативно впливає на прихильність працівників. Розрахунок eNPS становив 58,57% («зона нейтральності»), що свідчить про наявність системних проблем із мотивацією та задоволеністю персоналу.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації та заходи для посилення корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «МЦ БАУХЕМІ». Запропоновано удосконалення корпоративної культури (зокрема, запровадження соціального звіту з чіткою позицією щодо війни), створення відділу психологічної підтримки, покращення умов праці (організація буфету) та введення прозорої системи преміювання на основі КРІ для виробничого персоналу. Прогнозується, що реалізація цих заходів призведе до зростання чистого прибутку на 15,45% та підвищення рівня лояльності до 80%.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання результатів для формування практичних пропозицій розроблення конкретних управлінських рішень у сфері корпоративної та соціальної відповідальності в умовах кризи. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить зміцнити мотивацію працівників, зменшити плинність кадрів та забезпечити стабільність діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності.

**Ключові слова:** корпоративна та соціальна відповідальність, організаційна прихильність, криза, eNPS, корпоративна культура, ТОВ «МЦ БАУХЕМІ», мотивація, лояльність.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>11</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ У ВЗАЄМОДІЇ З ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ</b>	<b>14</b>
1.1. Поняття та ознаки корпоративної соціальної відповідальності в контексті управління персоналом	14
1.2. Особливості формування корпоративної та соціально відповідальної політики взаємодії з персоналом в умовах кризи	22
1.3. Методичні підходи до оцінювання результативності КСВ у частині роботи з персоналом	31
Висновки за першим розділом .....	38
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»</b>	<b>40</b>
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»	40
2.2. Аналіз впливу корпоративної політики ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» на формування соціально відповідних відносин з працівниками	49
2.3. Оцінка рівня реалізації КСВ та лояльності персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»	58
Висновки за другим розділом .....	66
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»</b>	<b>68</b>

3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в умовах кризи	68
3.2. Розробка заходів з удосконалення КСВ спрямованих на підтримку та розвиток персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»	74
3.3. Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів	83
Висновки за третім розділом.....	89
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>91</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>95</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>98</b>

## ВСТУП

*Актуальність.* Управління корпоративною соціальною відповідальністю стає важливим інструментом підвищення прихильності персоналу: створення безпечного робочого середовища, підтримка працівників, розвиток їхніх компетенцій та прозора політика компанії сприяють зміцненню довіри та збереженню цінних кадрів. В умовах війни та економічної кризи ефективно поєднання корпоративної та соціальної відповідальності забезпечує не лише стабільність підприємства, а й підтримку морального та психологічного стану колективу.

Вивчення управління корпоративною соціальною відповідальністю набуває особливої значущості в умовах кризових явищ, включно з економічною нестабільністю та військовими діями. Персонал залишається ключовим ресурсом організації, від готовності та вмотивованості якого залежить виконання стратегічних завдань та підтримка стабільності бізнесу. Лояльність працівників відображає їхню довіру до керівництва, готовність дотримуватися корпоративних цінностей та сприяти досягненню результатів навіть за складних зовнішніх умов.

Теоретичні та практичні засади управління корпоративною та соціальною відповідальністю персоналу вивчали Баккер А. Б., Джуелл Л. Н., Маєр Дж. П., Василик А. В., Кравченко А. Є., Галько Л.Р., Єфіменко А., Калько І. Р., Марценюк О. В., Котовська І., Кузьменко М., Малюга В., Лядський І., Однолько В., Перезовова І. В., Вітовський О. І., Рик Г. С., Росток М., Харченко, Н. О., Єр'оміна, В. В., Щетініна Л., Рудакова С. та інші. Методичні засади оцінювання персоналу розглянуто в працях Жуковська В., Миколайчук І., Леонтєва А., Абраменко Д., Никоненко А. В., Стамбульської Х. Б., Передало Х. С.. Особливості підвищення лояльності персоналу до організації під час кризи досліджено в публікаціях Жуковської В., Миколайчук І., Леонтєвої А., Абраменко Д., Злобін К., Кучинський В. А. Попри те, що тема управління

корпоративною соціальною відповідальністю персоналу під час кризи висвітлюється в наукових працях, тема залишається недостатньо дослідженою.

*Метою дослідження* є розкриття теоретичних положень та обґрунтування заходів управління корпоративною соціальною відповідальністю під час кризи. Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- визначити зміст та ключові характеристики корпоративної соціальної відповідальності в контексті управління персоналом;
- розглянути особливості формування соціально відповідальної політики взаємодії з персоналом в умовах кризи;
- дослідити методичні підходи до оцінювання результативності КСВ у частині роботи з персоналом;
- навести загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»;
- проаналізувати вплив корпоративної політики ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» на формування соціально відповідних відносин з працівниками;
- оцінити рівень реалізації КСВ у сфері управління персоналом на підприємстві ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»;
- сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємства в роботі з персоналом під час кризи;
- розробити комплекс заходів з удосконалення КСВ, спрямованих на підтримку та розвиток персоналу в кризових умовах;
- провести обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* є управління корпоративною соціальною відповідальністю ТОВ «МЦ БАУХЕМІ».

**Предмет дослідження** – методичні та практичні підходи реалізації корпоративної соціальної відповідальності в умовах кризи.

**Методи дослідження:** аналіз теоретичних джерел за темою дослідження, спостереження, узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу, опитування, коефіцієнтний та статистичний методи, метод прогнозування, табличний та графічний метод для наочного представлення результатів дослідження.

**Інформаційна база:** наукові та фахові публікації, монографії, інтернет-джерела за темою дослідження, статистичні матеріали Державної статистики України, внутрішня документація, фінансова звітність, статут ТОВ «МЦ БАУХЕМІ».

**Наукова новизна роботи** полягає в узагальненні алгоритму формування лояльності персоналу через управління корпоративною та соціальною відповідальністю в умовах кризи.

**Практична значущість отриманих результатів** полягає в оцінюванні впливу корпоративної соціальної відповідальності на рівень лояльності персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення лояльності персоналу в умовах кризи.

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 79 сторінок, включає 9 таблиць, 20 рисунків та список використаних джерел, що налічує 74 найменування, а також 2 додатки.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ У ВЗАЄМОДІЇ З ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ**

## **1.1. Поняття та ознаки корпоративної соціальної відповідальності в контексті управління персоналом**

Сьогодні корпоративна соціальна відповідальність посідає важливе місце в системі управління підприємством, оскільки вона безпосередньо впливає на формування ставлення працівників до організації. Персонал розглядається як ключовий стратегічний ресурс, від якого залежить стабільність і конкурентоспроможність компанії, тому соціально відповідальна політика роботодавця стає критично значущою. КСВ у контексті управління персоналом охоплює створення справедливих умов праці, підтримку добробуту працівників, дотримання етичних норм і формування довіри. Саме соціально відповідальне ставлення роботодавця сприяє виникненню прихильності, поділянню цінностей компанії та готовності діяти в її інтересах, що фактично є проявами лояльності персоналу [32, с.120].

Корпоративна соціальна відповідальність виступає важливою складовою успішного розвитку компанії, адже соціально відповідальне ставлення до працівників формує стійку прихильність і довіру з їхнього боку. Коли організація забезпечує справедливі умови праці, підтримує добробут персоналу та створює можливості для професійного розвитку, працівники проявляють вищу мотивацію, ініціативність та орієнтацію на досягнення спільних результатів. Це знижує ризик плинності кадрів, оскільки співробітники відчують відповідальність і зацікавленість у розвитку компанії, що дозволяє скорочувати витрати на підбір та навчання нових фахівців. Працівники, які отримують підтримку відповідно до принципів КСВ, активно зміцнюють корпоративні цінності, сприяють формуванню здорового морального клімату та ефективній командній взаємодії [22].

В англomовних джерелах уживаються два поняття – *organizational commitment* (організаційна прихильність) та *employee loyalty* (лояльність працівника). Хоча між ними немає суттєвих змістових відмінностей, вони описують близькі за природою форми залученості персоналу та його ставлення до роботодавця. У дослідженнях з менеджменту й поведінки в організаціях домінує термін *organizational commitment*, тоді як у практичних матеріалах, HR-гайдах та публіцистиці частіше використовується *employee loyalty*. Обидва поняття широко застосовуються в контексті корпоративної соціальної відповідальності, оскільки відображають рівень довіри й підтримки, що виникає у працівників у відповідь на соціально відповідальну політику компанії [32, с.120].

Г. Беккер трактує стійку трудову поведінку працівника як результат накопичених ним “інвестицій” у взаємодію з роботодавцем, а саме професійних навичок, досвіду, отриманих можливостей та соціальних гарантій. У контексті корпоративної соціальної відповідальності такі інвестиції відображають якість соціального партнерства між компанією та персоналом, де організація забезпечує розвиток, підтримку й безпеку працівників. Якщо потенційні втрати від зміни місця роботи перевищують очікувані вигоди, формується стабільна прихильність до організації та готовність продовжувати співпрацю. Таким чином, відповідальна та послідовна HR-політика стає важливим чинником зміцнення персоналу й утримання цінних кадрів у довгостроковій перспективі [46].

Джуелл Л. підкреслює важливість взаємозв'язку між працівником і компанією, розглядаючи саме ці відносини як основу формування організаційної відданості. Вона проявляється через емоційне ставлення до організації, що охоплює довіру, відчуття належності до професійної спільноти, турботу про колег та зацікавленість у добробуті компанії. Таке трактування відповідає установочному підходу, згідно з яким прихильність працівника до організації формується на перетині особистого досвіду, індивідуальних характеристик та сприйняття корпоративного середовища. У підсумку виникає позитивне

емоційне ставлення до компанії, яке можна розглядати як прояв професійної відданості [48].

Р. Кантер розглядає прихильність працівника як внутрішню готовність інвестувати свої зусилля та енергію в діяльність організації. На її думку, така організаційна відданість проявляється у трьох основних формах:

- подовження – поєднання соціальних ролей працівника з його уявленнями про власне місце в організації;
- згуртування – емоційна прихильність, що виявляється у почутті єдності з колективом;
- контроль – прийняття норм і стандартів поведінки, на основі яких працівник оцінює свої дії та дії оточення.

Розглянемо поняття організаційної відданості працівників у сучасних вітчизняних дослідженнях у контексті корпоративної соціальної відповідальності в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Огляд поняття організаційної відданості працівників у сучасних вітчизняних дослідженнях**

Автор	Визначення
Никоненко А. В.	«відношення працівників до роботодавця, яке прямо впливає на ефективність роботи та формується як результат ситуації на ринку праці і певного ставлення кожного співробітника до своєї професії, умов праці, трудового колективу, керівництва, торгової марки підприємства і використовуваної ним системи» [22]
Єфіменко А.	«це багатогранне поняття, яке описує позитивне ставлення, прихильність, довіру, сумісність, поєднуваність та емоційний зв'язок працівників зі своєю організацією, її керівництвом, колегами та цінностями, професійну поведінку, результати роботи» [8, с.89]
Жуковська В., Миколайчук І., Леонтєва А., Абраменко Д.	«емоційний зв'язок працівника з компанією, що проявляється у відданості, задоволеності роботою та бажанні залишатися в організації» ; «бажання працівників дотримуватися правил та стандартів організації, засноване на їх позитивному ставленні, фізичній та емоційній прихильності» [9, с.116]

Однолько В.	«позитивне ставлення до послуг, товарів, торгових марок, контактного персоналу та конкретного підприємства в цілому» [23, с.152]
Галько Л.Р.	«прихильність відображає ставлення працівника до конкретного роботодавця, що виражається в його готовності відповідати корпоративним очікуванням, формувати способи поведінки в межах, заданих компанією, та проявляти добровільну активність, спрямовану на досягнення корпоративних цілей і захист її інтересів» [5, с.18]
Василик А. В., Кравченко А. Є.	«міра ідентифікації працівників з підприємством, що характеризується прийняттям установлених правил, цінностей і норм, активним залученням до діяльності, поведінкою, спрямованою на досягнення корпоративних цілей» [2, с.399]

Отже, корпоративна соціальна відповідальність проявляється через стійке позитивне ставлення працівника до організації, яке виражається у підтримці її цінностей, довірі до керівництва, готовності діяти в інтересах компанії та залишатися її частиною навіть за змін зовнішніх умов, що свідчить про ефективне управління корпоративною та соціальною відповідальністю.

Аналіз наукових підходів до вивчення корпоративної соціальної відповідальності в контексті управління персоналом дозволяє виділити основні її складові, на які звертають увагу різні дослідники:

- емоційна складова – відображає ставлення працівника до організації, що може бути як позитивним (почуття відданості, гордості, задоволення роботою), так і негативним, що свідчить про відсутність лояльності;
- когнітивна складова – полягає у прийнятті та поділянні організаційних цінностей, норм, цілей і правил, що формує внутрішню згоду працівника з політикою компанії;
- поведінкова складова – виражається у готовності діяти в інтересах організації, проявляючи ініціативу, прикладаючи додаткові зусилля для досягнення спільних результатів і зберігаючи бажання продовжувати роботу в компанії [16, с.112].

На основі визначень та складових корпоративної соціальної відповідальності можна перейти до систематизації її видів. Розгляд класифікацій

дозволяє глибше зрозуміти фактори, що формують прихильність працівників до організації, а також виділити різні типи поведінки та мотивації, які відображають ефективність управління корпоративною та соціальною відповідальністю.

Класифікація проявів корпоративної та соціальної відповідальності в управлінні персоналом за джерелами їх формування дозволяє виділити кілька основних типів:

- когнітивна (раціональна, оцінювальна) – ґрунтується на логічному зважуванні переваг і недоліків роботи на конкретному підприємстві та зіставленні їх із особистими цілями працівника;

- афективна (перцептивна) – пов'язана з емоційними чинниками, зокрема стосунками з колегами, відчуттям підтримки в колективі або страхом перед можливими труднощами на іншій роботі;

- мотиваційна (конативна) – формується під впливом одночасної дії раціональних факторів (наприклад, рівень заробітної плати) та емоційної прив'язаності до організації;

- поведінкова (транзакційна) – виникає через небажання змінювати звички або виходити за межі психологічного комфорту, пов'язаного з поточним робочим середовищем;

- вимушена – зумовлена зовнішніми обставинами, що створюють соціальні або професійні ризики у разі звільнення, такими як висока конкуренція на ринку праці чи масове безробіття [16].

Різні ступені залученості працівників відображають ефективність управління корпоративною і соціальною відповідальністю:

- демонстративна відстороненість від корпоративних цінностей – працівник ставить власні інтереси вище за цілі організації, проявляє неконструктивну критику, порушує домовленості з керівництвом;

- прихована відстороненість – поступова зміна ставлення до організації від позитивного до негативного, що часто закінчується звільненням за власним бажанням;
- квазілояльність – зовнішня демонстрація поваги до підприємства та його правил, але фактично працівник імітує активність, займаючись власними справами;
- прояв відданості через компетенції – відданість компанії обумовлена відчуттям власної цінності завдяки професійним навичкам, що затребувані на підприємстві;
- відданість на рівні переконань – працівник прагне працювати продуктивно та розвивати свої компетенції через відданість колективу, керівництву або організації, водночас зберігаючи власні інтереси;
- відданість на рівні ідентичності – цілі компанії інтегруються з особистими інтересами працівника, який повністю віддає себе роботі і часто виступає ініціатором удосконалень всередині організації [16].

Рівні відданості персоналу визначаються об'єктом їхньої орієнтації, що відображає ступінь реалізації корпоративної та соціальної відповідальності компанії:

- до робочого місця (професійних обов'язків) – проявляється у зацікавленості працівника у виконанні роботи, якісному виконанні своїх обов'язків і відмові від поділу завдань на «свої» та «чужі»;
- до організації – співробітник ставить інтереси компанії понад власні, не шкодить її майну і не планує залишати підприємство;
- до трудового колективу – проявляється у готовності до взаємодії з колегами, відчутті комфорту в колективі та залученості до корпоративної культури;

- до керівництва – відсутність претензій до керівників, готовність до конструктивного діалогу та визнання їх авторитету [16].

Відданість працівників у контексті корпоративної та соціальної відповідальності не є ізольованою категорією. Вона відображає індивідуальне ставлення співробітника до цінностей, спрямованих на підтримку соціальних та етичних стандартів. Піраміду формування відданості персоналу в рамках системи корпоративної та соціальної відповідальності наведено на рис.1.1.



Рис. 1.1. Піраміда формування відданості персоналу

*Джерело: сформовано автором за [5, с.17]*

На рис. 1.1 відображено взаємозв'язок об'єктів, що впливають на формування відданості персоналу. Схема показує, як потенціал працівника поєднується з можливістю реалізувати власні здібності та задовольнити потреби професійного розвитку в конкретних організаційних умовах, сприяючи створенню позитивного іміджу компанії на ринку та підтримці міцного емоційного зв'язку з її клієнтами.

У центрі пірамідальної структури розміщено потенціал відданості, який відображає стійкі особистісні установки працівника щодо трудової діяльності та ролі роботи у його житті. Він включає систему внутрішніх переконань,

стереотипів і соціально-психологічних установок, що впливають на побудову взаємовідносин з організацією.

Потенціал прихильності працівника визначає його здатність реалізовувати принципи корпоративної та соціальної відповідальності, проявляючи професійну відданість та відповідальність перед організацією. Професійна відданість формується через позитивний емоційний зв'язок із своєю професією, підтримку корпоративних цінностей та можливості професійного розвитку, що забезпечують соціально відповідальні практики управління персоналом.

Якщо працівники не відчують емоційного зв'язку з компанією, не поділяють її цінності та не проявляють відповідальності перед її інтересами, це може мати низку негативних наслідків для організації. У короткостроковій перспективі це проявляється у зниженні продуктивності, помилках та відкладених завданнях, зростанні плинності кадрів, збільшенні витрат, погіршенні якості роботи та командного духу, а також у поширенні негативної інформації серед клієнтів, партнерів та співробітників. У довгостроковій перспективі недостатня прихильність до корпоративної соціальної відповідальності може призвести до погіршення репутації компанії, уповільнення її розвитку та втрати конкурентних переваг. [9, с.117].

Отже, корпоративна соціальна відповідальність у контексті управління персоналом проявляється як стійка позитивна установка працівника щодо організації, що виражається у довірі до керівництва, прийнятті корпоративних цінностей і готовності діяти в інтересах компанії, залишаючись її частиною навіть за змін зовнішніх умов. Вона включає емоційну складову, що відображає відданість і задоволення від роботи, когнітивну – усвідомлення і прийняття норм і цілей організації, а також поведінкову – готовність активно сприяти досягненню корпоративних і соціальних цілей. Корпоративна відповідальність персоналу може проявлятися в різних формах і рівнях: афективному, когнітивному, мотиваційному, поведінковому та вимушеному, а також у демонстративній або прихованій відстороненості, квазілояльності, відданості на

рівні здібностей, переконань та ідентичності. Вона може бути спрямована на робоче місце, організацію, колектив або керівництво, відображаючи персоніфіковане сприйняття соціальної відповідальності в різних аспектах професійної діяльності.

## **1.2. Особливості формування корпоративної та соціально відповідальної політики взаємодії з персоналом в умовах кризи**

Формування корпоративної та соціально відповідальної політики взаємодії з персоналом є стратегічно важливим для будь-якої організації, оскільки ефективність діяльності та досягнення бізнес-цілей значною мірою залежать від відданості та стабільності співробітників. Працівники, які відчують підтримку та соціальну відповідальність компанії, більш відповідально виконують свої обов'язки, сприяють створенню позитивної робочої атмосфери. Крім того, вони рідше залишають організацію, що дозволяє зменшити витрати на підбір та навчання нових кадрів. Саме тому системне впровадження політики корпоративної та соціальної відповідальності стає ключовим чинником стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку компанії, особливо в умовах кризи.

Формування прихильності персоналу у кризових умовах потребує інтегрованого підходу, що поєднує внутрішні характеристики працівника та зовнішню політику компанії. Внутрішні чинники включають особистісні риси співробітника, його цінності, мотивацію, професійні цілі та задоволеність роботою, що визначають готовність брати участь у корпоративних ініціативах та соціально відповідальних проектах. Зовнішні чинники формуються через впровадження корпоративної та соціально відповідальної політики: розвиток прозорої корпоративної культури, підтримку співробітників у складних ситуаціях, створення механізмів професійного розвитку та соціальної підтримки, а також активну комунікацію щодо стратегічних цінностей і позиції компанії під час криз. Такий комплексний підхід дозволяє зміцнити довіру працівників до

організації, підвищити їхню мотивацію та забезпечити стабільну залученість персоналу навіть за нестабільних зовнішніх умов [5, с.18].

Серед ключових чинників, що визначають ефективність корпоративної та соціально відповідальної політики взаємодії з персоналом у кризових умовах, можна виділити такі: мотиваційна зацікавленість працівника, що проявляється через задоволеність змістом роботи, умовами праці, соціальними гарантіями та можливостями професійного розвитку; сприйняття винагороди та оцінки власного внеску у досягнення цілей організації; особисті цінності та переконання, які визначають ставлення до компанії та готовність підтримувати її соціально-відповідальні ініціативи; наявність ефективного зворотного зв'язку, який підкреслює значущість внеску працівника та його участь у реалізації соціально відповідальної політики компанії; а також попередній досвід професійної взаємодії, що впливає на готовність працівників долучатися до корпоративних і соціально відповідальних програм. У комплексі ці чинники формують основу для стабільної та результативної політики взаємодії з персоналом у кризових умовах [2].

Наступним важливим чинником є соціально-психологічні умови внутрішніх комунікацій, які формують сприятливе середовище для реалізації корпоративної та соціально відповідальної політики і забезпечують задоволення базових соціальних потреб працівників. Коли ці потреби задовольняються, у співробітників зростає довіра до компанії та прихильність до її цінностей, що підсилює їхню залученість та готовність підтримувати соціально відповідальні ініціативи організації. Крім того, ефективність політики взаємодії з персоналом може залежати від поколінних відмінностей співробітників, оскільки різні вікові групи по-різному сприймають цінності компанії та підходи до кризового управління.

На даний час на персонал українських підприємств найбільше впливає повномасштабна війна в Україні, яка триває з 2022 року. Злобін К. провів дослідження впливу воєнного стану на лояльність персоналу. Автором було виявлено, що Українські компанії змушені швидко реагувати на зміни, викликані

війною. Серед першочергових заходів є перехід бізнес-процесів у цифровий формат, організація віддаленої роботи та забезпечення безпеки працівників. Своєчасна виплата заробітної плати та матеріальні бонуси стають критично важливими для підтримки прихильності персоналу, а фінансова стійкість підприємства безпосередньо впливає на довіру колективу. Надання медичної допомоги, психологічної підтримки та допомога сім'ям працівників сприяють зміцненню взаємин з роботодавцем. Регулярне інформування про стан компанії та можливість висловлювати думки через внутрішні канали комунікації допомагають підтримувати довіру колективу. Прозорі та відверті комунікації сприяють стабільності взаємин. Навчання та розвиток професійних навичок, хоч і не є пріоритетом під час війни, залишаються важливими для частини співробітників, покращуючи задоволеність роботою. Активна участь працівників у процесі прийняття рішень підсилює їхню прихильність до компанії. Робочі групи та опитування дозволяють враховувати потреби та ідеї колективу. Залучення до благодійних ініціатив і підтримка місцевих громад підвищують відданість співробітників і показують соціальну відповідальність компанії [11, с.220].

Для підвищення ефективності управління персоналом та зміцнення корпоративної та соціальної відповідальності в умовах кризи організація реалізує комплекс таких заходів:

1. Мотивація співробітників. Вона передбачає комплекс матеріальних і нематеріальних винагород та пільг, які надає роботодавець у відповідності до законодавства, корпоративних правил та умов трудових договорів.

2. Забезпечення стабільності та передбачуваності. Працівники отримують упевненість у майбутньому і відчуття соціально-трудової стабільності, що сприяє їхній відданості організації.

3. Формування корпоративної культури. Прихильність персоналу залежить від цінностей, інтересів і задоволеності роботою. Узгодження індивідуальних пріоритетів із системою цінностей, норм і правил організації допомагає концентрувати зусилля на підвищенні ефективності роботи.

4. Розвиток бренду роботодавця. Позитивний образ компанії як роботодавця створює унікальні матеріальні та нематеріальні переваги для працівників і виділяє організацію на ринку праці.

5. Система управління талантами. Комплексна робота з працівниками, які мають високий потенціал, дозволяє розвивати їхні професійні здібності та залучати їх до ключових процесів організації.

6. Підтримка соціально-психологічного клімату. Вплив на внутрішній психологічний стан колективу, рівень згуртованості та комунікацій підвищує задоволеність роботою та ефективність взаємодії між співробітниками.

7. Формування довірливих відносин лінійними керівниками. Довіра між співробітниками сприяє співпраці, взаєморозумінню, оптимальному використанню ресурсів та підвищенню продуктивності завдяки синергії й делегуванню повноважень [17, с.50].

Слід відзначити, що на рівень відданості персоналу позитивно впливає наявність сильного бренду роботодавця, який демонструє соціальну відповідальність та підтримку співробітників у складних умовах. [9, с.115].

Сформуємо алгоритм реалізації корпоративної та соціально відповідальної політики, спрямованої на підвищення прихильності персоналу до організації в умовах кризи на рис. 1.2.

На першому етапі оцінюють рівень прихильності персоналу та визначають ключові потреби співробітників. Аналіз охоплює задоволеність роботою, внутрішні комунікації та ефективність системи управління, що дозволяє виявити потенціал працівників і спланувати подальші кроки з розвитку емоційної та поведінкової відданості організації. Результатом цього етапу є розуміння стану взаємодії персоналу з компанією та організаційних процесів, що впливають на соціально відповідальну політику підприємства [17].



Рис. 1.2. Алгоритм реалізації корпоративної та соціально відповідальної політики, спрямованої на підвищення прихильності персоналу до організації в умовах кризи

*Джерело: розроблено автором за [2;11;23;34;42]*

Під час аналізу чинників, що визначають прихильність персоналу, досліджуються внутрішні та зовнішні умови, які формують ефективну взаємодію співробітників із компанією в кризовий період. Особлива увага приділяється корпоративній культурі, стилю управління, соціальним взаєминам і робочим умовам, а також заходам корпоративної та соціально відповідальної політики, що сприяють зміцненню довіри, підвищенню залученості та стабільності колективу під час нестабільності. [42, с.355].

Далі проводиться забезпечення комунікації з персоналом та створюють ефективні внутрішні інформаційні потоки, які дозволяють працівникам отримувати актуальні дані про діяльність компанії, зміни в політиці та правилах. Регулярне інформування формує відчуття причетності до організації та гордості за підприємство, що сприяє розвитку корпоративної культури.

На етапі підтримки та адаптації персоналу організація забезпечує сприятливий соціально-психологічний клімат і надає працівникам ресурси для ефективної адаптації до змін та кризових умов. Створюються умови психологічного комфорту, підтримки та зниження стресового навантаження, що сприяє збереженню продуктивності та зміцненню корпоративної і соціально відповідальної культури. [34].

Головна мета системи мотивації на підприємстві полягає у зміцненні корпоративної та соціальної відповідальності через підвищення прихильності працівників. Для цього слід враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх належать соціально-політична та економічна ситуація в країні, рівень життя, інфраструктура, демографічні та регіональні особливості, а також умови праці, зокрема стиль керівництва, організаційна структура, соціальні взаємини в колективі, фінансова та нефінансова мотивація, можливості професійного розвитку та корпоративна культура. Внутрішні чинники пов'язані з особистісними характеристиками працівника: трудовою мотивацією та етикою, мотивами вибору роботи, відповідністю очікуванням щодо кар'єри та розвитку, віком, рівнем освіти та сімейним станом. Усі ці фактори взаємодіють між собою і визначають рівень залученості, відповідальності та прихильності співробітника до компанії в умовах кризи. [5, с.22].

Під час реалізації заходів мотивації персоналу застосовуються матеріальні та нематеріальні стимули, орієнтовані на потреби працівників та спрямовані на підвищення їхньої залученості і продуктивності. До них належать конкурентна система заробітної плати, пільгові умови, можливості кар'єрного росту, навчальні програми, тренінги та семінари для підвищення кваліфікації, що сприяє зміцненню корпоративної та соціальної відповідальності компанії.

На етапі взаємодії керівництва з персоналом керівники підтримують відкритий діалог, враховують пропозиції та потреби співробітників. Така взаємодія зміцнює співпрацю, покращує комунікації в колективі та дозволяє поєднати цілі організації з інтересами працівників.

Стабільність та відданість персоналу в умовах кризи значною мірою залежить від ефективності корпоративної та соціально відповідальної політики організації. Важливими чинниками є прозорі внутрішні комунікації, турбота про психологічне та емоційне здоров'я працівників, забезпечення безпечних і гнучких умов роботи, а також підтримка соціальних ініціатив та благодійних проєктів компанії. Соціально відповідальна організація інтегрує потреби персоналу у стратегічні рішення, створює системи мотивації, які враховують не лише професійні досягнення, а й внесок у розвиток корпоративної культури та колективу. Такий підхід формує довіру, залученість та відданість працівників, сприяє стабільності та стійкості бізнесу у кризові періоди [47].

Останнім етапом є контроль та коригування заходів корпоративної та соціально відповідальної політики. На цьому етапі здійснюється моніторинг ефективності впроваджених механізмів взаємодії з персоналом, оцінюються зміни у рівні залученості та прихильності працівників до організації, а за потреби вносяться корективи у кадрову політику, систему мотивації та внутрішні комунікації. Постійний контроль забезпечує стабільність корпоративної культури, підтримку соціально відповідальних практик та стійку відданість персоналу навіть у кризових умовах [42, с. 355].

Для підвищення ефективності корпоративної та соціально відповідальної політики під час кризи керівництву важливо системно підтримувати персонал через впровадження соціально орієнтованих практик. Це передбачає регулярне оцінювання задоволеності працівників роботою, розробку індивідуальних планів розвитку, що демонструє турботу компанії про професійне зростання, та забезпечення відкритого каналу комунікації для вирішення кризових ситуацій. Визнання досягнень, підтримка психологічного комфорту, розвиток корпоративної культури та створення умов для балансу між роботою й особистим життям сприяють формуванню довіри, стійкості персоналу та зміцненню соціальної відповідальності організації [9, с.118].

Компаніям слід розглядати можливості впровадження програм підтримки ментального та фізичного здоров'я в рамках комплексних ініціатив

благополуччя персоналу. У сучасних умовах такі програми стають важливим елементом корпоративної та соціальної відповідальності, оскільки демонструють турботу про співробітників, особливо під час високих навантажень та швидких темпів роботи. Працівники, які виконують план продажів, працюють понаднормово або дотримуються жорстких дедлайнів, отримують сигнал про зацікавленість компанії у їхньому здоров'ї та благополуччі. Це підвищує мотивацію, продуктивність, відданість організації та формує позитивний морально-психологічний клімат у колективі [50].

Програми підтримки ментального здоров'я та благополуччя персоналу набувають критичного значення в умовах кризових ситуацій. Впровадження таких ініціатив є складовою корпоративної та соціально відповідальної політики, оскільки демонструє турботу компанії про безпеку, психологічний комфорт та стабільність працівників і їхніх сімей. Підтримка здоров'я та благополуччя у складні періоди сприяє зміцненню довіри до керівництва, формує відданість організації та підвищує ефективність роботи, одночасно реалізуючи соціальну відповідальність бізнесу перед колективом [50].

У кризових умовах першочерговим для кожного співробітника є задоволення базових потреб безпеки, захисту та відновлення ресурсів. Тому ключовим завданням керівника в рамках корпоративної та соціально відповідальної політики є створення безпечного робочого середовища та впровадження чіткого алгоритму дій у надзвичайних ситуаціях. До таких заходів належать::

- облаштування комфортного бомбосховища або укриття з усім необхідним і забезпечення вільного доступу до евакуаційних шляхів;

- проведення інструктажів щодо дій персоналу під час повітряної тривоги та перебування в укритті, а за потреби – надання першої допомоги;

- організація консультацій про права працівників відповідно до актуального законодавства, а також про зміни в роботі чи домовленостях, якщо вони відбулися [1, с. 85].

Отже, формування корпоративної та соціально відповідальної політики взаємодії з персоналом у кризових умовах є ключовим чинником стабільності та ефективності організації. Воно включає оцінку потреб працівників, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, забезпечення ефективних комунікацій, підтримку адаптації та мотивації персоналу, а також активну взаємодію керівництва з командою. Соціально відповідальні практики, такі як підтримка безпеки, психологічне благополуччя та прозорість у прийнятті рішень, підвищують довіру, відданість та залученість працівників, сприяючи розвитку корпоративної культури та стійкому функціонуванню підприємства навіть у складні часи.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання результативності КСВ у частині роботи з персоналом**

Оцінювання персоналу в контексті корпоративної та соціально відповідальної політики дозволяє керівництву визначати рівень залученості і прихильності співробітників, ефективність внутрішніх комунікацій та кадрових заходів КСВ. Своєчасний моніторинг задоволеності працівників і рівня їхньої відданості допомагає виявляти ризики плинності кадрів, підвищувати стабільність колективу та коригувати програми соціальної підтримки і мотивації в умовах кризи [34, с.107].

Діагностика та оцінка результативності працівників у контексті корпоративної та соціально відповідальної політики підприємства може здійснюватися наступними методами:

1. Анкетування є одним із найзручніших і водночас результативних методів оцінювання. Його перевага полягає у простоті проведення, адже не потребує використання складних шкал, ключів чи алгоритмів для інтерпретації результатів – достатньо логічного підходу до аналізу відповідей. Практика доводить, що доцільно включати до анкети питання з бальною оцінкою рівня задоволеності працівників такими аспектами: організацією трудового процесу,

змістом і умовами праці, рівнем заробітної плати, системою матеріального та нематеріального стимулювання, стосунками з колегами й керівництвом, стилем управління менеджерів, а також можливостями кар'єрного розвитку.

Одним із ефективних методичних інструментів оцінювання результативності корпоративної та соціально відповідальної політики у частині роботи з персоналом є опитування Gallup Q12, розроблене Інститутом Gallup. Воно дозволяє визначити рівень залученості та прихильності працівників, оцінити їхнє сприйняття корпоративних цінностей, місії та цілей компанії, рівень визнання, а також якість міжособистісних взаємин у колективі. Використання цього опитувальника допомагає керівництву коригувати програми КСВ, підвищувати ефективність внутрішніх комунікацій та зміцнювати відданість персоналу організації [4].

2. Метод проєктивних питань є більш спеціалізованим і потребує психологічної експертизи. Його суть полягає в тому, що працівникам пропонують розгорнуто відповісти на відкриті запитання, наприклад: «Якими якостями повинен володіти ефективний керівник?» або «Які умови сприяють високій продуктивності?» Аналіз таких відповідей дозволяє оцінити рівень прихильності співробітників до компанії, виявити їхні внутрішні мотиви та визначити ефективні заходи корпоративної та соціально відповідальної політики для зміцнення відданості персоналу [10].

3. Інтерв'ю є складним і ресурсомістким методом, доцільним для оцінки прихильності керівників або висококваліфікованих спеціалістів, які становлять особливу цінність для організації. Під час інтерв'ю доцільно поєднувати відкриті запитання, що дозволяють глибше зрозуміти ставлення працівника до роботи, з закритими, які забезпечують чіткі, порівнянні та кількісно вимірювані результати. Такий підхід дає змогу ефективно оцінювати рівень відданості та підтримувати корпоративну і соціально відповідальну політику щодо ключових кадрів [30, с.130].

4. Систематичне відстеження трудової активності є ефективним інструментом оцінки результативності КСВ у сфері взаємодії з працівниками.

Показниками зниження відданості можуть бути порушення трудової дисципліни, невиконання обов'язків або зафіксовані інциденти з інформаційною безпекою. Регулярний аналіз таких проявів дозволяє своєчасно виявляти проблемні точки у внутрішньому середовищі компанії та розробляти превентивні заходи для підвищення залученості, відповідальності та підтримки корпоративної та соціально відповідальної політики взаємодії з персоналом [34].

5. Аналіз активності працівників у соціальних мережах виступає сучасним інструментом оцінки їхньої прихильності та залученості в рамках корпоративної та соціально відповідальної політики. Дослідження особистих профілів співробітників, їхніх публікацій, коментарів, реакцій на корпоративні події, а також участі в професійних спільнотах дозволяє непрямо оцінити рівень задоволеності роботою та лояльності до організації. Крім того, аналіз відгуків на зовнішніх платформах, таких як Glassdoor чи LinkedIn, дає змогу оцінити репутацію компанії серед персоналу та потенційних кандидатів, що є важливим для формування ефективної КСВ-політики у сфері взаємодії з працівниками [11, с. 218].

6. Аналіз показників плинності кадрів у контексті корпоративної та соціально відповідальної політики дозволяє оцінити ефективність заходів щодо взаємодії з персоналом у кризових умовах. Зростання кількості звільнень сигналізує про проблеми із задоволеністю роботою, корпоративною культурою або системою мотивації, що впливають на прихильність працівників. Виявлення таких тенденцій дає можливість керівництву своєчасно коригувати кадрову політику, підвищувати соціальну відповідальність компанії та покращувати умови праці для підтримки стабільності та відданості персоналу [11, с.218].

Оцінка плинності кадрів здійснюється за двома основними групами показників: кількісними та якісними. Для визначення ризиків, пов'язаних із плинністю, застосовують обидва типи показників, при цьому слід враховувати, що кількісні дані є відносними та залежать від низки факторів, таких як географічне розташування підприємства, специфіка діяльності, стратегія управління, рівень кваліфікації та досвід працівників [29, с.156].

Формула плинності персоналу виглядає таким чином:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв.п.}}{Ч_{сер.обл.}} * 100\% \quad (1.1)$$

де  $K_{пл}$  – коефіцієнт плинності кадрів;

$Ч_{зв.п.}$  – чисельність звільненого персоналу за обраний період;

$Ч_{сер.обл.}$  – середньооблікова чисельність персоналу за обраний період.

Існує безліч методик оцінювання ефективності корпоративної та соціально відповідальної політики щодо персоналу. Далі розглянемо найбільш поширені інструменти, які дозволяють вимірювати рівень залученості, прихильності та задоволеності працівників в Україні та світі.

У практиці багатьох українських і міжнародних компаній індекс eNPS використовується як ефективний інструмент оцінки результативності корпоративної та соціально відповідальної політики щодо персоналу [9, с.117].

Методика розрахунку eNPS є простою, водночас ефективною та не потребує фінансових витрат, оскільки реалізується через онлайн-опитування. Опитувальник включає такі питання:

1) за шкалою від 0 до 10 оцінити, наскільки ймовірно, що респондент порекомендує компанію X як «робоче місце» друзям і знайомим;

2) у разі оцінки 9–10 респондент відповідає на додаткове питання: «Назвіть основну причину, через яку Ви готові рекомендувати компанію X як місце роботи»;

3) при виборі оцінки 7–8 ставиться питання: «Що, на Вашу думку, слід покращити в роботі компанії X?»;

4) якщо оцінка 0–6, пропонується питання: «Назвіть причину, через яку Ви не стали б рекомендувати компанію X як робоче місце» [36, с.106].

Після проведення опитування керівництво отримує структуровану інформацію про співробітників: промоутерів, пасивних та незадоволених, що дозволяє оцінити ефективність корпоративної та соціально відповідальної політики компанії щодо персоналу. Дані eNPS допомагають виявити проблемні аспекти внутрішніх комунікацій, мотивації та умов праці, що потребують

коригування. На основі отриманих результатів формуються конкретні заходи для підвищення залученості працівників, зміцнення корпоративної культури та підтримки стабільності команди в умовах кризи:

$$eNPS = C - K \quad (1.1)$$

де  $eNPS$  – індекс лояльності працівників, %;

$C$  – кількість прихильників у компанії, %;

$K$  – кількість критиків у компанії, %.

Інтерпретація результатів  $eNPS$  передбачає розподіл працівників на три категорії:

- промоутери (9–10 балів) – найбільш віддані співробітники, які активно підтримують компанію та рекомендують її іншим, виступаючи амбасадорами бренду та сприяючи залученню нових талантів;

- пасивні (7–8 балів) – задоволені роботою працівники, проте вони не проявляють активної підтримки компанії і можуть змінити своє ставлення під впливом зовнішніх обставин;

- критики (0–6 балів) – співробітники, які відчують незадоволення роботою і здатні негативно впливати на репутацію компанії серед колег і зовнішнього середовища [9, с.118].

За результатами опитування працівників компанії можна виділити три групи (рис. 1.3).

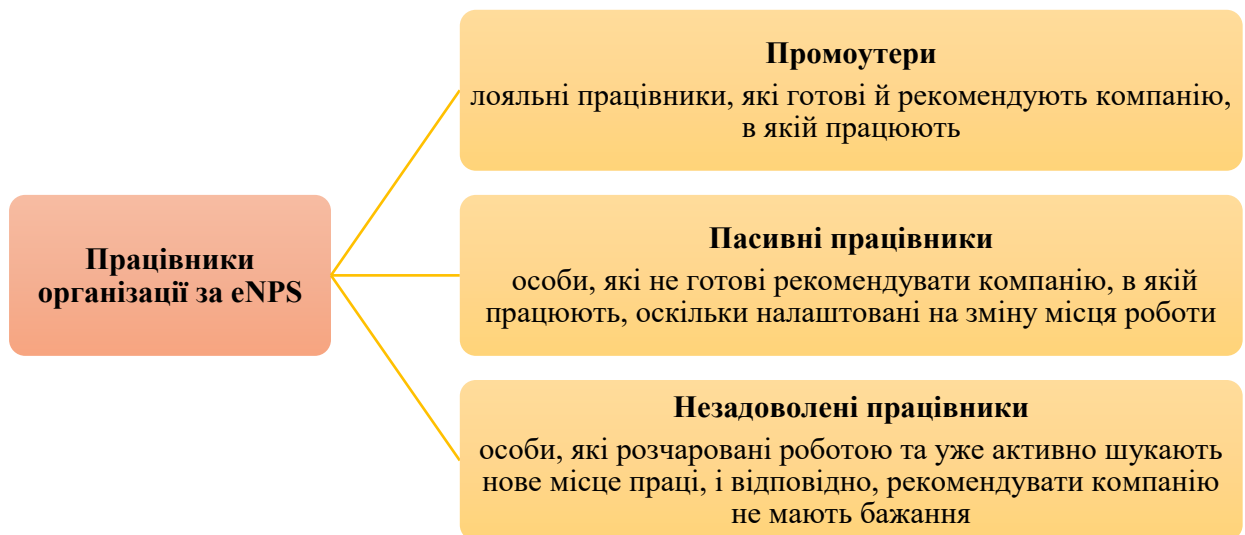


Рис. 1.3. Ранжування працівників за показником лояльності eNPS

*Джерело: розроблено автором за [9]*

Індекс лояльності працівників коливається від  $-100\%$  до  $100\%$ . Значення понад  $30\%$  свідчить про ефективність корпоративної та соціально відповідальної політики компанії щодо персоналу. Якщо показник нижчий, керівництву необхідно аналізувати рівень залученості та задоволеності працівників, виявляти проблемні зони та коригувати заходи з управління персоналом у рамках КСВ для підвищення прихильності та стабільності колективу.

Опитувальник організаційної прихильності OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) включає 15 тверджень із 5-бальною шкалою оцінювання. Він дозволяє виміряти три ключові компоненти відданості працівника: готовність докладати зусиль для досягнення цілей організації, прагнення залишатися її членом та прийняття корпоративних цінностей. OCQ широко використовується як у наукових дослідженнях, так і на практиці для оцінки ефективності корпоративної та соціально відповідальної політики компанії щодо персоналу. [56].

Методика Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), розроблена Маудеєм Р. та Портером Л., широко використовується для оцінки ефективності корпоративної та соціально відповідальної політики щодо персоналу. Вона

дозволяє визначити ступінь відповідності цінностей і цілей працівника корпоративним цінностям, а також оцінити прояви відданості через готовність працювати понаднормово, підвищувати продуктивність, поширювати позитивну інформацію про організацію та підтримувати її добробут. Використання 7-бальної шкали від 1 («абсолютно не згоден») до 7 («абсолютно згоден») та обчислення середнього балу дає змогу оцінити рівень залученості персоналу, визначити ефективність внутрішніх управлінських практик і виявити напрями для вдосконалення політики взаємодії з працівниками. Водночас необхідно враховувати соціокультурні особливості, на яких базується методика, для коректної інтерпретації результатів у локальному контексті. [55].

Для оцінки задоволеності та прихильності працівників у контексті корпоративної та соціально відповідальної політики організації застосовується анонімне опитування за методикою SSM (Smart Satisfaction Monitoring). Опитувальник SSM дозволяє отримати достовірну інформацію про рівень задоволеності та прихильності персоналу за шістьма основними напрямками:

- стосунки з колегами та керівництвом;
- зміст і характер виконуваної роботи;
- система оплати праці;
- можливості навчання та професійного розвитку;
- процеси змін та впровадження інновацій;
- корпоративна культура та цінності організації [15, с.117].

Під час опитування респонденти оцінюють не лише задоволеність окремими аспектами роботи, але й їхню важливість для власної професійної діяльності. На основі цих оцінок визначається рівень лояльності та залученості персоналу. Дослідження свідчать, що високий ступінь залученості стимулює працівників докладати більше зусиль для якісного виконання завдань, підвищує продуктивність і сприяє реалізації стратегічних цілей компанії. Натомість низька

залученість гальмує розвиток організації, зменшує ефективність роботи співробітників та підвищує ризик втрати ключових кадрів.

Окрім опитувань, ефективним методом оцінки залученості персоналу є регулярні індивідуальні зустрічі (one-to-one) керівника або HR-менеджера з працівником. Вони дозволяють оцінити емоційний стан співробітника, рівень його мотивації та зацікавленості у роботі. Під час таких зустрічей важливо допомогти працівнику знайти відповіді на питання, які виникають у його професійній діяльності, адже здатність ставити правильні запитання дозволяє отримувати цінну інформацію та розуміти потреби команди. Основне завдання того, хто проводить one-to-one, – створити атмосферу довіри, яка сприяє відкритій і щирій розмові [15, с.117].

### **Висновки за першим розділом**

Аналіз методичних підходів до оцінювання результативності корпоративної соціальної відповідальності в частині роботи з персоналом показує, що лояльність та залученість працівників є ключовими показниками ефективності КСВ-ініціатив. Системне оцінювання включає застосування різних інструментів, таких як анкетування, опитування Gallup Q12, індекс eNPS, опитувальники OCQ та SSM, метод проєктивних питань, інтерв'ю, моніторинг трудової активності та соціальної поведінки працівників у мережі. Кожен із цих методів дозволяє отримати інформацію про рівень задоволеності роботою, прихильності до організації, прийняття корпоративних цінностей та готовності діяти в інтересах компанії.

Застосування комплексного підходу до оцінювання результативності КСВ сприяє своєчасному виявленню проблем у внутрішньому середовищі, визначенню ефективності заходів мотивації та адаптації персоналу, а також оцінці соціально відповідальної політики організації. Результати досліджень дозволяють керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення системи управління персоналом, формування позитивного бренду роботодавця, підвищення залученості працівників та зміцнення корпоративної культури.

Водночас оцінка КСВ у частині роботи з персоналом дає змогу не лише підвищити продуктивність і зменшити плинність кадрів, а й продемонструвати працівникам, що їхня праця, благополуччя та розвиток є пріоритетом для компанії, що безпосередньо підвищує їхню відданість та лояльність.

Формування позитивного ставлення та залученості працівників до організації здійснюється через системну реалізацію корпоративної та соціально відповідальної політики компанії з урахуванням принципів КСВ у роботі з персоналом. Методичні підходи до оцінювання результативності КСВ включають такі етапи: визначення поточного рівня задоволеності та потреб співробітників, аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на їхню мотивацію, забезпечення прозорості та ефективної комунікації, підтримку й адаптацію персоналу в умовах змін чи кризових ситуацій, впровадження мотиваційних та соціально відповідальних заходів, активну взаємодію керівництва з працівниками, а також контроль і коригування реалізованих ініціатив. Використання таких методик дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність КСВ у сфері персоналу, підвищувати залученість та відповідальність співробітників, зміцнювати корпоративну культуру і забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації.

Оцінювання ефективності корпоративної соціально відповідальної політики у взаємодії з персоналом дозволяє прогнозувати кадрові зміни, визначати рівень залученості працівників та оцінювати стабільність колективу, що сприяє своєчасній корекції управлінських рішень і підвищенню результативності організаційної діяльності. Для цього застосовують різноманітні методичні підходи, зокрема анкетування, опитування Gallup Q12, метод проєктивних питань, інтерв'ю, моніторинг трудової активності, аналіз присутності та активності у соціальних мережах, оцінку плинності кадрів, використання індексу eNPS, опитувальника OCQ, методики SSM та регулярні індивідуальні one-to-one зустрічі. Ці інструменти дозволяють комплексно оцінювати результативність КСВ у частині роботи з персоналом та визначати

напрями для вдосконалення корпоративної політики й підвищення ефективності взаємодії з працівниками.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»

### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»

ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» було зареєстровано в 2005 році, код ЄДРПОУ 33482370. Юридична адреса підприємства: Київська обл., м. Березань, вул. Маяковського, буд. 38. ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» належить до групи компаній МС-Ваухеміе, яка є одним з провідних міжнародних виробників будівельної хімії та технологій.

Види діяльності підприємства за КВЕД наведено на рис. 2.1.

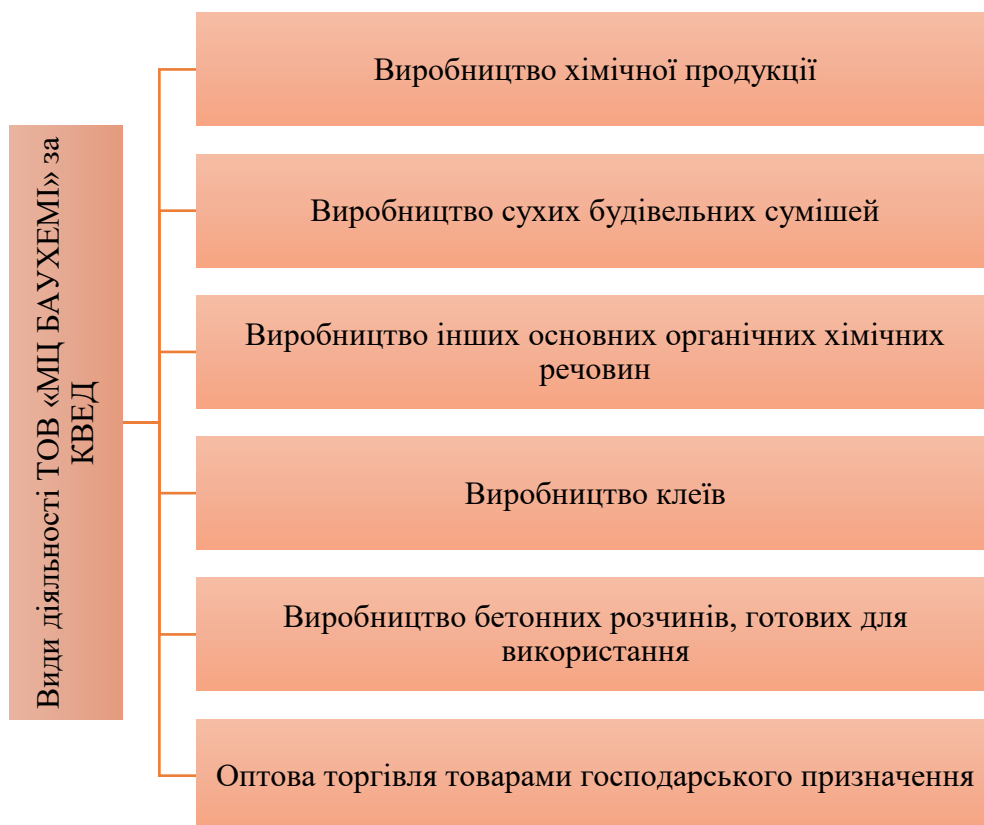


Рис. 2.1. Види діяльності ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» за КВЕД

*Джерело: побудовано автором за [39]*

Продукція компанії створена для вирішення складних завдань у сфері будівництва довговічних бетонних конструкцій: від підбору спеціалізованих бетонних сумішей із хімічними добавками до захисту бетону, гідроізоляції та виконання декоративних робіт із застосуванням інноваційних матеріалів. Частина виробництва розташована на заводі компанії в місті Березань Київської області. До активів компанії також належать сучасна акредитована лабораторія бетону та навчальний центр «МС-Academy».

Асортимент продукції ТОВ «МЦ Баухемі» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Асортимент продукції ТОВ «МЦ Баухемі»

Категорія продукції	Лінійки продукції, бренди	Основне призначення та властивості
1	2	3
Гідроізоляція	МС-Waterstop, Expert Proof, цементні герметики, ущільнювальні стрічки	Захист бетону від води, герметизація швів, гідроізоляція конструкцій
Ін'єкційні системи	Еластомерні смоли, набухаючі смоли, МС-Fastpack	Заповнення тріщин і порожнин, зміцнення ґрунту, герметизація тунелів
Ремонт бетону	Emsecrete, антикорозійні покриття, дрібнозернисті шпаклівки	Відновлення пошкодженого бетону, захист арматури, вирівнювання поверхні
Покриття підлоги	МС-Floor TopSpeed, МС-Floor Screed, ґрунтовки, тонкошарові покриття	Вирівнювання і ремонт підлог, швидкотвердіючі покриття, підготовка під експлуатацію
Косметика для бетону	Emcefix, МС-Color Proof, Nisiwa	Декоративне вирівнювання поверхні, захист від вологи та забруднень, поліпшення естетики
Підливочні маси	Сухі цементні та мінеральні суміші (Emsecrete)	Заповнення монтажних отворів, швів та опор, зміцнення конструкцій
Спеціальні покриття / захист	МС-RIM PROTECT-MR, МС-FLEX 2099	Полімер-цементний або поліуретановий захист поверхонь, стійкість до хімічних та механічних впливів
Системи для питної води	Ін'єкційні системи та ремонтні матеріали для резервуарів та труб	Ремонт та герметизація конструкцій, що контактують з питною водою

Джерело: побудовано автором за [24]

ТОВ «МЦ Баухемі» приділяє особливу увагу інноваціям. Компанія відстежує сучасні тенденції та технології в будівництві, інвестуючи у наукові дослідження та розробки. Завдяки цьому її продукція має специфічні властивості, що забезпечують енергоефективність, стійкість до зовнішніх впливів і екологічну безпеку. Кожен етап виробництва підлягає ретельній перевірці та сертифікації, що підтверджує відповідність міжнародним стандартам і дозволяє компанії зберігати репутацію надійного виробника та постачальника будівельних матеріалів.

Організаційна структура управління ТОВ «МЦ Баухемі» наведена на рис. 2.2.

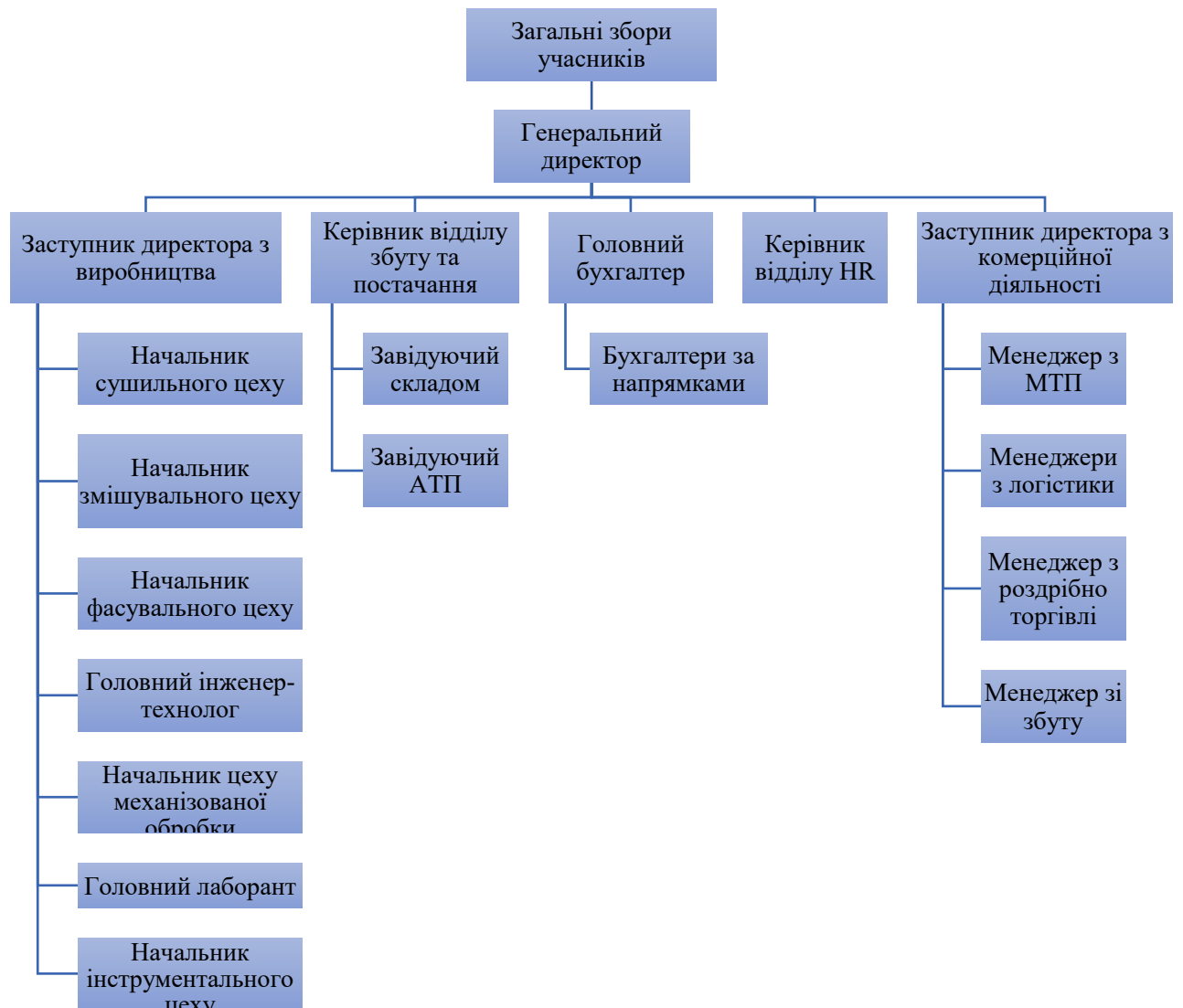


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «МЦ Баухемі»

Джерело: побудовано автором за [39]

Вищим органом управління компанії є її учасники. Загальні збори визначають основні напрямки діяльності, затверджують фінансові плани, річні звіти та інші ключові документи. Генеральний директор здійснює виконавчі функції та відповідає за щоденне управління товариством. Він реалізує рішення загальних зборів і організовує поточну діяльність компанії. Управлінська структура побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає як вертикальні, так і горизонтальні взаємозв'язки між підрозділами. Лінійна схема дозволяє встановити чітку ієрархію керівництва: керівник вищого рівня координує роботу керівників нижчого рівня, а ті, у свою чергу, контролюють виконання завдань підлеглими. Функціональні спеціалісти підтримують керівників різних рівнів у вирішенні управлінських завдань. Серед обмежень цієї структури головним є слабка горизонтальна взаємодія між підрозділами та високий рівень централізації прийняття рішень.

Розглянемо динаміку ринкової позиції ТОВ «МЦ Баухемі» на ринку будівельних матеріалів в Україні в 2020-2024 роках (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Динаміка ринкової позиції ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» за КВЕД

*Джерело: побудовано автором за [27]*

З рис. 2.3 бачимо, що якщо в 2020 році компанія посідала 9 місце на українському ринку виробників будівельних матеріалів, то в 2024 році її позиція зросла до 5 місця.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в 2020-2024 роках на рис. 2.3.

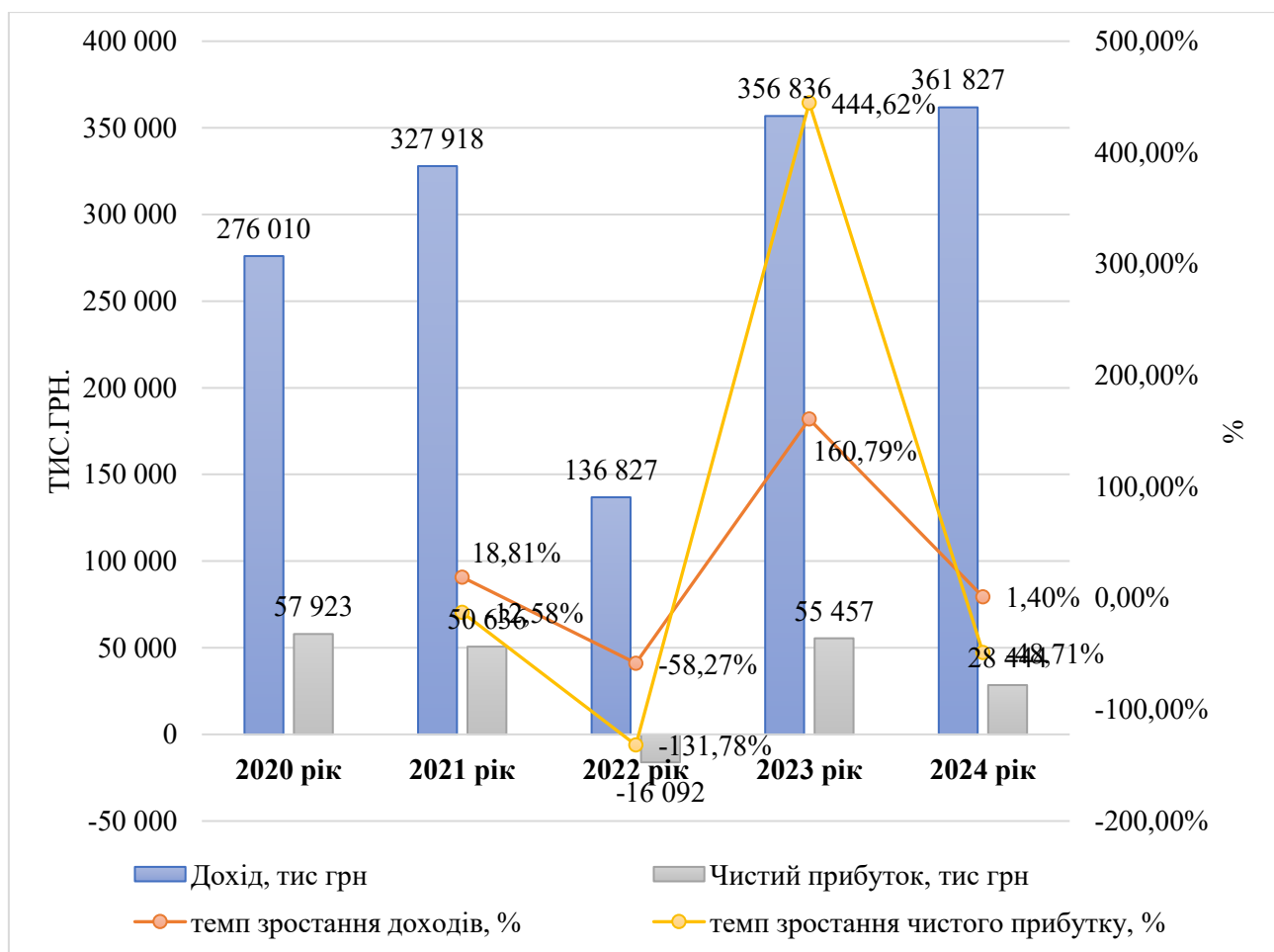


Рис. 2.3. Динаміка доходів та чистого прибутку ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в 2020-2024 роках, тис.грн.

*Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства*

З рис. 2.3 бачимо, доходи підприємства зростали в 2021 році на 18,81%, оскільки після періоду пандемії в 2020 року зростав попит на продукцію підприємства, однак, через значне підвищення собівартості одиниці продукції, чистий прибуток в 2021 році знизився на 12,58%. В 2024 році доходи зменшились на 58,27%, так як підприємство кілька разів припиняло роботу цехів через активні бойові дії в Київській області та проблеми з електропостачанням. А оскільки рівень витрат в умовах війни значно виріс, то в 2022 році підприємство закінчило фінансовий рік зі збитком 16092 тис. грн. В 2023-2024 роках зростали доходи підприємства завдяки відновленню виробництва та налагодженні збуту

продукції, в 2023 році темп зростання склав 160,79% та в 2024 році 1,4%. Чистий прибуток в 2023 році виріс на 444,62%, але в 2024 році знизився на 48,71% через зростанні логістичних витрат. Загалом, за 5 років, не заважаючи на початок повномасштабної війни, підприємство збільшило свої доходи на 31,09%, але чистий прибуток знизився на 50,89%, а тому є потреба в оптимізації витрат.

Розглянемо динаміку показників рентабельності ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в 2020-2024 роках на рис. 2.4.

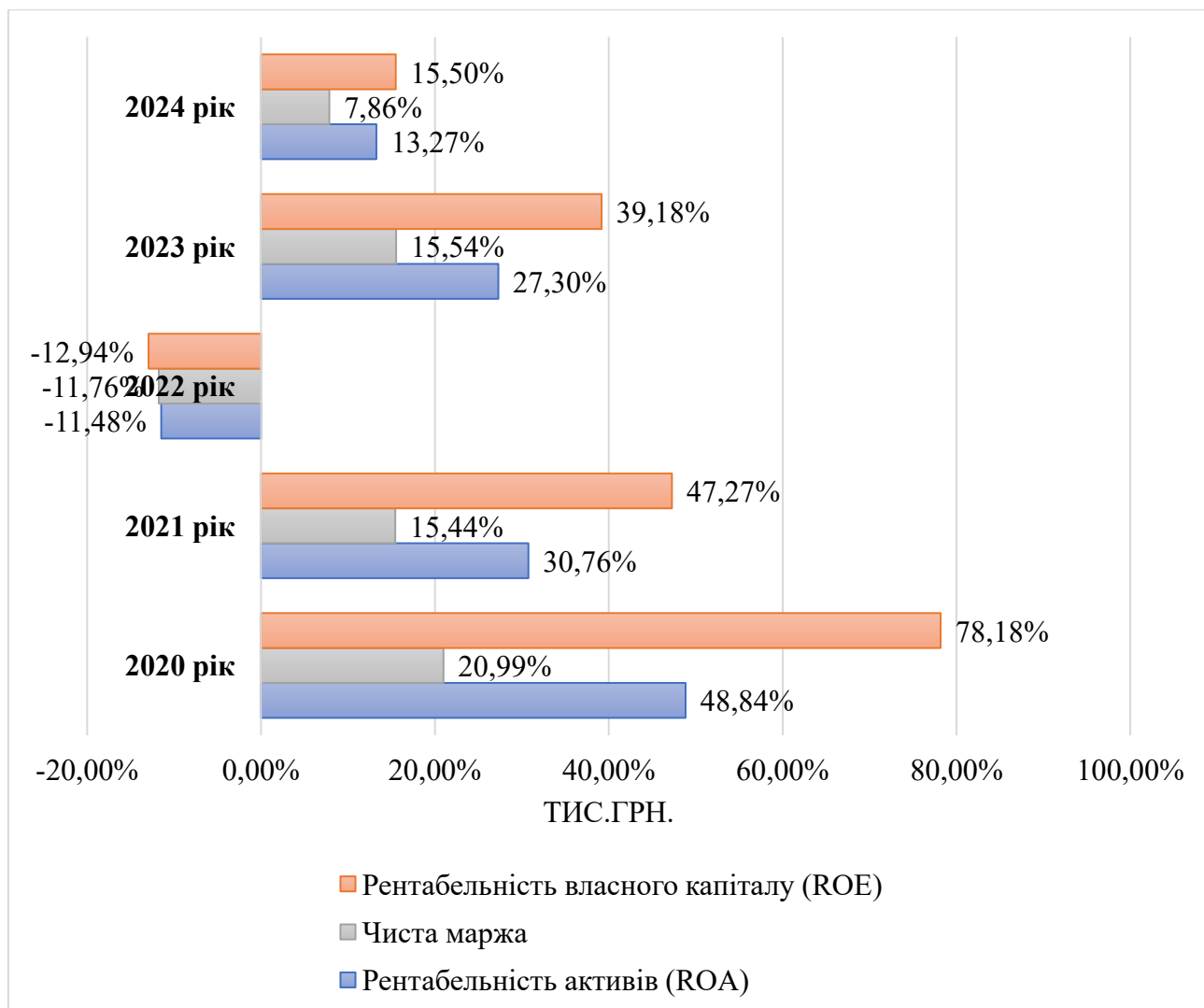


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в 2020-2024 роках, %

*Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства*

Рентабельність активів за 5 років знизилась з 48,84% до 13,27%, що свідчить про зменшення ефективності використання всіх ресурсів компанії для

отримання прибутку. Рентабельність власного капіталу знизилась з 20,99% в 2020 році до 7,86% в 2024 році по причині зниження доходності інвестицій учасників товариства та зменшення прибутку, що залишається для власників після фінансових і операційних витрат. Чиста маржа також зменшувалась з 78,18% до 15,5% за 5 років, що вказує на зменшення частки прибутку в загальному обсязі виручки. Загалом, за 5 років компанія суттєво знизилась свою рентабельність.

Розглянемо основні характеристики персоналу підприємства. Структура персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» за характером виконуваних функцій в 2020-2024 роках наведена на рис.2.5.

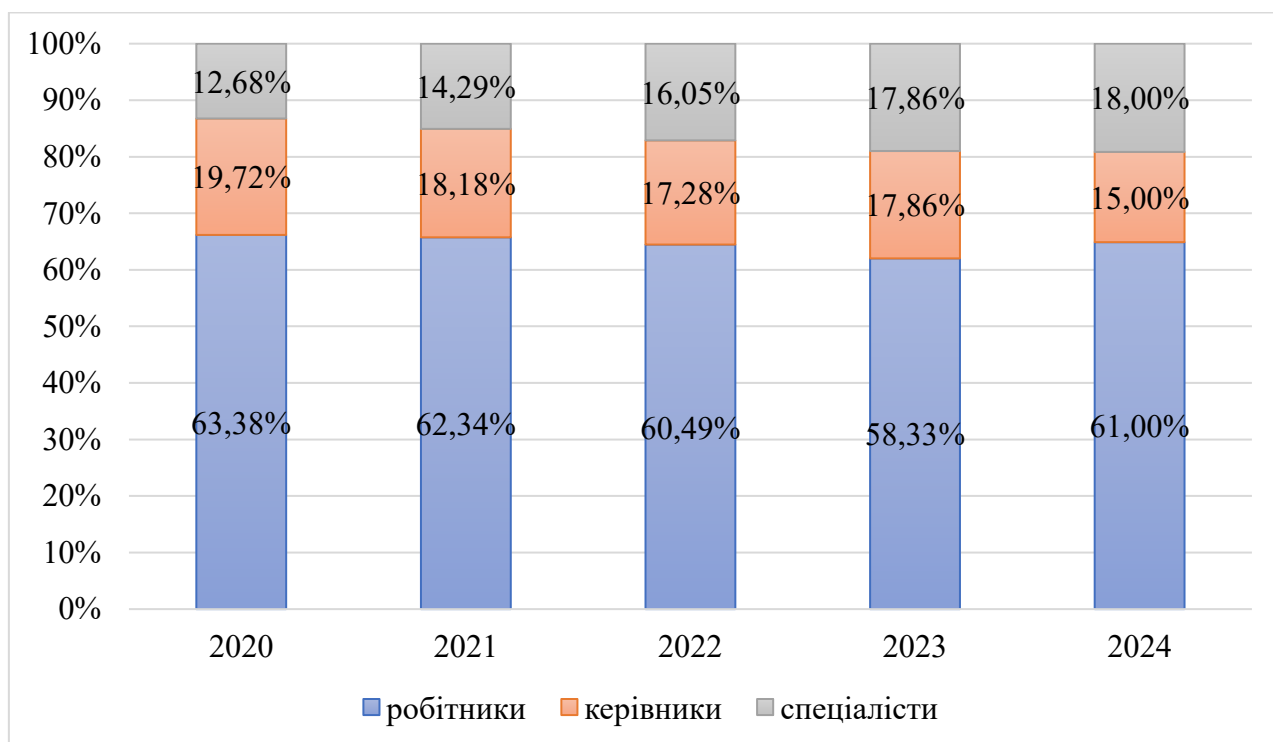


Рис. 2.5. Структура персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» за характером виконуваних функцій в 2020-2024 роках, %

*Джерело: розраховано автором за даним ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»*

Як бачимо, частка робітників за 4 році знизилась з 63,38% до 61%, так як збільшувалась частка спеціалістів з 12,68% до 18%. Частка управлінського персоналу не має перевищувати 12% і хоча за 4 роки вона скоротилась до 15%, але більше рекомендованої норми.

Розглянемо структуру персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» за рівнем освіти в 2020-2024 роках на рис.2.6. З рис. 2.6 видно, що понад половину колективу становлять працівники з вищою освітою – їх частка дорівнює 51,2%.

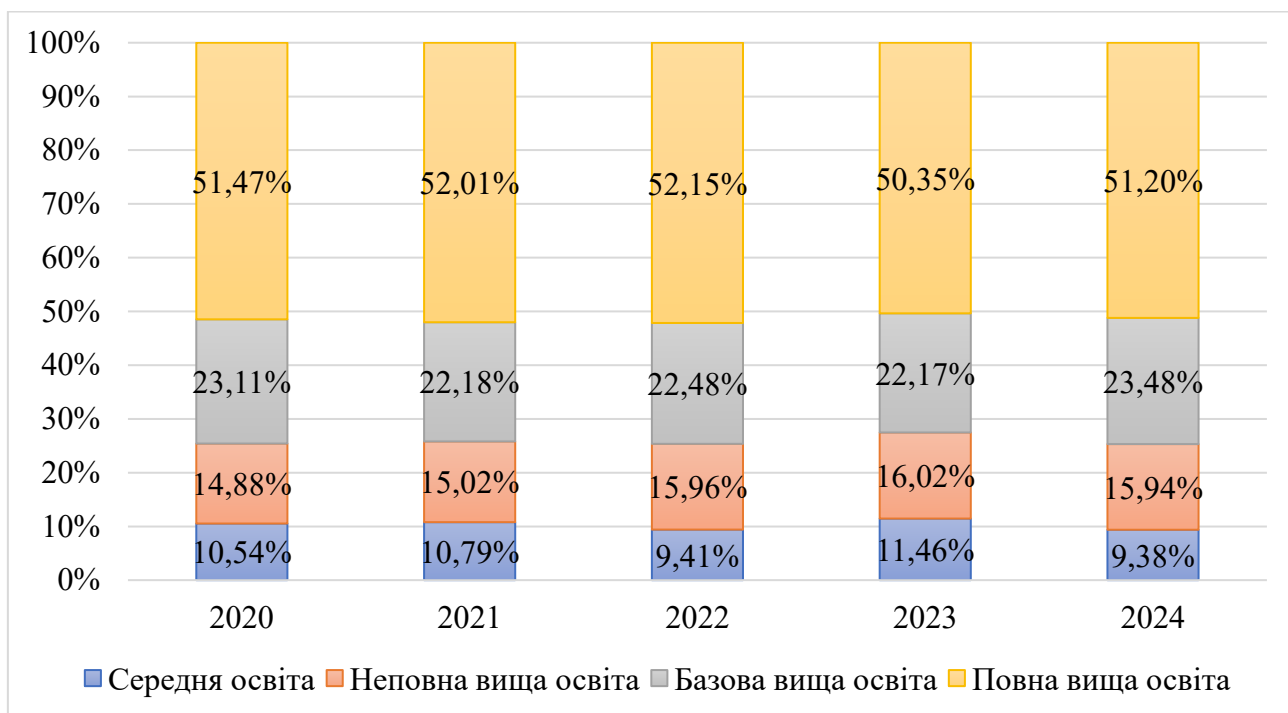


Рис.2.6. Структура персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» за рівнем освіти в 2021-2024 роках, %

*Джерело: розраховано автором за даним ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»*

Працівники з неповною вищою освітою складають частку у 23,48%, а ті, хто має лише середню освіту, становлять 9,38% від загальної кількості персоналу. Частка співробітників з неповною загальною освітою дорівнює 15,94%. Тобто не зважаючи на те, що підприємство є виробничим, більшість персоналу має неповну вищу або вищу освіту.

Розглянемо структуру персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» за віком в 2020-2024 роках на рис. 2.7.

З рис. 2.7 бачимо, що найбільшу частку персоналу складають працівники віком 30-45 років, частка яких в 2024 році склала 38,45%, а також персонал у віці 18-30 років склав частку 28,79%, тобто серед працівників більшість у віці 18-45 років. Однак, в 2021-2024 роках спостерігається тенденція до зростання частки

персоналу у віці старше 60 років ( з 7,98% до 9,67%), що пов’язано з мобілізацією чоловіків призовного віку в 2022-2024 роках. Тож можемо зробити висновки, що трудовий колектив переважно молодого віку.

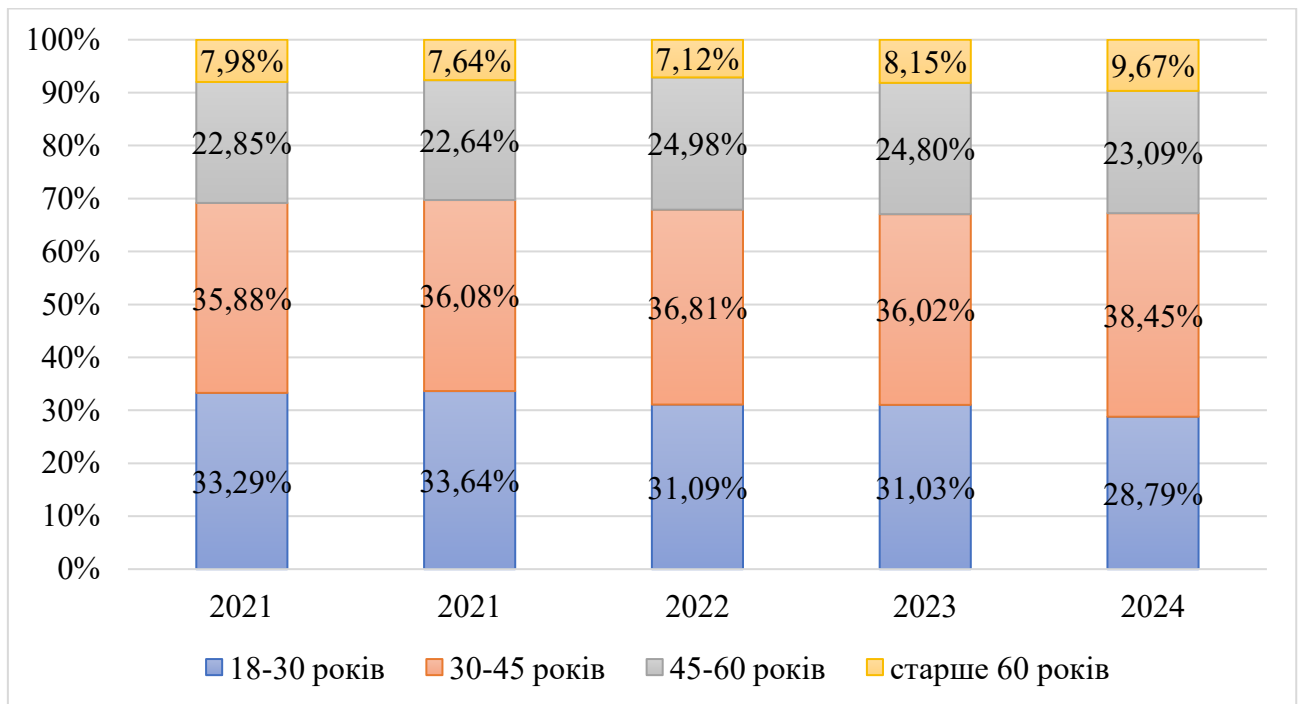


Рис. 2.7. Структура персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» за віком в 2020-2024 роках, %

*Джерело: розраховано автором за даним ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»*

Отже, ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» – це виробниче підприємство, яке займається виготовленням та збутом будівельних матеріалів. Підприємство відноситься до групи компаній МС-Bauchemie. Асортимент продукції підприємства включає 8 основних груп продукції, а також широкую лінійку продукції в кожній з груп. Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління, яка підходить для виробничого підприємства. ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» відноситься до лідерів ринку та займає 5 місце серед гравців ринку будівельних матеріалів в Україні. За період 20-2024 років підприємство збільшило свої доходи, але знизило чистий прибуток, а також суттєво погіршились показники рентабельності. На підприємстві працює 100 працівників на 31.12.2024 року,

серед персоналу переважає молодь у віці 18-45 років з повною або незакінченою вищою освітою.

## **2.2. Аналіз впливу корпоративної політики ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» на формування соціально відповідних відносин з працівниками**

Проаналізуємо корпоративну культуру ТОВ «МЦ БАУХЕМІ», оскільки вона чинить значний вплив на лояльність персоналу компанії.

Корпоративна культура ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» побудована на цінностях, які приймаються та знаходяться в групі компаній MC-Bauchemie (відповідальність, свобода, командна робота). Цінності спрямовані на підтримку лояльності працівників та формування позитивного морально-психологічного середовища в колективі. Вони стимулюють досягнення персоналу загальних цілей, встановлюючи рівень взаємнини як усередині організації, так і за її межами. Однак, відсутній чіткий перелік цінностей на сайті ТОВ «МЦ БАУХЕМІ», тобто в Україні та підприємство спирається на цінності MC-Bauchemie, які не зазначені на українському сайті та не адаптовані до українських реалій ведення бізнесу.

Місія ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» (MC-Bauchemie) – «Забезпечувати надійні і технологічно вивірені рішення в галузі будівельної хімії, поєднуючи експертизу науки та виробничу якість, для створення довговічних конструкцій, які гарантують безпеку та довіру клієнтів». Слоган компанії «Be Sure. Build Sure.».

Використання зовнішніх атрибутів дозволяє персоналу відчувати себе частиною великого проєкту, бути гордими, що вони працюють у важливій компанії. Кожна корпоративна культура має свої атрибути, серед яких важливим є використання логотипу. ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» працює під брендом «MC-Bauchemie» та використовує логотип (рис. 2.8).

ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» використовує корпоративні кольори (синій і білий), для оформлення етикеток продукції, упаковки та для оформлення промоційних матеріалів, а також для оформлення корпоративного сайту, оформлення виробничого та офісного приміщення компанії та для

корпоративної форми персоналу (дод.А). Для офісного персоналу використовується дрес-код.



Рис. 2.8. Логотип ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»

*Джерело: [24]*

На сайті компанії зазначено, що персонал є цінністю компанії. Управління персоналом на підприємстві реалізує відділ HR.

Матеріальна винагорода є основою системи стимулювання працівників у компанії. Заробітна плата доповнюється преміями, які залежать від результатів роботи. Працівники виробничих підрозділів отримують премії за виконання встановлених виробничих обсягів та надбавки за роботу в нічний час. Офісні співробітники одержують винагороди за досягнення показників, закріплених у їхніх посадових завданнях. Для кожної посади підготовлена окрема інструкція, що визначає обсяг відповідальності та очікувані результати.

При формуванні заробітної плати використовуються премії, надбавки, доплати, а тому розглянемо структуру оплати праці ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в 2020-2024 роках (дод. Б). Як бачимо, за 4 роки частка доплат та премій зростає та склала 31,18%, що сприяє формуванню лояльності персоналу.

Порівняємо рівень заробітної плати на ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» з рівнем заробітної плати основного конкурента ТОВ «УКРАЇНСЬКІ СУХІ БУДІВЕЛЬНІ СУМІШІ» на рис. 2.9.

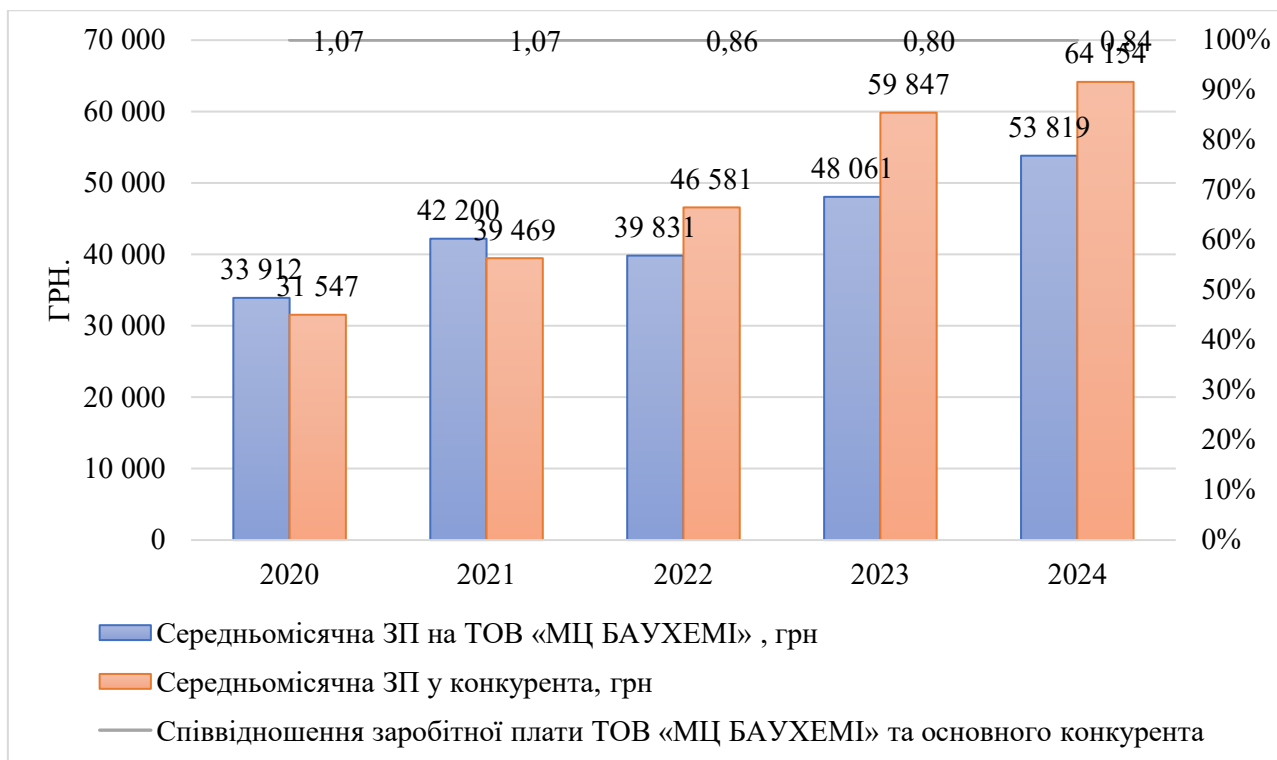


Рис. 2.9. Порівняння середньої заробітної плати ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» та ТОВ «УКРАЇНСЬКІ СУХІ БУДІВЕЛЬНІ СУМІШІ» в 2020-2024 роках, грн.

*Джерело: розраховано автором*

Як бачимо, в 2020-2021 роках на ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» був вищий рівень оплати праці, ніж у ТОВ «УКРАЇНСЬКІ СУХІ БУДІВЕЛЬНІ СУМІШІ», але в 2022-2024 роках рівень оплати праці у конкурента значно виріс, а на підприємстві середня заробітна плата також зростала, але меншими темпами. Внаслідок цього станом на кінець 2024 року на досліджуваному підприємстві середня заробітна плата на 19% менша, ніж у основного конкурента.

Нематеріальна мотивація в ТОВ «МЦ Баухемі» ґрунтується на можливості професійного зростання, доступі до навчальних програм і внутрішніх тренінгів, а також на стабільності роботи та позитивному іміджі компанії на ринку.

Працівники беруть участь у корпоративних подіях кілька разів на рік: новорічні зустрічі, святкування Дня будівельника, окремі заходи для персоналу офісу й виробництва. Співробітників вітають із днем народження: жінкам дарують квіти та сувенір, чоловікам кафу, цукерки та сувенір. Особисте

привітання від компанії дає працівникам відчуття уваги та залученості до життя компанії.

Для працівників виробництва регулярно організують навчання, спрямоване на підвищення їхньої професійної підготовки. Компанія також бере на себе половину вартості навчання у вищих навчальних закладах, якщо спеціальність відповідає нинішній або майбутній посаді співробітника. Менеджери проходять внутрішні тренінги, а працівникам бухгалтерії оплачують участь у спеціалізованих семінарах. Можливість кар'єрного росту існує, однак у більшості випадків зміна посади відбувається тоді, коли попередній керівник залишає компанію або переходить на іншу, вищу посаду.

Компанія ініціює участь працівників в соціальних заходах, наприклад, у заході «Пробіг під каштанами», який проводиться благодійною організацією в м. Київ. Працівники активно залічені в захід, готують плакати для підтримки учасників від підприємства (рис.2.10).



Рис. 2.10. Плакат з підтримкою від персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»

*Джерело: [40]*

Контент в соціальних мережах підприємства висвітлює приклади залученості персоналу в життя компанії, участь в конкурсах, в корпоративному навчанні та інших заходах.

Також, компанія активно працює з потенційними кандидатами та прагне залучати професійний персонал в штат компанії (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Агітаційний плакат для пошуку персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»

Джерело: [40]

Компанія активно шукає цікаві проєкти від ресторанів, благодійних організацій, тренінгових центрів та стимулює персоналу до участі в заходах, що організує компанія спільно з зовнішніми стейкхолдерами (рис.2.12).



Рис. 2.12. Кулінарний конкурс для персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» від французького ресторану

Джерело: [40]

Організація різних заходів та корпоративних подій робить цікавішим життя персоналу, що особливо впливає на молодих працівників. Після участі за заходах персоналу видають дипломи та сертифікати, що позитивно впливає на їх самооцінку і підвищує задоволеність роботою в компанії.

Хоча співробітники цінують можливість працювати в міжнародній компанії та здобувати досвід на глобальному ринку, ТОВ «МЦ Баухемі» не адаптує корпоративні цінності для українського ринку та не висловлює підтримки України у війні з РФ, що негативно впливає на мотивацію персоналу. Компанія також продовжує вести бізнес на території Росії, що знижує довіру та лояльність українських працівників. Негативне відношення до цього факту можна побачити в відгуках персоналу на сайті, персонал оцінює компанії (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Негативні відгуки колишніх працівників про ТОВ «МЦ БАУХЕМИ»

Джерело: [40]

Для оцінки впливу корпоративної політики на формування соціально відповідних відносин з працівниками провели опитування персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ». В опитуванні прийняло участь 70 працівників (що складає 70% від всього штату компанії).

Під час опитування було поставлено наступні запитання:

- Чи повністю Ви задоволені ви умовами праці?
- Чи повністю Ви задоволені заробітною платою?
- Чи легко комфортно Вам працювати в трудовому колективі?
- Чи маєте Ви можливість для навчання та розвитку?
- Чи маєте Ви можливість кар'єрного просування?

Наведемо отримані результати опитування персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» на рис. 2.13.

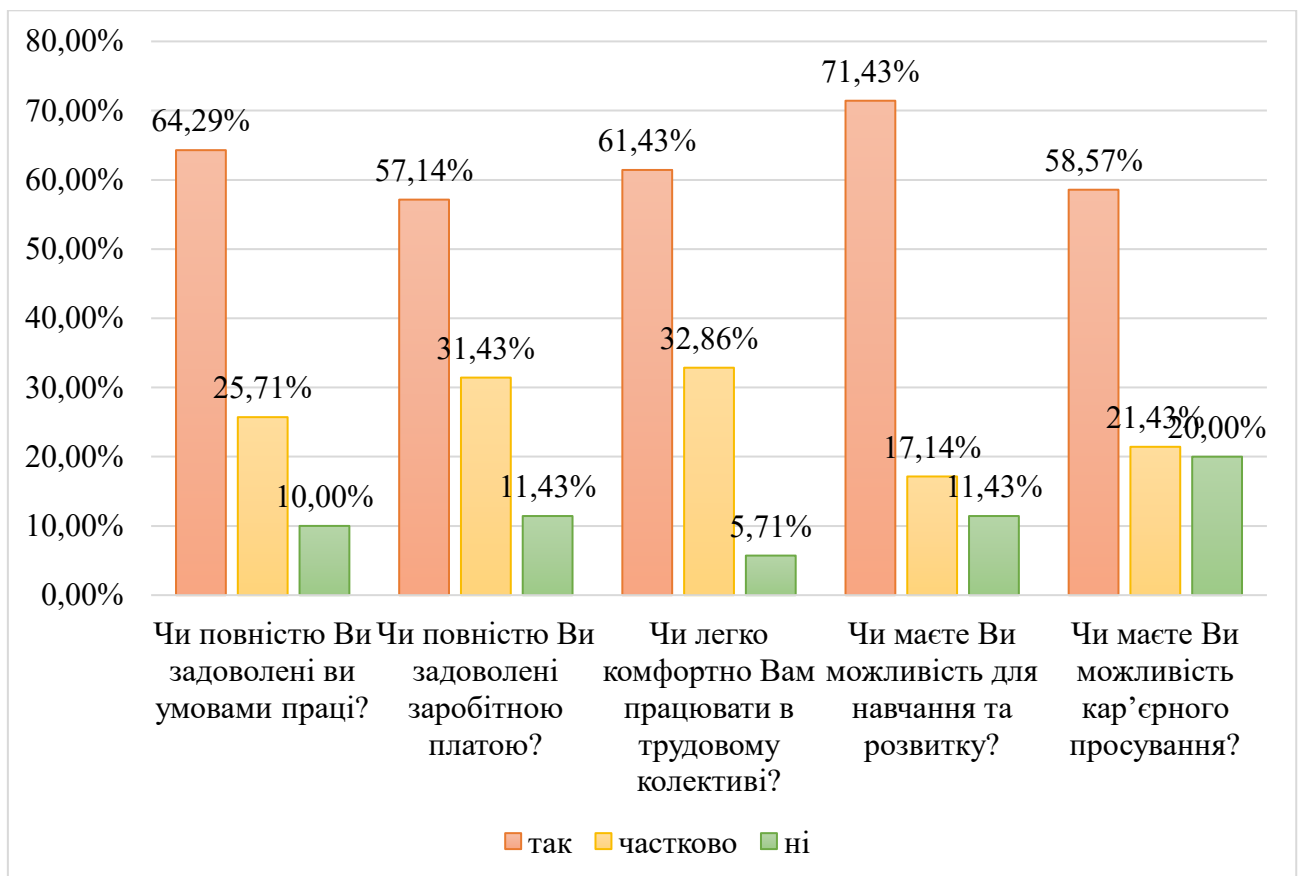


Рис. 2.13. Результати опитування персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» щодо задоволеності культурою праці

*Джерело: складено автором за результатами опитування*

Результати опитування показали, що 64,29% від опитаного персоналу компанії повністю задоволені умовами праці в ТОВ «МЦ БАУХЕМІ», 25,71% персоналу частково задоволені умовами праці та 10% персоналу не задоволені повністю. 6 з 7 незадоволених працівників працюють у виробничому цеху компанії і їх не влаштовують переважно умови праці, складний графік роботи та чесність оплати праці.

Щодо задоволеності оплатою праці, то 57,14% задоволені повністю, а 31,43% частково, при цьому незадоволеність полягає не завжди в рівні оплати праці, а й в незрозумілості механізму її нарахування, а також частина персоналу вважає, що оплата здійснюється несправедливо.

На питання що комфорту роботи в трудовому колективі 61,43% опитаних підтвердили, що їм комфортно, а 32,86% зазначили, що частково вони незадоволені соціально-психологічним кліматом в колективі, а 5,17% не задоволені повністю. Серед причин незадоволеності високий рівень конкуренції серед персоналу в комерційному відділі (що спричинено завищеними планами продаж), а також недостатній рівень поваги від керівництва у змішувальному цеху виробничого відділу.

71,43% персоналу вважає, що має достатні умови для навчання та розвитку, 17,14% частково бачать для себе можливості для навчання та професійного розвитку. Зважаючи на те, що для ефективного навчання та професійного становлення працівники мають прикладати і значні особисті зусилля. Високий рівень задоволеності свідчить, що компанія створила дійсно сприятливі умови для професійного розвитку персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ».

Можливості для кар'єрного зростання для себе бачать 58,57% працівників і 21,43% вважає, що частково мають можливості кар'єрного зростання.

Таким чином, можна дійти висновку, що корпоративна політика ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» сприяє формуванню соціально відповідальних відносин із працівниками, що проявляється у розвиненій корпоративній культурі та визнанні

персоналу як ключової цінності компанії. Результати опитування засвідчили, що більшість працівників позитивно оцінюють умови праці, систему оплати, можливості кар'єрного та професійного розвитку, а також соціально-психологічний клімат у колективі. Разом з тим, врахування окремих зауважень персоналу дозволить підсилити ефективність корпоративної політики та ще більше зміцнити соціально відповідні трудові відносини в організації.

### 2.3. Оцінка рівня реалізації КСВ та лояльності персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»

Для визначення рівня реалізації КСВ у сфері роботи з персоналом ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» проведемо аналіз ключових показників, що відображають стан трудових відносин у компанії, а саме продуктивності праці, плинності кадрів та зарплато віддачі, а також розрахуємо інтегральний показник лояльності персоналу.

Проаналізуємо продуктивність праці персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» за віком в 2021-2024 роках (рис. 2.14).

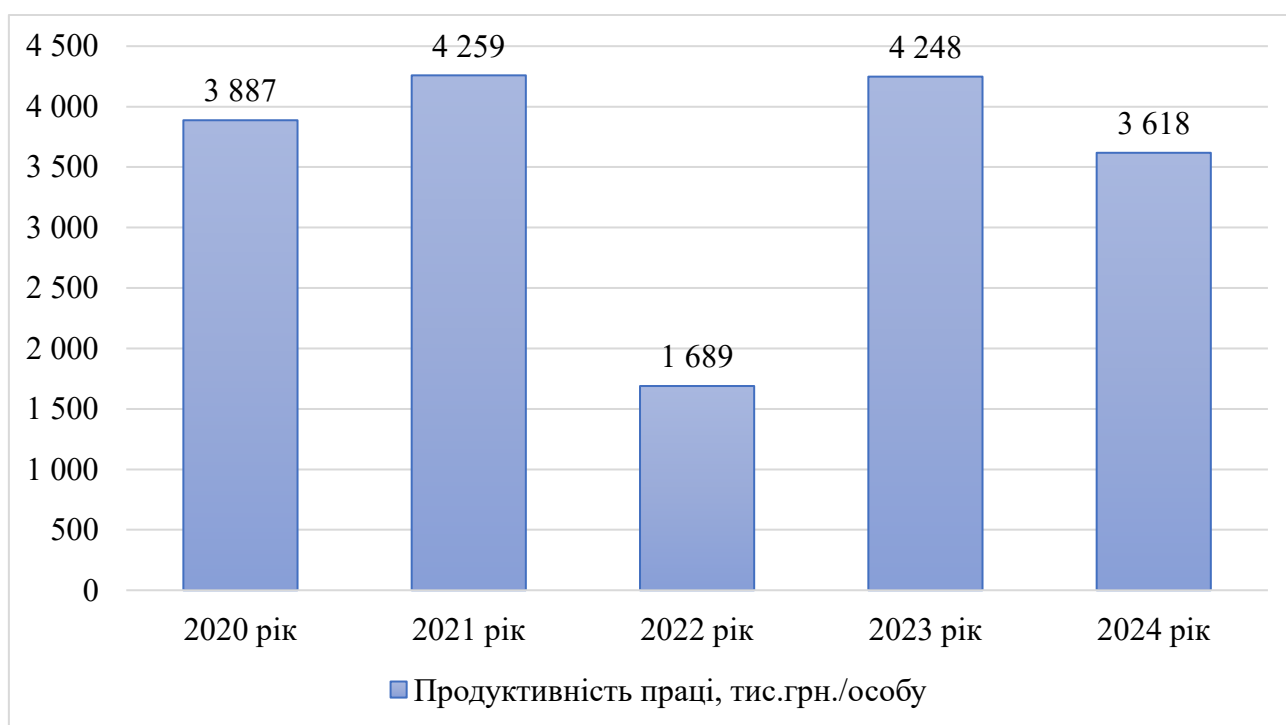


Рис. 2.14. Динаміка продуктивності праці ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в 2020-2024 роках, тис. грн./особу

*Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства*

З рис. 2.14 бачимо, що продуктивність праці персоналу компанії зростала в 2021 році, однак, суттєво (на 60,33%) знизилась в 2022 році через початок війни і тимчасове припинення роботи заводу та проблеми з логістикою, значно зросла в 2023 році (на 151,48%) та зменшилась в 2024 році на 14,83%. Зазначимо, що за 5 років продуктивність праці персоналу знизилась на 6,92%. Зниження продуктивності праці в 2024 році дозволяє зробити висновок про зменшення мотивації та лояльності персоналу підприємства. Серед причин зниження продуктивності праці, високий рівень стресу для працівників через війну, а також, психологічна напруженість через підвищення планів виробництва та збуту продукції.

Динаміка показників плинності кадрів ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в 2020-2024 роках наведена на рис. 2.15.

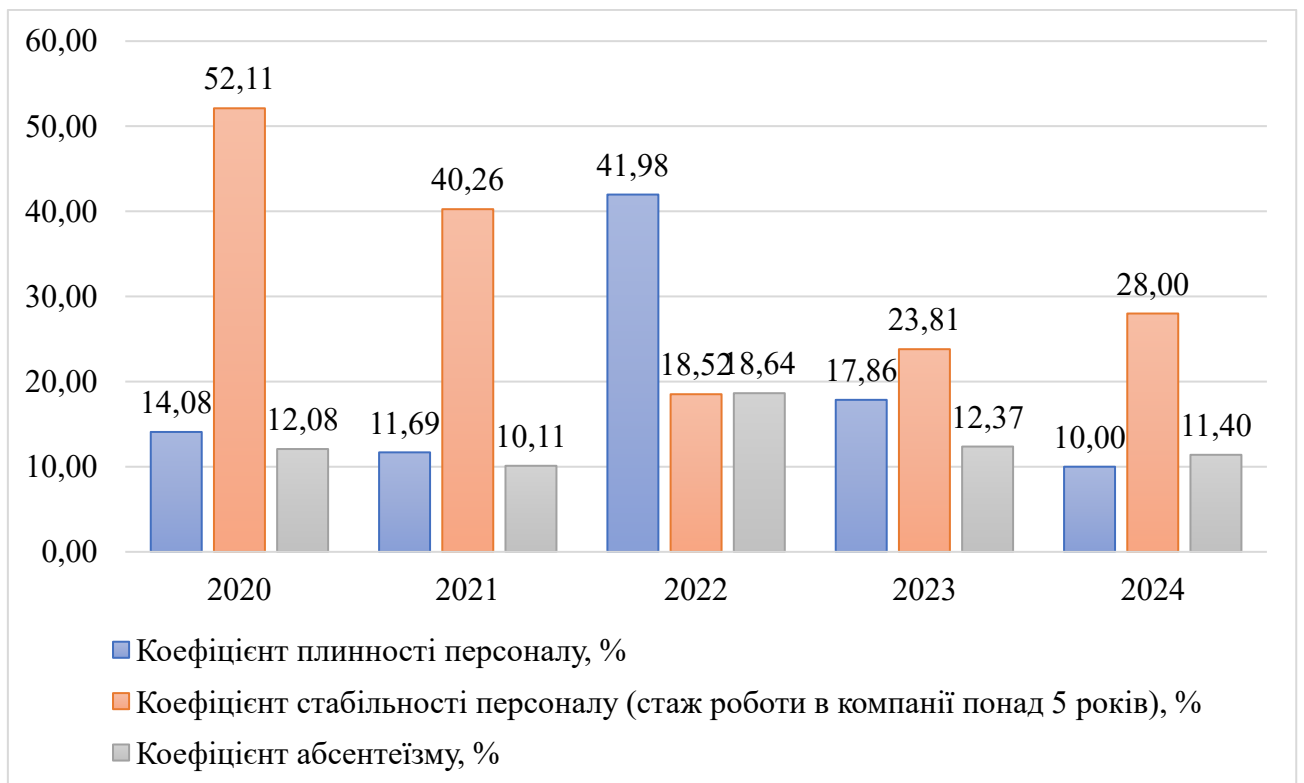


Рис. 2.15. Динаміка показників плинності кадрів ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в 2020-2024 роках, %

*Джерело: складено автором за результатами опитування*

Коефіцієнт плинності персоналу в 2020 році склав 14,08% і знизився до 11,69% в 2021 році, в 2022 році, через введення воєнного стану та активні бойові дії в Київській області, які привели до міграції працівників, показник виріс до 41,98%, але поступово знижувався та склав 10% в 2024 році, тобто на підприємстві низька плинність персоналу.

Показник стабільності персоналу впав з 52,11% у 2020 році до 28% у 2024-му. З огляду на воєнні умови це можна вважати прийнятним рівнем, але сам факт утримання на позначці близько 25–30% говорить про те, що значна частина працівників не залишається в компанії довше ніж п'ять років. Натомість рівень абсентеїзму за цей самий період зменшився з 12,08% до 11,4%, що вказує на дисципліновану поведінку співробітників і стабільне дотримання графіків роботи.

Проаналізуємо динаміку показника зарплатовіддачі ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в 2020-2024 роках на рис. 2.16.

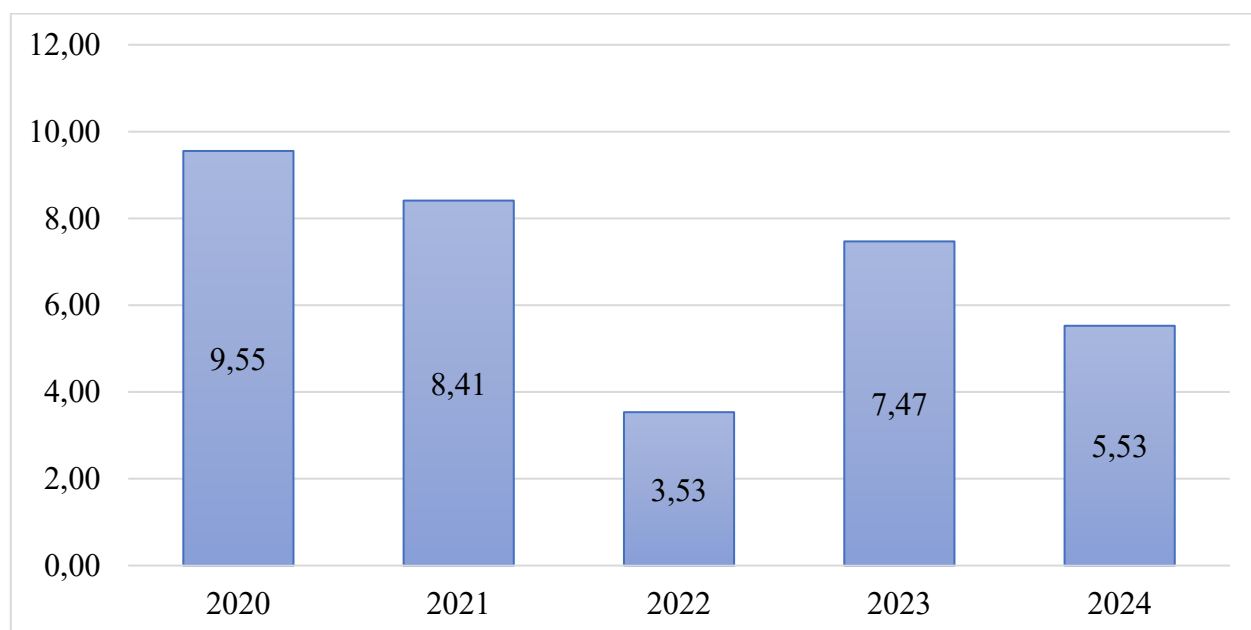


Рис.2.16. Динаміка показника зарплатовіддачі ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в 2020-2024 роках, грн./грн.

*Джерело: складено автором за результатами опитування*

З рис. 2.16 бачимо, що зарплато віддача в 2020 році складала 9,55грн./грн. та за 5 років знизилась до 5,33 грн./грн., тобто на 42,16%. Це означає, що витрати на оплату праці зростають швидше, ніж результати діяльності підприємства, і кожна гривня зарплати приносить менше економічного ефекту, ніж у попередні роки. На рівень зарплато віддачі впливає мотивація персоналу до праці. Від рівня лояльності персоналу до компанії залежить наскільки він переживає за результати роботи компанії.

У процесі оцінювання ступеня реалізації КСВ у взаємодії з персоналом ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» працівникам було поставлено запитання щодо готовності рекомендувати компанію як роботодавця своїм знайомим. Для визначення рівня лояльності співробітників застосовано індекс чистої лояльності персоналу (eNPS). Замість традиційного питання про рекомендацію роботодавця було використано формулювання: «Зараз багато працівників компанії паралельно шукають іншу роботу». Аналіз відповідей дав можливість визначити частку працівників, які залишаються відданими компанії, частку нейтральних респондентів, а також тих, хто схильється до пошуку альтернативних місць роботи. Це дозволило комплексно оцінити рівень лояльності персоналу як важливого індикатора реалізації КСВ.

Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою:

- 1 бал – повна незгода;
- 2 бали – швидше незгода;
- 3 бали – невизначена позиція;
- 4 бали – часткова згода;
- 5 балів – повна згода.

Таке групування дало змогу розподілити відповіді на три основні категорії: лояльні працівники, нейтральні та ті, хто схильний до пошуку альтернативної роботи.

Співробітників розподілили на три групи за результатами оцінки: ті, хто дав 4 або 5 балів, потрапили до категорії критиків (детракторів); відповіді з 3 балів віднесли до нейтральних (пасивних); а респонденти, які обрали 1 або 2 бали, були визначені як лояльні (промоутери).

Модель взаємозв'язку задоволеності та лояльності персоналу, що використовується для оцінювання результативності КСВ у частині роботи з працівниками, виокремлює три ключові рівні лояльності:

- Зона ризику та відтоку – включає співробітників із негативним ставленням до компанії або тих, хто розглядає інші пропозиції і може покинути підприємство у будь-який момент.

- Зона нейтральності – охоплює працівників, які не визначилися зі своєю позицією щодо компанії.

- Зона лояльності та прив'язаності – містить співробітників, які залишаються в компанії незалежно від змін умов роботи та демонструють прихильність до організації.

Під час дослідження були опитані 70 працівників, результати оцінки яких представлені далі:

- 1 бал – 2 працівника;
- 2 бали – 5 працівників;
- 3 бали – 15 працівників;
- 4 бали – 19 працівників;
- 5 балів – 29 працівників.

Модель взаємозв'язку задоволеності та лояльності персоналу ТОВ «МЦ Баухемі», показана на рис. 2.17, дозволяє проаналізувати результативність корпоративної соціальної політики у сфері роботи з працівниками. Проведені вимірювання засвідчили, що середній показник лояльності персоналу становить 3,76 бала, що відноситься до зони середньої лояльності. Це свідчить про

достатній, але ще не повністю реалізований потенціал КСВ-ініціатив компанії у зміцненні прихильності працівників та формуванні стабільного соціально відповідального середовища.

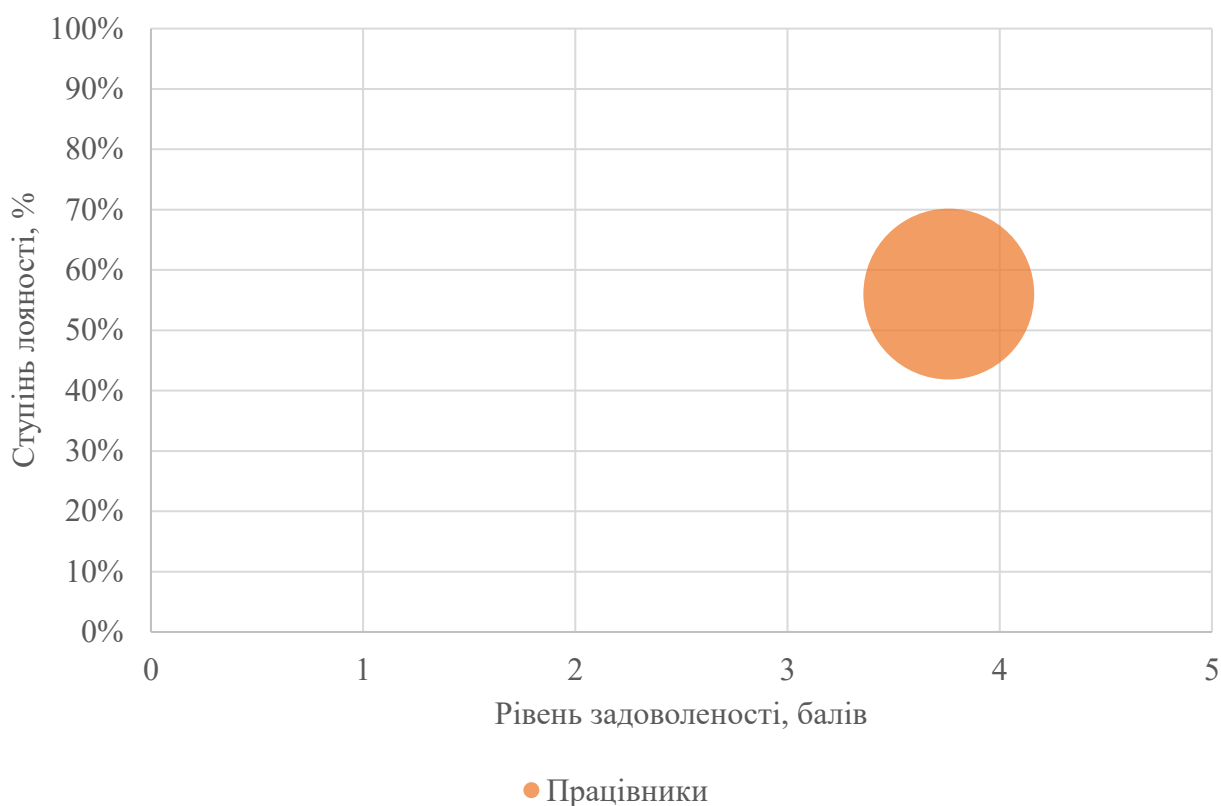


Рис. 2.17. Модель залежності лояльності та задоволеності персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ», %

*Джерело: побудовано автором*

За отриманими відповідями було розраховано рівень лояльності персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» (рис. 2.18).

Рівень лояльності вище 30% свідчить, що персонал лояльно відноситься до підприємства. Однак, отриманий показник індексу чистої лояльності потрапляє до зони нейтральності, що свідчить про відсутність у співробітників стабільної прихильності до компанії.

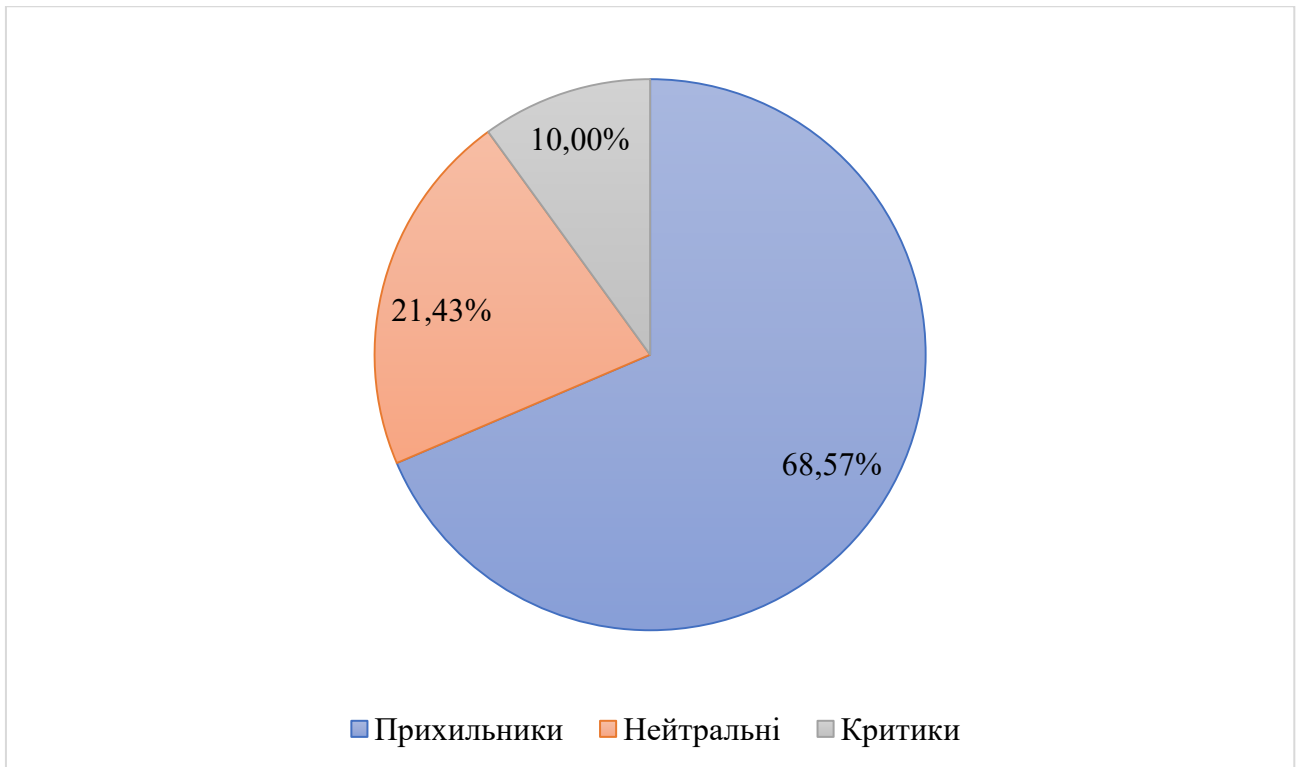


Рис. 2.18. Оцінка рівня лояльності персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ», %  
*Джерело: складено автором за результатами опитування*

Рівень лояльності персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» склав:

$$NPS = 68,57\% - 10\% = 58,57\%$$

Серед опитаних 21,43% працівників оцінені як нейтральні. Вони не визначилися щодо своєї прихильності до компанії або не захотіли відкрито висловлювати думку. Вони можуть залишатися в компанії тривалий час, водночас розглядаючи інші варіанти роботи. Якщо їх не залучати до активної участі в процесах підприємства, їхня частка може збільшуватися.

Таким чином, загалом працівники ТОВ «МЦ Баухемі» задоволені умовами роботи, проте існують фактори, які обмежують їхню прив'язаність до компанії та впливають на відчуття причетності до колективу.

Окрім того, персоналу, який потрапив в категорії нейтральних та критиків було опитано щодо причин того, що вони не згодні рекомендувати підприємство

як роботодавця. Було виявлено. Що виробничий персонал в більшості незадоволений умовами праці (відсутність столової, ненормований робочий день, не завжди тепло в приміщенні) та оплатою праці, торговельний персонал скаржиться на складний соціально-психологічний клімат та високий рівень напруги в стосунках колегами, а офісний персонал має скарги щодо переробіток (окремі працівники), частково на те, що їм некомфортно працювати з безпосереднім керівництвом. У відкритому питанні анкети співробітники ТОВ «МЦ Баухемі» висловили побажання зробити розрахунок заробітної плати більш прозорим та впровадити нормований робочий графік.

Попри загалом достатній рівень лояльності працівників, результати дослідження засвідчили наявність окремих зауважень і системних невдоволень щодо умов та організації роботи. Вчасне виявлення цих проблемних аспектів і вдосконалення практик взаємодії з персоналом дадуть змогу підвищити ефективність реалізації КСВ у компанії та, відповідно, зміцнити лояльність працівників ТОВ «МЦ БАУХЕМІ».

Результати оцінки індексу чистої лояльності показують, що середній рівень прихильності персоналу ТОВ «МЦ Баухемі» знаходиться у зоні нейтральності, що свідчить про недостатню стабільність соціально відповідальних трудових відносин у колективі. Аналіз показників продуктивності праці, плинності кадрів та зарплатовіддачі демонструє зниження мотивації співробітників у 2024 році, зумовлене високим рівнем стресу, психоемоційним навантаженням та складними умовами роботи. Основні фактори незадоволеності персоналу включають оплату праці, організацію робочого часу, соціально-психологічний клімат, переробки та характер взаємодії з керівництвом, що підкреслює необхідність комплексного підходу до вдосконалення корпоративної політики та ефективного впровадження заходів корпоративної соціальної відповідальності у сфері управління персоналом.

## **Висновки до другого розділу:**

Проведений аналіз підприємства дав змогу зробити такі висновки: ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» є виробничим підприємством, яке займається виготовленням та збутом будівельних матеріалів. Підприємство відноситься до групи компаній MS-Vauchemie. Асортимент продукції підприємства включає 8 основних груп продукції, а також широку лінійку продукції в кожній з груп. Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління, яка підходить для виробничого підприємства. ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» відноситься до лідерів ринку та займає 5 місце серед гравців ринку будівельних матеріалів в Україні. За період 20-2024 років підприємство збільшило свої доходи, але знизило чистий прибуток, а також суттєво погіршилися показники рентабельності. На підприємстві працює 100 працівників на 31.12.2024 року, серед персоналу переважає молодь у віці 18-45 років з повною або незакінченою вищою освітою.

На підприємстві ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» високорозвинена корпоративна культура, а працівники визнаються цінністю для компанії. Опитування персоналу показало, що персонал в більшості задоволений умовами праці, рівнем оплати праці, можливостями для кар'єрного зростання та професійного розвитку, соціально-психологічним кліматом в колективі. Однак, за умови задоволення окремих претензій від працівників можна збільшити рівень лояльності персоналу.

Результати оцінки індексу чистої лояльності свідчать, що середній рівень прихильності персоналу ТОВ «МЦ Баухемі» перебуває в зоні нейтральності, що вказує на недостатню стабільність соціально відповідальних трудових відносин у колективі. Показники продуктивності праці, плинності кадрів та зарплатовіддачі демонструють зниження мотивації працівників у 2024 році, що зумовлено підвищеним рівнем стресу, психоемоційним напруженням та складними умовами роботи. Основні джерела невдоволення персоналу стосуються оплати праці, організації робочого часу, соціально-психологічного клімату, переробіток та характеру взаємодії з керівництвом, що вимагає

комплексного підходу до вдосконалення корпоративної політики та реалізації КСВ у частині роботи з персоналом.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»

#### 3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в умовах кризи

З метою підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності та залученості персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» доцільно реалізувати заходи з оптимізації корпоративної культури компанії. Основним недоліком поточного стану корпоративної культури є її недостатня адаптованість до умов українського підприємства та потреб українських працівників. Незважаючи на те, що персонал цінить досвід роботи в міжнародній компанії, існуюча корпоративна культура не виділяє локальних цінностей і не демонструє підтримку української нації у війні з РФ, що негативно впливає на мотивацію співробітників.

На нашу думку, ключовими напрямками підвищення ефективності КСВ та зміцнення залученості персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в умовах кризи є:



### Рис. 3.1. Напрями підвищення ефективності КСВ ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»

в умовах кризи

*Джерело: розроблено автором*

Розглянемо кожен з визначених напрямів підвищення ефективності КСВ та зміцнення залученості персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в умовах кризи:

- 1) Удосконалення корпоративної культури компанії

Сформуємо перелік цінностей саме для ТОВ «МЦ БАУХЕМІ», яке працює в Україні, що має відмінності від міжнародного бізнесу (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Цінності ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»

*Джерело: розроблено автором*

Продовження бізнесу в росії та відсутність засудження агресії безпосередньо шкодять репутації підприємства. Партнери, клієнти та громадськість сприймають компанію як таку, що не відокремлює комерційні інтереси від етичних норм, що викликає недовіру. Співробітники, особливо ті, хто переживає наслідки війни, відчувають розчарування та моральне невдоволення, що знижує їхню мотивацію та прихильність до компанії. Медіа та соціальні мережі висвітлюють цю позицію критично, що підриває зовнішній

імідж і впливає на готовність партнерів та клієнтів підтримувати або розвивати співпрацю з підприємством.

Для розвитку корпоративної культури доцільно щорічно публікувати соціальний звіт, у якому висвітлювати підсумки діяльності підприємства за рік, плани на наступний період, проведені заходи з розвитку персоналу, покращення якості продукції, взаємодії з партнерами та охорони навколишнього середовища. Також, в соціальному звіті має бути зазначена конкретна позиція керівництва ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» щодо війни в Україні та засудження агресивних дій з боку РФ. Для компанії важливо приймати участь в підтримці країни та її мешканців в умовах війни (благодійність, волонтерство). Розміщення соціального звіту в електронному форматі на сайті компанії сприятиме підвищенню лояльності всіх зацікавлених сторін.

## 2) Створення відділу психологічної підтримки

Війна в Україні створює значну кризу, яка безпосередньо впливає на персонал. Працівники перебувають у постійному стресі через загрозу безпеці, перебої з комунікаціями, транспортом та енергопостачанням. Психологічне навантаження, страх за себе та близьких, нестабільність умов праці знижують продуктивність і мотивацію співробітників. У таких умовах підтримка від роботодавця стає особливо важливою: чітка комунікація, заходи безпеки, психологічна допомога та увага до потреб персоналу допомагають працівникам відчувати себе захищеними та залишатися залученими до роботи.

У умовах воєнного стану персонал потребує особливої уваги та підтримки, тому доцільно створити відділ психологічної підтримки. Працівники цього відділу будуть цілодобово консультувати співробітників, вислуховувати їх та надавати допомогу у складних ситуаціях, наприклад, під час панічних атак під час обстрілів. Навіть якщо компанія не прийме участь в підтримці ЗСУ чи постраждалих внаслідок війни, працівники, які отримують психологічну допомогу, стануть більш лояльними до компанії.

Відділ психологічної підтримки складатиметься з двох фахівців, які працюватимуть позмінно, щоб забезпечити безперервне надання допомоги у

будь-який час доби. Основні функції працівників відділу включатимуть (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Функції працівників відділу психологічної підтримки ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»

*Джерело: розроблено автором*

Працівники відділу психологічної підтримки працюватимуть позмінно, щоб забезпечувати допомогу персоналу цілодобово. Їхні обов'язки включатимуть прийом дзвінків і повідомлень від співробітників, проведення індивідуальних консультацій, навчання методам саморегуляції та зниження тривожності, а також надання можливості просто висловити свої переживання. Вони будуть вести облік звернень та формувати рекомендації для керівництва щодо покращення робочих умов.

Запровадження служби психологічної підтримки дозволить працівникам ефективніше справлятися зі стресом та тривогою, підвищить концентрацію на робочих завданнях і зменшить напруженість у колективі. Отримання регулярної підтримки забезпечить співробітників додатковими ресурсами для виконання обов'язків навіть у складних умовах, таких як обстріли або перебої з електропостачанням. Це сприятиме зростанню прихильності до компанії, підвищенню мотивації та готовності залишатися на роботі, що позитивно вплине на корпоративну атмосферу та загальну продуктивність.

### 3) Покращення умов праці персоналу

Окрім того, важливо провести заходи для поліпшення умов праці персоналу. На території заводу підприємства відсутній буфет або виробнича столова. У нинішніх умовах війни побудувати окрему столову складно, тому доцільно переобладнати одне з невикористаних складських приміщень під буфет, враховуючи зменшення обсягів виробництва.

Створення буфету на території заводу є важливим для забезпечення нормальних умов праці, особливо для працівників, які працюють у різні зміни. Через часті відключення електроенергії більшість співробітників не має можливості готувати собі їжу та змушені харчуватися неналежним чином, що негативно впливає на їхнє самопочуття та працездатність. Організація буфету дозволить забезпечити персонал доступними гарячими стравами та перекусами, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та лояльності до компанії.

### 4) Запровадження КРІ для нарахування премій виробничому персоналу

Наразі працівники висловлюють незадоволення тим, що не завжди розуміють, за які саме досягнення отримують премії, а також скаржаться на невідповідність розміру винагороди фактичним результатам роботи. Впровадження чітких, кількісних та якісних показників дозволить персоналу зрозуміти критерії оцінювання, усвідомлювати свій внесок у виробничий процес та пов'язати результати роботи з матеріальною винагородою.

Пропонується запровадити систему КРІ для преміювання виробничого персоналу ОВ «МЦ БАУХЕМІ», що базуватиметься на кількісних і якісних

параметрах роботи. Основу оцінювання становитимуть виконання змінного плану, дотримання технологічних вимог, рівень браку та своєчасність виробничих операцій. Премія нараховуватиметься лише за умови досягнення встановлених нормативів, що забезпечить прозорість розрахунків та унеможливить суб'єктивний вплив на процес оцінювання. Запровадження КРІ посилить зв'язок між результатом і винагородою, стимулюватиме уважність до технологічних процесів і сприятиме вищій стабільності виробничих показників без застосування адміністративного тиску.

Умови багатоцехової структури ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» (5 виробничих цехів) потребують чіткого розмежування ролей у формуванні та контролі КРІ, щоб уникнути упередженості та забезпечити довіру персоналу до системи преміювання. Встановлення показників доцільно закріпити за центральним апаратом управління, а саме, директором з виробництва та економістом із праці, які володіють даними щодо технологічних нормативів, планових навантажень і допустимих відхилень. На цьому рівні формуються універсальні критерії для всіх цехів і окремі – з урахуванням специфіки обладнання, режиму роботи та структури операцій.

Контроль і фіксація фактів виконання повинні здійснюватися майстрами та начальниками змін, але з обов'язковим дублюванням через автоматизовані виробничі журнали та облік браку, що зменшує можливість суб'єктивного впливу на дані. Для уникнення спотворень пропонується впровадити правило «подвійного підтвердження»: жоден показник не включається в розрахунок премії без цифрової фіксації в системі обліку та підпису двох відповідальних осіб – майстра зміни та інженера з якості або технолога.

Запровадження незалежного аудиту результатів раз на місяць, який здійснюватиме економіст із праці спільно зі службою якості, забезпечить контроль точності даних у всіх п'яти цехах. Запропонуємо, щоб керівництво підприємства встановлювало конкретні КРІ для кожного цеху на основі планових обсягів виробництва та стандартів якості. Контроль за виконанням КРІ та їх врахуванням при нарахуванні премій здійснюватиме спеціально створена

комісія з трьох осіб (не виробничого відділу), яка перевірятиме фактичні результати роботи і виробничу документацію. У випадку спірних оцінок рішення комісії буде остаточним, що дозволить уникнути суб'єктивного впливу безпосередніх керівників і забезпечити справедливе преміювання всіх працівників цехів.

Таким чином, було запропоновано реалізувати такі основні напрями підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності та лояльності персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в умовах кризи: удосконалення корпоративної культури компанії, створення відділу психологічної підтримки та впровадження системи КРІ для нарахування премій виробничому персоналу. У наступному розділі роботи буде розглянуто конкретні заходи для реалізації цих ініціатив.

### **3.2. Розробка заходів з удосконалення КСВ спрямованих на підтримку та розвиток персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»**

Хоча були визначені основні напрями підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності та прихильності персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в умовах кризи, необхідно також розробити конкретні пропозиції щодо впровадження цих заходів. Далі розглянемо конкретні заходи для впровадження обраних напрямів підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності та зміцнення лояльності персоналу компанії.

#### **1) Удосконалення корпоративної культури компанії**

Було запропоновано розробляти та публікувати соціальний звіт ТОВ «МЦ БАУХЕМІ». Соціальний звіт ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» доцільно будувати як узагальнення ключових результатів діяльності підприємства за рік із подальшим окресленням орієнтирів на наступний період. У такому документі мають відобразитися найважливіші тенденції виробництва, зміни у внутрішній організації праці, а також підходи компанії до підтримання стабільної взаємодії з діловими партнерами. Важливо, щоб звіт фіксував не лише кількісні показники,

а й якісні зміни, які впливають на конкурентну стійкість підприємства, зокрема модернізацію технологічних процесів, зміцнення сервісної складової та вдосконалення системи управління персоналом.

Окрема частина такого документа має бути присвячена роботі з персоналом. Підприємство повинно висвітлювати масштаби навчання, підготовки та професійного зростання працівників, пояснювати, які програми були реалізовані та який результат вони дали. Особливого значення набуває опис змін у сфері організації праці, безпеки, матеріального забезпечення та підтримки співробітників у період воєнного стану. У таких умовах саме роботодавець стає одним із ключових джерел стабільності, тому доцільно надавати інформацію про інфраструктурні рішення, які сприяють зменшенню емоційного напруження, забезпечують безпечні умови роботи та підсилюють відчуття захищеності.

Також важливо, щоб у звіті була чітко визначена позиція керівництва компанії щодо війни в Україні. Це необхідна умова з огляду на репутаційні ризики та моральну відповідальність бізнесу перед суспільством. У документі мають бути зафіксовані оцінки подій, пов'язаних зі збройною агресією, а також окреслено реальні кроки, спрямовані на підтримку країни, її громадян і військових. Публічне формулювання позиції керівництва додає відкритості, знижує напругу серед персоналу та формує більш зрозумілі правила взаємодії всередині колективу.

Складовою соціального звіту має бути інформація про участь компанії у благодійних і волонтерських ініціативах. У воєнних умовах така діяльність набуває особливого суспільного значення, тому важливо докладно описувати, яким чином підприємство долучалося до підтримки захисників, місцевих громад чи постраждалих регіонів. Наведення таких даних створює прозору картину відповідальності бізнесу та зміцнює довіру як працівників, так і партнерів.

Не менш важливо висвітлювати напрями співпраці з клієнтами та постачальниками. Соціальний звіт має містити інформацію про реалізовані спільні проекти, рівень сервісу, стабільність постачання, а також про ті зміни, які дозволили забезпечити безперебійне виробництво та підтримати партнерів у

складний період, що створить підґрунтя для розуміння того, як підприємство вибудовує довготривалі взаємовідносини та реагує на зовнішні виклики.

Окрему увагу варто приділити питанню якості продукції. У звіті має бути відображений зміст робіт, спрямованих на підвищення технологічного рівня виробництва, удосконалення контролю якості. Докладний опис цих процесів підкреслює реальні зусилля підприємства щодо забезпечення надійності та безпечності продукції для споживачів.

Важливо, щоб документ містив інформацію про екологічні аспекти діяльності компанії: поводження з відходами, використання ресурсів, результати енергозбереження та ініціативи, спрямовані на зниження впливу виробництва на довкілля. У сучасних умовах ці дані мають вагомe значення для партнерів і регуляторних органів, а також впливають на сприйняття компанії з боку суспільства.

Завершальна частина соціального звіту має узагальнювати ключові результати року та підтверджувати намір компанії й надалі вести свою діяльність відкрито. При публікації звіту на сайті ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» слід зазначити про готовність підприємства щорічно оновлювати інформацію, підтримувати сталий розвиток та забезпечувати прозору взаємодію з усіма зацікавленими сторонами.

Узагальнимо структуру соціального звіту ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в табл.

3.1.

*Таблиця 3.1*

### **Структура соціального звіту ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»**

Розділ	Зміст
1	2
Загальні відомості про компанію	Основна інформація про діяльність підприємства, ключові напрями роботи, контекст розвитку за рік
Підсумки виробничої та економічної діяльності	Результати роботи за рік, динаміка обсягів виробництва, головні досягнення, зміни у технологічних процесах
Політика щодо війни в Україні	Позиція керівництва щодо збройної агресії РФ, участь у підтримці країни, працівників, місцевих громад
Робота з персоналом	Професійний розвиток, навчання, соціальні ініціативи, безпека праці, підтримка співробітників у воєнних умовах
Корпоративна відповідальність та взаємодія зі стейкхолдерами	Комунікація з партнерами, клієнтами, постачальниками; ключові спільні проекти

Благодійність і волонтерські ініціативи	Дані про участь компанії у гуманітарних і соціальних програмах
Якість продукції	Заходи з удосконалення контролю якості, модернізація обладнання, впровадження нових матеріалів
Екологічна відповідальність	Використання ресурсів, енергозбереження, управління відходами, природоохоронні заходи
Плани та пріоритети на наступний рік	Стратегічні орієнтири, очікувані напрямки розвитку, заплановані проєкти
Додатки	Статистичні дані, графіки, ілюстративні матеріали

*Джерело: розроблено автором*

Завдання по розробці соціального звіту пропонуємо покласти на менеджера з розвитку персоналу. Менеджер з персоналу розумітиме, що звіт націлений не стільки на зовнішніх стейкхолдерів, скільки на персонал компанії та тих, хто розглядає можливість працювати в компанії.

2) Створення відділу психологічної підтримки ТОВ «МЦ БАУХЕМІ». Складемо організаційну структуру відділу на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Організаційна структура відділу психологічної підтримки ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»

*Джерело: розроблено автором*

Основний функціонал відділу наведено на рис.3.3, тому складемо штатний розпис для відділу та посадові інструкції.

### Штатний розпис відділу психологічної підтримки ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»

Посада	Кількість	Ставка заробітної плати, грн.
Керівник відділу психологічної підтримки	1	45000
Менеджер з психологічної підтримки	1	40000

*Джерело: розроблено автором*

Кандидати на посади у відділі психологічної підтримки ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» повинні відповідати ряду професійних і особистісних вимог, щоб ефективно виконувати обов'язки у складних умовах воєнного стану (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Базові вимоги до кандидатів на посади у відділі психологічної підтримки ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»

*Джерело: розроблено автором*

Отже, кандидати на посади у відділі психологічної підтримки повинні мати вищу освіту у сфері психології або суміжних напрямів, підтверджений досвід проведення індивідуальних консультацій та роботи з людьми, що перебувають у стресових або кризових ситуаціях, а також навички кризового консультування. Необхідними є вміння проводити тренінги з саморегуляції, техніки дихальних вправ та методи зниження тривожності.

Кандидати повинні володіти високим рівнем емоційної стійкості, терпінням, уважністю до потреб інших та здатністю зберігати конфіденційність інформації. Важливою є готовність працювати позмінно у цілодобовому режимі, швидко реагувати на звернення співробітників та приймати рішення у кризових ситуаціях. Працівники повинні мати комунікативні навички, здатність до аналітичної роботи з обліком звернень та формування рекомендацій для керівництва щодо поліпшення робочого середовища.

Узагальнимо посадові обов'язки працівників відділу з психологічної підтримки працівників ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в табл. 3.3.

*Таблиця 3.3*

**Посадові обов'язки працівників відділу з психологічної підтримки працівників ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»**

Посада	Основні обов'язки
Керівник відділу	Організація та координація роботи підрозділу; планування та контроль виконання завдань; проведення навчань і тренінгів для членів відділу; вирішення конфліктних ситуацій та підтримка колективу; забезпечення ефективного взаємозв'язку з керівництвом та іншими підрозділами
Менеджер з психологічної підтримки	Надання індивідуальних консультацій та психологічної допомоги персоналу у складних ситуаціях; виявлення та аналіз психологічних проблем і потреб співробітників; розробка та впровадження індивідуальних програм підтримки; організація тренінгів з саморегуляції та стресостійкості; взаємодія з іншими відділами для вирішення психологічних питань

*Джерело: розроблено автором*

Отже, вимоги до кандидатів на посади у відділі психологічної підтримки ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» є високими, оскільки ці працівники будуть брати на себе

значне психологічне навантаження та від їх дій залежить наскільки буде знижено психологічну напругу персоналу.

### 3) Покращення умов праці персоналу

З метою покращення умов праці було запропоновано створити буфет на території цехів підприємства в одному з виробничих приміщень, які тимчасово не використовуються (таких декілька).

Для облаштування буфету необхідно придбати кілька шаф, вітрину для швидкопсувних продуктів, холодильник, чайник, мікрохвильову піч, кавомашину та генератор для роботи під час перебоїв з електропостачанням. Варто зазначити, що оскільки буфет приносить дохід, ці витрати повністю окупляться протягом першого року його експлуатації.

Визначимо перелік меблів, обладнання та розрахуємо витрати на для створення буфету в табл.3.4.

Таблиця 3.4

#### Витрати на створення буфету

Стаття витрат	Кіл-ть	Ціна, грн.	Сума, грн.
Шафа для посуду та продуктів	2	5 200	10 400
Вітрина для зберігання швидкопсувних продуктів харчування	1	24 000	24 000
Холодильна камера з морозилкою	1	25 400	25 400
Мікрохвильова піч	1	7 000	7 000
Чайник електричний	1	1 500	1 500
Кавомашина	1	17 000	17 000
Стілець столовий	20	600	12 000
Столовий стіл великий	2	10 000	20 000
Барна стійка	1	25 000	25 000
Генератор	1	180 000	180 000
Всього			322 300

*Джерело: розроблено автором*

В буфеті буде працювати 2 робітника, які будуть працювати позмінно, з 8.00 до 20.00 для забезпечення працівників можливістю харчуватись протягом дня.

#### 4) Запровадження КРІ для нарахування премій виробничому персоналу

Нами запропоновано ввести чіткі КРІ для персоналу виробничого відділу (різні для 5 цехів), ознайомити персонал з КРІ та запровадити систему протидії некоректному нарахуванню премій.

Наведемо в табл.3.5 алгоритм преміювання персоналу виробничих відділів на основі КРІ (табл.3.5).

Таблиця 3.5

#### Алгоритм преміювання персоналу виробничих відділів на основі КРІ

Заходи	Зміст заходів	Відповідальні особи	Інструменти контролю	Періодичність проведення
Визначення КРІ	Розробка критеріїв оцінювання для всіх цехів з урахуванням специфіки обладнання, режиму роботи та структури операцій. Основні показники: виконання змінного плану, дотримання технологічних вимог, рівень браку, своєчасність операцій	Директор з виробництва, економіст із праці	Технологічні нормативи, планові навантаження, допустимі відхилення	Перед початком кварталу
Фіксація виконання КРІ	Збір даних щодо виконання показників на зміні, облік браку та виробничих операцій	Майстри змін, начальники цехів	Автоматизовані виробничі журнали, облік браку	Кожна зміна
Контроль правильності нарахування показників	Кожен показник фіксується в системі обліку та підтверджується підписами майстра зміни та інженера з якості/технолога; щомісячний незалежний аудит економіста із праці та служби якості для	Майстри зміни, інженери з якості та технологи, економіст із праці, служба якості	Система цифрового обліку, виробничі журнали, документи контролю якості	Постійно при кожній зміні; аудит – раз на місяць

	перевірки точності даних у всіх цехах			
Розрахунок премії	Нарахування премії відповідно до досягнутих КРІ; врахування показників усіх цехів	Спеціально створена комісія з трьох осіб (не виробничий відділ)	Фактичні дані виконання КРІ, виробнича документація	Після закінчення місяця
Вирішення спорів	Остаточне рішення по спірних ситуаціях приймає комісія з трьох осіб, щоб виключити суб'єктивний вплив безпосередніх керівників	Комісія з трьох осіб	Дані обліку та документи, протоколи засідань	За потреби

*Джерело: розроблено автором*

Очікується, що запровадження КРІ забезпечить прозорість системи преміювання, зменшить невдоволення персоналу та підвищить мотивацію працівників до дотримання технологічних стандартів і виконання виробничого плану.

### **3.3. Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів**

Тепер здійснимо економічне обґрунтування запропонованих заходів, спрямованих на підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності щодо персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в умовах кризи. Для цього передусім визначимо очікувані витрати на реалізацію кожного із запропонованих напрямів, що дозволить оцінити їхню доцільність та потенційний вплив на стан соціально-трудова відносин у компанії.

#### **1) Удосконалення корпоративної культури компанії**

На підготовку щорічного звіту передбачено бюджет у розмірі 50 000 грн, у вигляді премії для співробітника, відповідального за складання документа, та збір фотоматеріалів (менеджер з розвитку персоналу).

2) Створення відділу психологічної підтримки ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»

Нами було визначено розмір оплати праці керівника відділу у розмірі 45 тис.грн. та менеджера з психологічної підтримки у розмірі 40 тис.грн. Розрахуємо річний бюджет оплати праці відділу психологічної підтримки:

$$(45+40)*12=1\ 020 \text{ тис.грн.}$$

Витрати на ЄСВ складуть:

$$1\ 020 * 22\%=224,4 \text{ тис.грн.}$$

Загальні витрати на оплату праці відділу психологічної підтримки складуть:

$$1\ 020 + 224,4 = 1\ 244,4 \text{ тис.грн.}$$

3) Покращення умов праці персоналу

Для покращення умов праці було запропоновано створити буфет. Витрати на меблі та обладнання вже були розраховані в табл. 3.4 та складають 322,3 тис.грн.

Також заплановано найняти 2 працівників в буфет, заплануємо їм оплату праці у розмірі 25 тис.грн. на місяць. Розрахуємо річний бюджет оплати праці працівників буфету:

$$25*2*12=600 \text{ тис.грн.}$$

Витрати на ЄСВ складуть:

$$600 * 22\%=132 \text{ тис.грн.}$$

Загальні витрати на оплату праці відділу психологічної підтримки складуть:

$$600 + 132 = 732 \text{ тис.грн.}$$

Загальні витрати на створення та роботу буфета складуть:

$$322,3 + 732 = 1\,054,3 \text{ тис.грн.}$$

Отже, загальні витрати на створення та роботу буфета складуть 1 054,3 тис.грн. за рік роботи.

4) Запровадження КРІ для нарахування премій виробничому персоналу

Як показали розрахунки в розділі 2 (дод. Б), розмір премій за виробничі результати складав в 2024 році 12,37% від фонду оплати праці. Виробничий персонал найменше, серед всіх категорій персоналу, на даний момент замотивований на досягнення високої продуктивності праці, так як середній рівень премій за досягнення результатів саме виробничого цеху складає 9,34%. Пропонуємо збільшити преміальний фонд виробничого відділу, але за умови, що буде виконано або перевиконано план виробництва продукції. Оскільки продукцію треба не тільки виготовити, а й продати, то також зростуть і премії торговельного персоналу. В цілому заплануємо збільшення преміальних виплат у розрахунку 5% від доходів підприємства за умови збільшення виробництва та продажу продукції на 15% в прогностному році.

Розрахуємо розмір доплат за виконання КРІ в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Прогноз зростання доходів та фонду оплати праці

Показники	2024	Прогноз	Відхилення, тис. грн.	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	356 836	410 361	53 525	15,00

Витрати на оплату праці	133 146	153 664	20 518	15,41
-------------------------	---------	---------	--------	-------

*Джерело: розроблено автором*

Отже, очікується, що фонд оплати праці зросте на 15,41%, що становить 20 518 тис. грн.

Далі сформуємо зведений бюджет витрат на впровадження запропонованих заходів, спрямованих на підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності щодо персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в умовах кризи в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Бюджет витрат на реалізацію заходів з підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності щодо персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в умовах кризи**

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Витрат на підготовку соціального звіту	50,0
Витрати на створення відділу психологічної підтримки	1 244,4
Витрати на створення та роботу буфету	1 054,3
Витрати на стимулювання персоналу (доплати за оновлені КРІ)	20 518,0
Всього витрат	22 866,7

*Джерело: розроблено автором*

Отже, сума витрат на реалізацію заходів з підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності щодо персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в умовах кризи складе орієнтовно 22 866,7 тис. грн.

Складемо прогноз впливу розроблених заходів з підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності щодо персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в умовах кризи на фінансові результати підприємства (табл. 3.8).

Отже, прогнозується, що проведення заходів з підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності щодо персоналу ТОВ «МЦ

БАУХЕМІ» в умовах кризи дозволить збільшити доходи підприємства на 15%, а чистий прибуток на 15,45%.

Таблиця 3.8

**Прогноз фінансових результатів ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»**

Показники	2024	Прогноз	Відх., +/-	Відх., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	356 836	410 361	53 525	15,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	165 748	186 135	20 387	12,30
Валовий прибуток	191 088	224 226	33 138	17,34
Інші операційні доходи	8 977	8 977	0	0,00
Адміністративні витрати	22 058	22 058	0	0,00
Витрати на збут	87 917	87 917	0	0,00
Інші операційні витрати	22 282	45 149	22 867	102,62
Операційний прибуток	67 808	78 080	10 272	15,15
Податок на прибуток	12 351	14 054	1 703	13,79
Чистий: прибуток	55 457	64 025	8 568	15,45

*Джерело: розроблено автором*

Спрогнозуємо, як впроваджені заходи вплинуть на підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності персоналу та загальну ефективність КСВ у ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» (рис. 3.6). Розрахуємо показник прихильності персоналу в контексті підвищення ефективності КСВ:

$$NPS = 84,29\% - 4,29\% = 80\%$$

У порівнянні з рівнем лояльності у 2024 році очікується підвищення на  $80\% - 58,57\% = 21,43\%$ , що свідчить про значне покращення рівня прихильності працівників до компанії завдяки реалізації запропонованих заходів у рамках корпоративної соціальної відповідальності.

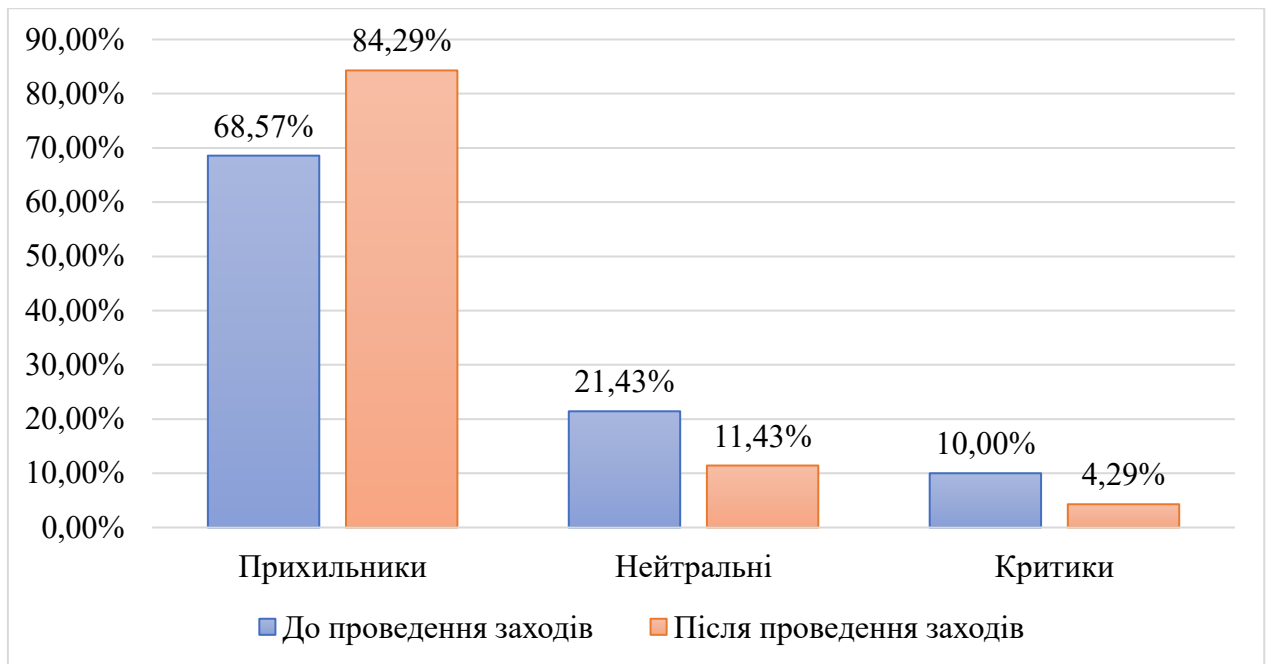


Рис. 3.6. Прогноз прихильності персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»

Джерело: розроблено автором

Побудуємо модель взаємозв'язку залученості та задоволеності персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» після впровадження запропонованих заходів у межах корпоративної соціальної відповідальності, що дозволить оцінити результативність цих рішень та їхній вплив на стан персоналу. (рис.3.7).

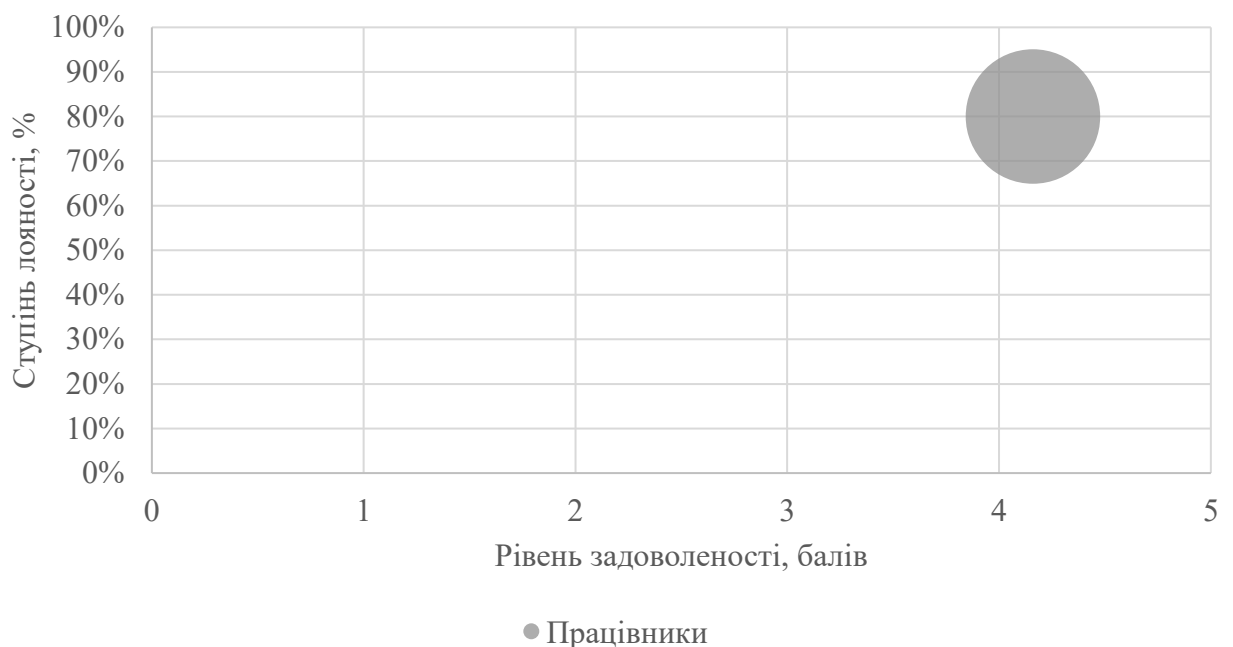


Рис. 3.7. Модель залученості та задоволеності персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ», %

*Джерело: побудовано автором*

З рис. 3.7 видно, що після впровадження запропонованих заходів у межах корпоративної соціальної відповідальності передбачається зростання рівня залученості персоналу з 3,76 балів до 4,16 балів, що свідчить про позитивний вплив удосконалених КСВ-практик на стан і мотивацію працівників.

Отже, згідно з проведеними розрахунками, впровадження комплексних заходів у межах підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» забезпечить очікуваний економічний ефект, а саме приріст річних доходів на 15% та збільшення чистого прибутку на 15,45%, що повністю перекриє витрати на створення відділу психологічної підтримки, покращення умов праці та запровадження системи КРІ. Одночасно прогнозується зростання рівня лояльності персоналу на 21,43%, а також посилення їх мотивації та залученості.

### **Висновки до третього розділу**

Таким чином, було визначено та запропоновано до впровадження ключові напрями підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності щодо персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в умовах кризи, зокрема: удосконалення корпоративної культури, створення відділу психологічної підтримки та впровадження системи КРІ для справедливого нарахування премій виробничим працівникам.

Очікується, що впровадження системи КРІ сприятиме підвищенню прозорості преміювання, зниженню рівня невдоволення серед персоналу та зростанню мотивації працівників до дотримання технологічних норм і якісного виконання виробничих завдань, що відповідає принципам відповідального управління персоналом у кризових умовах.

Відповідно до проведених розрахунків очікується, що реалізація комплексних заходів із підвищення корпоративної соціальної відповідальності та мотивації персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» призведе до зростання річних доходів на 15% і збільшення чистого прибутку на 15,45%, що дозволить покрити витрати на створення відділу психологічної підтримки, поліпшення умов праці та впровадження системи КРІ. Одночасно прогнозується підвищення рівня лояльності персоналу на 21,43%, а також посилення мотивації та залученості працівників, що сприятиме ефективнішій реалізації політики КСВ у компанії.

## ВИСНОВКИ

1. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті управління персоналом проявляється як стійка позитивна установка працівника щодо організації, що виражається у довірі до керівництва, прийнятті корпоративних цінностей і готовності діяти в інтересах компанії, залишаючись її частиною навіть за змін зовнішніх умов. Вона включає емоційну складову, що відображає відданість і задоволення від роботи, когнітивну – усвідомлення і прийняття норм і цілей організації, а також поведінкову – готовність активно сприяти досягненню корпоративних і соціальних цілей. Корпоративна відповідальність персоналу може проявлятися в різних формах і рівнях: афективному, когнітивному, мотиваційному, поведінковому та вимушеному, а також у демонстративній або прихованій відстороненості, квазілояльності, відданості на рівні здібностей, переконань та ідентичності. Вона може бути спрямована на робоче місце, організацію, колектив або керівництво, відображаючи персоніфіковане сприйняття соціальної відповідальності в різних аспектах професійної діяльності.

2. Формування корпоративної та соціально відповідальної політики взаємодії з персоналом у кризових умовах є ключовим чинником стабільності та ефективності організації. Воно включає оцінку потреб працівників, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, забезпечення ефективних комунікацій, підтримку адаптації та мотивації персоналу, а також активну взаємодію керівництва з командою. Соціально відповідальні практики, такі як підтримка безпеки, психологічне благополуччя та прозорість у прийнятті рішень, підвищують довіру, відданість та залученість працівників, сприяючи розвитку корпоративної культури та стійкому функціонуванню підприємства навіть у складні часи.

3. Оцінювання ефективності корпоративної соціально відповідальної політики у взаємодії з персоналом дозволяє прогнозувати кадрові зміни, визначати рівень залученості працівників та оцінювати стабільність колективу,

що сприяє своєчасній корекції управлінських рішень і підвищенню результативності організаційної діяльності. Для цього застосовують різноманітні методичні підходи, зокрема анкетування, опитування Gallup Q12, метод проєктивних питань, інтерв'ю, моніторинг трудової активності, аналіз присутності та активності у соціальних мережах, оцінку плинності кадрів, використання індексу eNPS, опитувальника OCQ, методики SSM та регулярні індивідуальні one-to-one зустрічі. Ці інструменти дозволяють комплексно оцінювати результативність КСВ у частині роботи з персоналом та визначати напрями для вдосконалення корпоративної політики й підвищення ефективності взаємодії з працівниками.

4. Дослідження було проведено на прикладі ТОВ «МЦ БАУХЕМІ», яка є виробничим підприємством та займається виготовленням та збутом будівельних матеріалів. Компанія має широкий асортимент продукції з 8 основних груп продукції, а також широку лінійку продукції в кожній з груп. Підприємство організоване за лінійно-функціональною структурою управління, що забезпечує скоординовану роботу виробничих підрозділів. ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» посідає п'яте місце серед компаній на ринку будівельних матеріалів в Україні. У період 2020-2024 років доходи підприємства зросли, водночас чистий прибуток зменшився, а показники рентабельності погіршилися. Станом на 31 грудня 2024 року у штаті налічувалося 100 працівників, переважно молодь віком 18-45 років із повною або незакінченою вищою освітою.

5. Корпоративна політика ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» сприяє формуванню соціально відповідальних відносин із працівниками, що проявляється у розвиненій корпоративній культурі та визнанні персоналу як ключової цінності компанії. Результати опитування засвідчили, що більшість працівників позитивно оцінюють умови праці, систему оплати, можливості кар'єрного та професійного розвитку, а також соціально-психологічний клімат у колективі. Разом з тим, врахування окремих зауважень персоналу дозволить підсилити ефективність корпоративної політики та ще більше зміцнити соціально відповідні трудові відносини в організації.

6. Результати оцінки індексу чистої лояльності показують, що середній рівень прихильності персоналу ТОВ «МЦ Баухемі» знаходиться у зоні нейтральності, що свідчить про недостатню стабільність соціально відповідальних трудових відносин у колективі. Аналіз показників продуктивності праці, плинності кадрів та зарплато віддачі демонструє зниження мотивації співробітників у 2024 році, зумовлене високим рівнем стресу, психоемоційним навантаженням та складними умовами роботи. Основні фактори незадоволеності персоналу включають оплату праці, організацію робочого часу, соціально-психологічний клімат, переробки та характер взаємодії з керівництвом, що підкреслює необхідність комплексного підходу до вдосконалення корпоративної політики та ефективного впровадження заходів корпоративної соціальної відповідальності у сфері управління персоналом.

7. Було запропоновано реалізувати такі основні напрями підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності та лояльності персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в умовах кризи: удосконалення корпоративної культури компанії, створення відділу психологічної підтримки та впровадження системи КРІ для нарахування премій виробничому персоналу. У наступному розділі роботи буде розглянуто конкретні заходи для реалізації цих ініціатив.

8. Було визначено та описано конкретні заходи з удосконалення КСВ спрямованих на підтримку та розвиток персоналу ТОВ «МЦ БАУХЕМІ», а саме:

- запровадити щорічне складання соціального звіту;
- створити відділ психологічної підтримки;
- відкрити буфет у виробничому відділі підприємства;
- ввести КРІ для мотивації персоналу до продуктивності праці та збільшення їх задоволеності оплатою праці.

9. Згідно з проведеними розрахунками, впровадження комплексних заходів у межах підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» забезпечить очікуваний економічний

ефект, а саме приріст річних доходів на 15% та збільшення чистого прибутку на 15,45%, що повністю перекриє витрати на створення відділу психологічної підтримки, покращення умов праці та запровадження системи КРІ. Одночасно прогнозується зростання рівня лояльності персоналу на 21,43%, а також посилення їх мотивації та залученості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. Організаційна поведінка персоналу в кризових умовах діяльності бізнесу. *Економічний форум*. 2023. № 4. С. 81-86.
2. Бойко В. О. Фактори лояльності персоналу соціальної служби. «Соціо-простір: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць соціології та соціальної роботи». 2020. № (9). С. 75-81.
3. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 398-403.
4. Виміряти і підвищити залученість персоналу: Gallup Q12. URL: <https://surwise.pro/ua/blog/gallup-q12-v-ukraini> (дата звернення: 11.11.2025).
5. Винничук Р.О., Любомудрова Н.П., Довгополюк І.М. Методи та способи оцінювання командної залученості. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. 2021. № 30. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/641/615> (дата звернення: 15.11.2025).
6. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8675> (дата звернення: 15.11.2025).
7. Галько Л.Р. Концептуальні аспекти формування лояльності персонал. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 3 (48). С. 15-21.
8. Єфіменко А. Загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12 (2). С. 85-91.
9. Жуковська В., Миколайчук І., Леонтєва А., Абраменко Д. Оцінка лояльності персоналу та вплив на результати бізнесу в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*. 2024. № 4 (29). С. 113–124.
10. Запитання для проєктивного інтерв'ю. URL: <https://foxminded.ua/proektyvni-zapytannia-tse/> (дата звернення: 11.11.2025).

11. Злобін К. Вплив війни в Україні на лояльність персоналу підприємств до роботодавців. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2(74). С. 217–227.
12. Євтушенко Н.О., Ващенко О.П., Завгородній А.А. Організаційна культура підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2(41). С. 20-24.
13. Індекс споживчої лояльності співробітників (eNPS): керівництво. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/1cfxtm4oh1-ndeks-spozhyvcho-loyalnost-sprvrobntnikv-e> (дата звернення: 11.11.2025).
14. Калько І. Р., Марценюк О. В. Залученість персоналу як один із методів формування ефективної роботи організації. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. № 1 (12). С. 224–228.
15. Котовська І. Залученість персоналу та її вплив на розвиток компанії. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. № 1 (32). С. 113-122.
16. Кузьменко М., Малюга В., Флорескул О. Теоретико-методологічні підходи до вивчення лояльності персоналу у сучасних наукових дослідженнях. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 71(1). С. 107–116.
17. Кучинський В. А. Управління лояльністю персоналу в сучасних умовах розвитку організацій : результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ "ХП" за 2022 рік : в 2 т. Т. 1. *Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум–2022" : труди 19-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 7-9 грудня 2022 р.* Харків : Томенко Ю. І., 2022. С. 49-50.
18. Лядський І., Дячков Д. Вплив соціального інтелекту на лояльність та залученість співробітників як чинник формування кадрової безпеки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № (17). С. 109-119.
19. Мальчик М. В., Оплачко І. О., Василів В. В. Підвищення лояльності B2B клієнтів через цифрову співрозробку рішень у середовищі цифрового

близнюка промислового підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № (16).

20. Наумова О., Копил А. ОКР як інструмент підвищення ефективності персоналу. *Економічний простір*. 2024. № (191). С. 19-24.

21. Нестеренко Н. В. Теоретико-методологічні засади корпоративної культури та організаційної відданості в управлінській діяльності: загально-психологічний контекст. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2022. № 2. С. 104–109.

22. Никоненко А. В. Методичні підходи до визначення сутності лояльності персоналу та її оцінки. *Інтернаука*. 2020. № 5. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f22143c9-c510-41e1-8146-35e6810c4fc3/content?trackerId=d44850b818415d77> (дата звернення: 11.11.2025).

23. Однолько В. Управління споживчою лояльністю у сфері готельних послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 1(82). С. 150-161.

24. Орехова А. І., Слюсарев Д. С. Інновації ні підходи у мотивації ному управлінні в умовах змін і викликів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 12-16.

25. Офіційний сайт ТОВ «МЦ БАУХЕМІ». URL: <https://www.mc-bauchemie.ua/> (дата звернення: 15.11.2025).

26. Панченко Н.Г. Діагностика лояльності персоналу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С.101-110.

27. Парій Л., Фатєєва В. Визначення напрямків підтримки ефективної корпоративної культури на підприємстві «Лайт Іт». *Підприємництво та інновації*. 2023. № (27). С. 64-67.

28. Перезовова. І. В., Вітовський О. І., Хомик А. В., Ривак О. І. Корпоративна культура як інструмент управління лояльністю персоналу підприємств. *Академічні візії*. 2023. № (23). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1165/1037> (дата звернення: 11.11.2025).

29. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № (2). С. 154–160.
30. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризику, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 378–384.
31. Посвалюк О. Оцінювання розвитку кадрового потенціалу підприємств у контексті сучасних економічних викликів. *Development Service Industry Management*. 2024. № (4). С. 127–134.
32. Рик Г. С. Дослідження специфіки організаційної лояльності фахівців сфери інформаційних технологій. *Наукові записки. Серія: Психологія*. 2025. № (2). С. 119–126.
33. Ростока М. Теоретико-методологічні засади психології лояльності науково-педагогічних працівників: вплив цифрової трансформації освіти. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2025. № 1(54). С. 184–188.
34. Сазонова Т. О., Курченко А. Д., Заліпа Т. М. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. № 42. С.125-129.
35. Семенченко Т. О., Морозова Н. Л., Семенченко П. О. Управління лояльністю споживачів в контексті диджиталізації. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 1 (59). С. 90-95.
36. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. Том 1. № 1. С. 122-130.
37. Сидоренко В. Проблема лояльності персоналу в системі менеджменту організації. *Бердянський державний педагогічний університет*. №18. 2020. С. 488-490.

38. Стамбульська Х. Б., Передало Х. С. Лояльність працівників: сутність та індикатор виміру. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 104-111.
39. Сторінка ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» на сайті «Опендатабот». URL: <https://opendatabot.ua/c/33482370> (дата звернення: 15.11.2025).
40. Сторінка ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в соціальній мережі Фейсбук. URL: <https://www.facebook.com/mcbauchemieukraine/photos> (дата звернення: 15.11.2025).
41. Тимошенко В. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № (52). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2523/2441> (дата звернення: 11.11.2025).
42. Харченко, Н. О., Єрьоміна, В. В., Федотова І. В. Процес формування лояльності персоналу : за матеріалами V всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищ. освіти та молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України» від 21 листоп. 2019 р. Харків, 2019. С. 354–355.
43. Храпкіна В.В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 2 (224). С.27-34.
44. Чернух Д.В. Існуючі методики діагностики та підходи до оцінювання рівня розвитку корпоративної культури підприємств. *Економічний вісник Донбас*. 2023. № 2 (72). С.79-91.
45. Щетініна Л., Рудакова С., Данилевич Н., Полиця З. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 68(1). С. 151–158.
46. Bakker A. B., Oerlemans W. G. M. Subjective well-being in organizations. *Handbook of Positive Organizational Scholarship* / K. Cameron, G. Spreitzer (Eds.). Oxford : Oxford University Press, 2011. P. 178–189.

47. Employer Branding: A Strategic Advantage Recruitment Innovation. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/employer-branding-strategic-advantage-welinktalent-com/> (дата звернення: 11.11.2025).
48. Jewell L. N. Contemporary industrial/organizational psychology. West Publishing Company, 1985. 493 p.
49. Kanter R.M., Klein N. Wainwright Industries (A): Beyond the Baldrige. Harvard Business School Cases. 1996. Vol. 1. P. 1–15.
50. Kovalenko I., Bieliaieva N., Pidkaminni I., Khmurova V., Lohvynenko Y. Implementation of innovations in Ukraine during martial state: Implementación de innovaciones en Ucrania durante el estado marcial: Regulación legislativa. Cuestiones Políticas. 2023. № 41(79). С. 61-77.
51. Likert R. The Human Organization. New York : Mc Graw-Hill, 1967. 258 p.
52. Meyer J. P., Allen N. J., Smith C. A. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. Journal of Applied Psychology. 1993. Vol. 78. P. 538–551.
53. Mowday R. T., Porter L. W., Steers R. M. Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. N. Y. : Academic Press, 1982. 264 p.
54. O'Reilly C. A., Caldwell D. F. The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. Administrative Science Quarterly. 1981. Vol. 26. P. 597–616.
55. Organizational Commitment Questionnaire. URL: <https://www.scribd.com/doc/126492471/Organizational-Commitment-Questionnaire-docx> (дата звернення: 11.11.2025).
56. The Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). Psychological scales. веб-сайт. URL: <https://scales.arabpsychology.com/s/the-organizational-commitmentquestionnaire-ocq/> (дата звернення: 11.11.2025).

57. Watson M., Kuofie M., Dool R. Relationship between Spiritually Intelligent Leadership and Employee Engagement. *Journal of Marketing and Management*. 2021. Vol.9(2). P. 1–24.



Рис.А.1. Корпоративна символіка в роздаткових матеріалах та формі працівників ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»

Таблиця Б.1

## Структура заробітної плати ТОВ «МЦ БАУХЕМІ» в 2021-2024 роках, %

Показник	Питома вага, %				Відхилення		
	2021	2022	2023	2024	2022 / 2021	2023 / 2022	2024 / 2023
1. Основна заробітна плата	69,48	72,35	71,13	68,82	2,87	-1,22	-2,31
2. Додаткова заробітна плата, всього:	22,50	19,10	21,63	22,96	-3,40	2,53	1,33
– надбавки та доплати	10,89	11,25	11,05	10,59	0,36	-0,20	-0,46
– премії	11,61	7,85	10,58	12,37	-3,76	2,73	1,79
3. Інші надбавки – всього	8,02	8,55	7,24	8,22	0,53	-1,31	0,98
– матеріальна допомога	4,12	5,67	4,56	5,11	1,55	-1,11	0,55
– соціальні пільги	3,90	2,88	2,68	3,11	-1,02	-0,20	0,43
4. Загальний фонд оплати праці	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00

*Джерело: розраховано автором за даним ТОВ «МЦ БАУХЕМІ»*