

39
16.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ОСТРІКОВА Юлія Юріївна
(студентка групи ЗМО-21-2М)

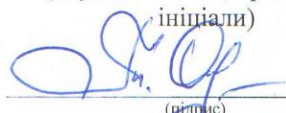
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ЗМІСТ ТА НАРЯМИ УПРАВЛІННЯ
НА АТ «ФАРМАК»**

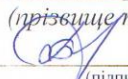
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2022

Анотація

Острікова Ю.Ю. Соціальна відповідальність: зміст та напрями управління на АТ «Фармак». – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2022.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління соціальною відповідальністю бізнесу, визначено її зміст та напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: соціальна відповідальність, соціальний пакет, мотивація, продуктивність праці, плинність персоналу.

Annotation

Ostriкова Yu.Yu. Social responsibility: content and directions of management at FARMAK JSC. - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2022.

In the master's qualification work, the peculiarities of managing the social responsibility of business are considered, its content and directions for improvement of the relevant process are determined.

Keywords: social responsibility, social package, motivation, labor productivity, staff turnover.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ.....	6
1.1. Поняття та зміст соціальної відповідальності бізнесу	6
1.2. Організація соціальною відповідальністю бізнесу.....	14
1.3. Методичні засади оцінки соціальної відповідальності бізнесу	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері соціальної відповідальності бізнесу.....	31
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АТ «ФАРМАК».....	39
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ «Фармак».....	46
2.3. Оцінка рівня соціальної відповідальності підприємства.....	52
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ В СФЕРІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АТ «ФАРМАК».....	63
3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення в сфері соціальної відповідальності АТ «Фармак».....	63
3.2. Резерви підвищення ефективності в сфері управління соціальною відповідальністю АТ «Фармак».....	69
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	77
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні в діяльності вітчизняних і зарубіжних компаній, в процесі досягнення конкурентоспроможності та високої рентабельності, крім економічних факторів, все більшу роль відіграють неекономічні показники – рівень соціального захисту працівників, впровадження механізмів контролю якості, екологічно чисті та енергозберігаючі технології. І тому соціальна відповідальність бізнесу за останні роки перетворилася на глобальну бізнес-концепцію, яка визначає сучасний спосіб ведення бізнесу.

Соціальна відповідальність в Україні тільки починає формуватися, тому необхідність активізації впровадження принципів соціальної відповідальності в життя суспільства та економічних інституцій виникає через необхідність створення позитивного іміджу вітчизняних компаній на міжнародних ринках.

Питання корпоративної соціальної відповідальності висвітлювали у своїх працях вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Фрідман, П. Дракер, Т. Бредгард, Ф. Котлер, І.Х. Савченко та ін. Про роль соціальної відповідальності у формуванні іміджу компаній в Україні та використання європейського досвіду державного регулювання соціальної відповідальності йшлося в роботі Липової П.І. та Боднарука О.В.

Проте, враховуючи євроінтеграційний вектор розвитку національної економіки, питання приведення норм корпоративної соціальної відповідальності до європейських стандартів залишається дискусійним і потребує подальших досліджень.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад в сфері управління соціальною відповідальністю бізнесу, а також визначення напрямків його удосконалення з метою підвищення ефективності діяльності АТ «Фармак».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

– визначити поняття та зміст соціальної відповідальності бізнесу;

- дослідити організацію соціальною відповідальністю бізнесу;
- обґрунтувати методичні засади оцінки соціальної відповідальності бізнесу;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері соціальної відповідальності бізнесу;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану АТ «Фармак»;
- оцінити рівень соціальної відповідальності підприємства;
- обґрунтувати організаційно-методичні засади удосконалення в сфері соціальної відповідальності АТ «Фармак»;
- визначити резерви підвищення ефективності в сфері управління соціальною відповідальністю АТ «Фармак»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління соціальною відповідальністю бізнесу, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади управління соціальною відповідальністю бізнесу.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління соціальною відповідальністю бізнесу як цілісною структурованою системою, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв’язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «соціальна відповідальність»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління соціальною відповідальністю підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

– набула подальшого розвитку система мотивування працівників на основі використання диференціального соціального пакету, який на відміну від існуючої практики передбачає поділ працівників за посадами і внеском в результати діяльності підприємства, що дає можливість самостійного виробу компонентів соціального пакету і в кінцевому підсумку підвищить матеріальну зацікавленість різних груп працівників, забезпечить зростання продуктивності їх праці, що вплине на результати діяльності підприємства і покращить його імідж в суспільному просторі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні напрямків управління соціальною відповідальністю підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Острікова Ю.Ю. Тайм-менеджмент як засіб підвищення ефективності діяльності керівника //Острікова Ю.Ю., Царук І.М./ Тези виступів III Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики розвитку сталого бізнесу» (3-4 листопада 2022 р.). – Житомир: Житомирська політехніка, 2022. – 317 с. – С.65.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: III Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики розвитку сталого бізнесу» (3-4 листопада 2022 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 100 сторінках друкованого тексту. Робота містить 21 таблицю та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 104 найменування. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ

1.1. Поняття та зміст соціальної відповідальності бізнесу

Тенденції економічного розвитку України та загальна глобалізація забезпечують переорієнтацію підприємницької сфери на європейський спосіб ведення бізнесу. Відповідно, підхід до управління українськими компаніями потребує коригування на користь запровадження принципів соціальної відповідальності, що дозволить позиціонувати себе не лише як компанію з хорошим ринком збуту та високим рівнем прибутку, а й як ту, яка класифікує себе як приваблива компанія з точки зору працевлаштування, а також може бути перспективною, інноваційною та технологічною.

Корпоративна соціальна відповідальність є відносно новою концепцією, яка виникла кілька десятиліть тому. Але якщо вивчати історію людства, то можна простежити її коріння з найдавніших часів. За цей довгий час вона перетворилася з простого «творення добра» на необхідну умову ведення бізнесу.

Так, у Месопотамії цар Хаммурапі ввів закон, згідно з яким будівельники і землероби несли відповідальність у вигляді смертної кари, якщо їхня діяльність спричинила загибель інших людей або завдала значних незручностей населенню. У Стародавньому Римі сенатори скаржилися на підприємства за те, що вони не сплачують або сплачують недостатньо податків на військову справу. В епоху Відродження в 1622 році незадоволені акціонери Голландської Ост-Індської компанії опублікували брошури, в яких висловлювали своє невдоволення секретністю керівництва та самозбагаченням керівництва [92]. Тобто в цей період поняття «соціальна відповідальність» як таке ще не існувало, але ми вже помічаємо прояви суспільної свідомості щодо відповідальності підприємництва перед суспільством.

Конкретніший підхід до поняття соціальної відповідальності почав формуватися у XVIII-XIX ст. Адам Сміт у своїй книзі «Багатство націй» пояснив,

що питання ринкових відносин можуть служити потребам суспільства, а споживачі повинні підтримувати тих власників бізнесу, які просувають інтереси суспільства [88]. Підприємець Ендрю Карнегі кінця 19 ст. опублікував серію статей, висловлюючи свою позицію щодо ведення бізнесу. Який, на його думку, повинен був заснованим на принципах благодійності та ефективного управління капіталом. Перший принцип означав, що компанії очікують від інвестицій вирішення найважливіших соціальних проблем, оскільки підприємець володіє коштами «від імені» суспільства і повинен використовувати їх на його благо. Другий принцип був наслідком першого і означав належне управління набутим майном [28].

Ще в 1920-х роках обговорювали соціальні зобов'язання бізнесу, те, що ми зараз називаємо «корпоративною соціальною відповідальністю». Основні тенденції в цій сфері були спровоковані загостренням відносин між працівниками та підприємцями, оскільки вони орієнтувалися лише на інтереси роботодавця. В цей час почалося оновлення корпоративної соціальної відповідальності.

Ще в 1914 р. були спроби запровадити принципи соціальної орієнтації Генрі Фором. Їх реалізація відбувалася за рахунок встановлення найвищої заробітної плати промисловим робітникам і створення робочих місць у невеликих населених пунктах [28].

Далі питання соціальної спрямованості бізнесу знайшли своє відображення в роботах провідних учених і економістів.

Американський економіст Г. Боуен, якого часто називають «батьком корпоративної соціальної відповідальності», описав відповідальність компаній перед суспільством у своїй книзі «Соціальна відповідальність бізнесмена» 1953 р., в якій зазначив, що соціальна політика повинна враховувати потреби та цілі суспільства [87; 91]. Ми також знаходимо визначення поняття корпоративної соціальної відповідальності в роботах К. Девіса (1960 р.), під яким він розумів як «вчинки та рішення з причин, принаймні частково вищих за економічні чи технологічні інтереси організації». [101].

У 1970-х роках людство почало усвідомлювати негативний вплив промисловості на навколишнє середовище. У цей період корпоративна соціальна відповідальність почала набирати обертів у Сполучених Штатах після того, як Комітет економічного розвитку оголосив концепцію «соціального контракту» між суспільством і бізнесом, що можна охарактеризувати як важливу віху в історії корпоративної соціальної відповідальності в США. Ідея договору полягала в тому, що компанія здійснює свою діяльність за згодою суспільства, отже, вона повинна задовольняти потреби суспільства, тобто не тільки сприяти громадськості, виробляючи свою продукцію чи послуги [91]. Враховуючи американську економічну модель та менталітет, впровадження корпоративної соціальної відповідальності компаніями є добровільним, а держава здійснює лише стимулюючі заходи.

Не менш помітне зростання інтересу та поява дискусії відбулася в 1970 р. після публікації статті Мілтона Фрідмана «Соціальна відповідальність бізнесу полягає в зростанні його прибутку». У публікації автор визначає корпоративну соціальну відповідальність як «фундаментально згубну доктрину, оскільки, на його думку, бізнес є бізнес, а корпоративна відповідальність стосується лише доходу, який мають отримувати акціонери» [28].

У 1980-1990-х роках почалася активна дискусія про корпоративну соціальну відповідальність. Першою компанією, яка її запровадила, була Shell у 1998 р. Наприкінці 1990-х років практика корпоративної соціальної відповідальності стала стандартною практикою в таких бухгалтерських фірмах, як Price Waterhouse Coopers і KPMG, а в 1999 р. Організація Об'єднаних Націй запустила ініціативу Глобального договору, яка вимагати від усіх компаній в усьому світі дотримуватись принципів трудових норм і охорони навколишнього середовища та поваги до прав людини [92].

У країнах Європи до XXI ст. Концепція соціальної відповідальності не була пріоритетною і не була популярною. На зустрічі представників влади та компаній Європейського Союзу в Лісабоні в 2000 р. однією з головних тем було підвищення конкурентоспроможності компаній. У рамках цієї дискусії було

розглянуто соціальну відповідальність підприємництва як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії, що водночас сприятиме покращенню рівня життя людей. Згадана зустріч є знаковим моментом в історії розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Європі [4]. Сьогодні корпоративна соціальна відповідальність у країнах ЄС є більш обов'язковою та регламентованою низкою правових та адміністративних актів.

В Україні історію соціальної відповідальності можна простежити від часів Київської Русі до приходу радянської влади. Аж до XX століття соціальну відповідальність можна розглядати як благодійність і меценатство, які за часів СРСР відкидалися як ознаки буржуазного суспільства. Відповідно, це мало значний вплив на цю сферу та не давало їй розвиватися на рівні інших країн світу.

Як бачимо, наразі немає чіткого розуміння терміну «корпоративна соціальна відповідальність». По-перше, тому що кожен господарюючий суб'єкт і кожен науковець вкладає в цей термін своє бачення. З іншого боку, трансформація поняття відбувається одночасно із загальним розвитком і тенденціями розвитку підприємництва у світі.

Розглянемо основні підходи до визначення поняття «соціальна відповідальність бізнесу» в таблиці. 1.1.

Підходи до розуміння соціальної відповідальності відрізняються за ступенем реалізації та прихильності. Проте спільним для більшості є ставлення до соціальної відповідальності як до добровільної діяльності, яка спрямована на покращення відносин між бізнесом і суспільством і орієнтована на нагальні потреби широкої громадськості та захист навколишнього середовища.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «соціальна відповідальність підприємства»

Джерело	Визначення
1	2
М. Фрідман, 1970 р. [103]	Корпоративна соціальна відповідальність є показником егоїстичної поведінки менеджерів і певним чином призводить до зменшення добробуту акціонерів
А. Керол, 1999 р. [103]	Цей термін не завжди однаково для всіх. Для одних він передає ідею юридичної відповідальності та обов'язку, для інших це означає соціально відповідальну поведінку в етичному сенсі, а багато хто просто ототожнює його з благодійними внесками, деякі вважають це соціальною свідомістю, багато хто з тих, хто обговорює дану тему, особливо ентузіазм, розглядають його як справжній синонім «законності» в контексті приналежності або відповідності, що сприймається деякими як свого роду довірений обов'язок, який вимагає від ділових людей вищих стандартів поведінки, ніж від громадян загалом.
Всесвітня Рада підприємств з питань сталого розвитку, 2000 р. [93]	Загалом, корпоративна соціальна відповідальність – це етична поведінка компанії щодо суспільства. Зокрема, це означає, що керівництво діє відповідально у своїх відносинах з іншими зацікавленими сторонами, які мають законний інтерес до компанії, а не лише з акціонерами
Зелена книга комісії ЄС, 2001 р. [18]	Корпоративна соціальна відповідальність – це, по суті, концепція, за якою компанії добровільно вирішують зробити свій внесок у покращення суспільства та чистіше довкілля
Ф. Котлер, 2005 р. [33]	Корпоративна соціальна відповідальність – це вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства шляхом впровадження відповідних підходів до ведення бізнесу та розподілу корпоративних ресурсів.
А. МакУільямс, Д. С. Сігел, 2006 р. [99]	Корпоративна соціальна відповідальність – ситуація, в якій компанія виходить із зони комфорту та бере участь у «діях, які сприяють досягненню соціальних цілей, що виходять за рамки інтересів компанії та правових вимог».
Австралійська комісія з питань прав людини, 2008 р. [90]	Концепція корпоративної соціальної відповідальності загалом означає, що компанії несуть певну відповідальність не лише за економічні наслідки своєї діяльності, а й за соціальні та екологічні наслідки.
Стандарт ISO 26000, 2010 р. [98]	Це відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності (а саме продуктів і послуг) на суспільство та навколишнє середовище, яка реалізується через прозору та етичну поведінку, що відповідає сталому розвитку та добробуту суспільства, передбачає очікування зацікавлених сторін щодо облікового запису, розповсюджуються по всій організації та не суперечать відповідним законам і міжнародним стандартам поведінки
А. Колот, 2013 р. [25]	Соціальна відповідальність бізнесу в найзагальнішому, «тверезому» трактуванні – це раціональна реакція організації на систему суперечливих очікувань зацікавлених сторін (стейкхолдерів), спрямована на сталий розвиток компанії; це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, кого ці рішення стосуються. За своєю суттю корпоративна соціальна

Продовження табл. 1.1

1	2
	відповідальність є специфічною формою (здебільшого добровільної) соціальної зобов'язаності перед працівниками, партнерами та державою, яка реалізується в корпоративному управлінні; інститути громадянського суспільства та суспільство в цілому
UK Government, 2014 p. [89]	Корпоративна відповідальність - це добровільна діяльність компанії, яка не входить до законодавчих вимог щодо ведення та зміцнення економіки, впливу на довкілля та суспільство. Точний підхід різниться і залежить від таких факторів, як розмір компанії, галузь і місце розташування
Є. Юнін, 2018 p. [21]	Корпоративна соціальна відповідальність – це напрямок корпоративної діяльності, спрямований на досягнення корпоративної мети з урахуванням інтересів суспільства, тобто функцій суб'єкта господарювання.

Джерело: складено автором на основі [18; 21; 25; 33; 48; 89; 90; 93; 98; 99; 103]

Підходи науковців до розуміння та значення соціальної відповідальності нерідко викликали інтерес громадськості та започатковували різноманітні теорії. Таким чином, позиція М. Фрідмана про те, що соціальна відповідальність тільки шкодить корпораціям і заважає їм отримувати прибуток, трансформувалася в теорію корпоративного егоїзму. Паралельно з'явилася діаметрально протилежна концепція корпоративного альтруїзму з протилежним підходом до розуміння соціального виміру бізнесу, який передбачав великий внесок бізнесу в суспільне життя країни. При цьому сформувалося багато проміжних концепцій, однією з яких є теорія розумного егоїзму. В її основу покладено розуміння соціальної відповідальності як витрат на соціальні програми, що знижують рівень поточного прибутку, але забезпечують його стабільність у довгостроковій перспективі [28].

Отже, поняття «корпоративна соціальна відповідальність» можна сформулювати як дотримання концепції ведення бізнесу, спрямованого не лише на отримання та збільшення прибутку як основної мети діяльності, а й на підтримку та розвиток суспільства з урахуванням потреб своїх працівників, споживачів, акціонерів, держави та захисту для створення середовища, яке значною мірою забезпечує інвестиційну привабливість, створює позитивний імідж і підвищує лояльність потенційних споживачів.

Дотримання принципів соціальної відповідальності має бути добровільним з боку бізнес-одиниці. Бажання діяти як соціально відповідальна компанія має бути перш за все ініціативою керівництва. Але головним мотиватором має бути держава як представник громадян. Основні положення соціальної відповідальності мають бути прописані законодавчо, а стимулювання розширення сфери корпоративної соціальної відповідальності має відбуватися за рахунок різноманітних пільг і квот.

Якщо проаналізувати інформацію, то можна сказати, що соціальна відповідальність має багаторівневий характер. Процес впровадження концепції соціальної відповідальності на підприємстві можна умовно поділити на 5 узагальнених етапів, які відрізняються складністю та часом, необхідним для інтеграції, рис. 1.1.

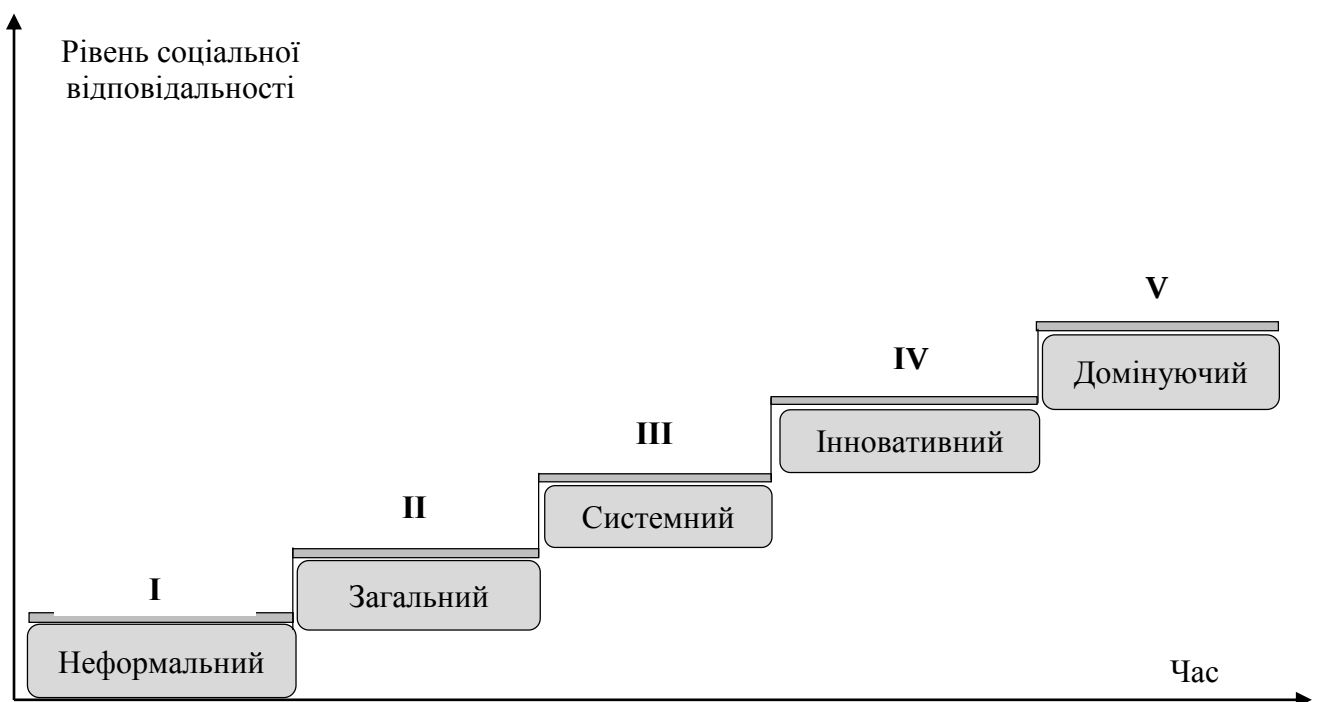


Рис. 1.1. Етапи впровадження соціальної відповідальності на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [48; 100]

Найпростішим і найшвидшим є перший неформальний етап, який включає серію заходів направлених на персонал, нерегулярні ініціативи в угоду суспільству, своєчасну сплату податків та заходи з охорони навколишнього

середовища. Це змушує компанію усвідомлювати неминучість розвитку цього напрямку в майбутньому.

На другому загальному етапі, наприклад, компанія запроваджує кодекс етики, запроваджує міжнародні стандарти щодо екологічності виробництва та захисту природи, починає звітувати про сталий розвиток і виступає спонсором благодійних цілей, жертвуючи для своїх рекламує товари чи послуги.

При переході до наступного етапу вже можна сформулювати чітку екологічну політику, оптимізувати діяльність, пов'язану з громадою, передбачити ініціативи для корпоративного добробуту, залучити зацікавлені сторони (стейкхолдерів) та використати прибуток для пом'якшення потенційної шкоди компаній для запобігання або пом'якшення діяльності. В результаті компанія починає формувати конкурентні переваги. Відбувається перехід до четвертого етапу інновацій, що означає подальший розвиток заходів у сфері корпоративної соціальної відповідальності, ідентифікацію інформації про соціальні заходи, які можуть стати конкурентною перевагою, а також ведеться робота з виявлення соціальних недоліків, у сфері, в якій компанія може бути корисна.

З переходом на п'ятий домінантний рівень, можна сказати, що компанія рухається ідеальною траєкторією. Корпоративну соціальну відповідальність визначено як домінуючу рису корпоративної культури. Вживаються заходи для зміни загальної поведінки в галузі, в якій розташована компанія. Таким чином, інтеграція концепції корпоративної соціальної відповідальності в корпоративну діяльність є складним, довготривалим процесом, який не має кінцевої точки та передбачає постійну еволюцію з точки зору сталого розвитку компанії та світу.

Таким чином, за всю історію існування людства суспільство вимагало від усіх компаній підзвітності громадськості. У ході загальноекономічного розвитку зріс інтерес до питання соціальної відповідальності бізнесу. Ключовими моментами зростання важливості корпоративної соціальної відповідальності стало усвідомлення працівниками значної переваги інтересів роботодавців над інтересами працівників, очевидності шкідливого впливу промисловості на навколишнє середовище та сприйняття соціальної відповідальності як

конкурентної переваги, що дозволяє реалізації соціальної відповідальності в різні періоди [48].

Сьогодні немає універсального розуміння корпоративної соціальної відповідальності, але стало зрозуміло, що соціально орієнтована поведінка є очевидним оптимальним варіантом ведення бізнесу. З огляду на те, що бізнес не може ігнорувати важливість захисту навколишнього середовища та інтересів суспільства, дотримання корпоративної соціальної відповідальності тепер вигідно як компаніям, так і суспільству, оскільки це важлива частина сталого розвитку не лише окремої компанії, а й суспільства в цілому.

1.2. Організаційний механізм управління соціальною відповідальністю бізнесу

Сучасні економічні умови функціонування нашої країни, підвищення рівня конкуренції на внутрішньому ринку, загострення соціальних та екологічних проблем вимагають від компаній управління не лише економічними результатами своєї діяльності, а й розробки методів керування корпоративною соціальною відповідальністю в процесі створення нових відносин між бізнесом, державою та суспільством. Тому управління корпоративною соціальною відповідальністю та чіткий, зрозумілий і прозорий підхід до організації цього процесу є особливо необхідним і важливим на сучасному етапі економічного розвитку.

Наразі суспільство функціонує в умовах гострих соціальних проблем, тому великого значення набуває пошук і практичне використання нових ефективних інструментів управління його сталим розвитком. Концепція корпоративної соціальної відповідальності є ефективним та перевіреним інструментом, який використовують міжнародні компанії для забезпечення сталого розвитку суспільства та країни в цілому. Реалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності передбачає не лише розробку конкретної соціальної стратегії, а й створення системи контролю, зворотного зв'язку та інфраструктури.

Ефективність концепції корпоративної соціальної відповідальності залежить від створення державою стимулів, що сприяють вигідному співробітництву у сферах покращення корпоративного іміджу, сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Важливість розвитку корпоративної соціальної відповідальності полягає в мінімізації негативних наслідків своєї виробничої діяльності компаніями, вирішенні глобальних і локальних проблем розвитку, створенні атмосфери передбачуваності, довіри та єдиних цінностей у суспільстві. Завдяки соціальній відповідальності компанія стає більш стійкою в економічному та соціальному плані та має можливість збільшити свої нематеріальні активи.

Сучасне розуміння корпоративної соціальної відповідальності перед суспільством, безумовно, виходить за рамки обслуговування інтересів акціонерів та інвесторів. Як громадськість, так і наука сьогодні визнають, що економіка, як невід'ємна частина суспільства, не може діяти ізольовано від нього, а тому повинна враховувати інтереси всього населення [77, С. 62].

Цілями корпоративної соціальної відповідальності є:

- стійке економічне зростання,
- громадська згода,
- розвиток людського потенціалу.

Організаційний механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю – це сукупність управлінських дій, спрямованих на організацію взаємодії між елементами системи управління соціальною відповідальністю (принципами, методами, функціями та інструментами) з метою досягнення економічних інтересів компанії.

Як і будь-яка система управління, організаційний механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю складається з керуючої та керованої підсистем, які взаємопов'язані. Керованою підсистемою є саме корпоративна соціальна відповідальність, а зміст і структура підсистеми управління, яка є базисом всього механізму включає в свою чергу перелік цілей та функції управління.

Функції управління реалізуються через організаційну структуру управління соціальною відповідальністю. Тому важливим елементом механізму є організаційна структура управління соціальною відповідальністю. Організаційна структура регулює процес управління, взаємодію відділів, створює субординацію та розподіляє відповідальність.

Предметом організаційного механізму соціальної відповідальності економіки є система соціально-економічних відносин, що складаються в процесі діяльності між різними суб'єктами на різних рівнях управління. Суб'єктами цього механізму є сторони управління соціальною відповідальністю, серед яких мають бути держава, власники, працівники, бізнес-партнери, споживачі та громадськість

Основними цілями впровадження організаційного механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю є: сприяння сталому розвитку підприємства та економіки в цілому, покращення навколишнього середовища та підвищення добробуту суспільства.

Соціальна відповідальність як основний механізм задоволення інтересів суб'єктів ринку реалізує своє значення через ряд функцій. Основними з яких є загальнонаукові функції менеджменту: організаційна, інформаційна, аналітична, регулююча, стимулююча, планово-прогнозна, моніторингова, контролінгова. Основною функцією є саме соціальна, оскільки успішна реалізація концепції соціальної відповідальності спрямована на створення умов для соціального розвитку в інтересах економіки, суспільства та держави та потребує ефективних скоординованих дій усіх суб'єктів соціального співіснування. [34, с. 78].

Відповідно до цього твердження всі функції корпоративної соціальної відповідальності доцільно розділити на групи (рис. 1.2).

Соціальна відповідальність бізнесу як найважливіший механізм задоволення інтересів суб'єктів ринку реалізує своє значення через призму функцій. Основними функціями підприємства є загальнонаукові функції управління: організаційна, інформаційна, аналітична, регулююча, стимулююча, планування та прогнозування, моніторинг, контроль. Стрижневою функцією є саме соціальна, оскільки успішна реалізація концепції соціальної відповідальності спрямована на

створення умов для соціального розвитку в інтересах бізнесу, суспільства і держави, вимагає ефективних скоординованих дій усіх суб'єктів соціальної взаємодії [34, с. 78].

Відповідно до цього твердження, всі функції соціальної відповідальності бізнесу доцільно поділити на групи (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Функції соціальної відповідальності бізнесу

Джерело: складено автором на основі [34; 64]

Організаційний механізм управління соціальною відповідальністю бізнесу, як і будь-яка система, повинен діяти на основі певних принципів.

На думку І.О. Ахновської та О.Ю. Лепіхової, слід виділяти такі принципи соціальної відповідальності: відкритість; системність; значущість; недопущення конфліктів [1, с. 43].

Однак Є.В. Коваленко у своєму дослідженні пропонує застосовувати такі принципи: доцільність; динамічність; адекватність; ефективність; комплексність;

збалансованість; передбачуваність; прозорість та врахування громадської думки [22, с. 52].

І.Ю. Беляєва та М.М. Пухова виділяють принципи: системність; суспільна значимість; комплексність; транспарентність; підзвітність; включення всіх заходів до основної господарської діяльності; суттєвість заходів; встановлення зворотного зв'язку [20, с. 21].

На нашу думку, орієнтація на зазначені принципи, сприятиме розробленню та запровадженню ефективних заходів щодо інтеграції соціальної відповідальності в систему управління підприємством. Однак для побудови ефективного організаційно-економічного механізму, необхідно врахувати функції, що виконує соціальна відповідальність.

Незважаючи на свою відносно нову функціональність у суспільстві, практика реалізації соціальної відповідальності бізнесу уже створила певні принципи, серед яких доцільно виділити наступні:

- баланс інтересів держави, бізнесу та працюючих;
- дотримання правових норм і стандартів;
- добросовісне виконання угод, підписаних в рамках соціального партнерства;
- ефективність роботи та раціональність використання ресурсів (матеріальних, фінансових, інтелектуальних, людських);
- добровільність прийняття та виконання додаткових соціальних зобов'язань, не передбачених чинним законодавством;
- різноманітність форм і методів реалізації;
- звітність та системність;
- відкритість до діалогу з зацікавленими особами [64].

Методологічною основою організаційного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу є системний, процесний та ситуаційний підходи управління, які розглядають управління об'єктом з різних точок зору.

Процесний підхід розглядає управлінську діяльність як виконання комплексу загальних функцій управління: планування, організація, мотивація, контроль. Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних відмінностях між

організаціями і усередині самих організацій. У його рамках визначаються значні зміни ситуацій та їх вплив на ефективність господарювання. При системному підході об'єкт розглядається як система зі своїм входом (цілі, завдання), виходом (результати роботи), зворотними зв'язками (між групами впливу), зовнішніми діями. Організація розглядається як сукупність взаємозв'язаних елементів, які спрямовані на досягнення різних цілей в умовах зовнішнього середовища. Системний підхід має вирішальне значення і зв'язує воедино процесний і ситуаційний підходи наукового управління.

Застосування наведених управлінських підходів до організаційного механізму управління соціальною відповідальністю дозволяє:

- провести функціональне моделювання системи організаційного механізму управління соціальною відповідальністю підприємства шляхом визначення складу функцій управління, їх змісту і взаємозв'язку;
- виділити найбільш важливі чинники зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що визначають особливості організаційного механізму управління соціальною відповідальністю підприємства;
- провести комплексне дослідження проблем розвитку соціальної відповідальності з позицій взаємодії з групами впливу;
- розглянути різні аспекти формування і функціонування організаційного механізму соціальної відповідальності підприємства.

Використання особливостей управлінських підходів до дослідження управління об'єктом дозволили нам розробити комплексний організаційний механізм управління соціальною відповідальністю організації (рис. 1.3).

Центральне місце в наведеному механізмі займає системний підхід, при якому соціальна відповідальність розглядається як відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, здатна регулювати свої стосунки з ним. Організаційний механізм управління соціальною відповідальністю має вхід (ресурси, цілі, завдання), вихід (результати роботи) та зворотні зв'язки (між групами впливу). Між входом і виходом, а також внутрішніми процесами соціальної відповідальності існує механізм розвинених зв'язків, що забезпечує саморегулювання всієї системи залежно від ситуації, що складається в умовах постійних змін.



1.3. Комплексний організаційний механізм управління соціальною відповідальністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [15]

Побудова організаційного механізму управління соціальною відповідальністю в організації, подібної до наведеної моделі, забезпечує можливість урахування усіх аспектів соціальної відповідальності в їх взаємозв'язку і цілісності, виділення головного, визначення характеру зв'язків між властивостями і характеристиками та групами впливу (персоналом, менеджментом, власниками бізнесу, державою). Такий підхід дозволяє: системно сприйняти та оцінити взаємодії груп впливу, забезпечити системне бачення ситуації, виключити суперечність цілей груп впливу, попереджати і прогнозувати негативний вплив бізнесу на суспільство. Системний підхід, фокусуючись на взаємозалежностях, приводить або до кращого розуміння механізмів управління, або до виявлення елементів та підсистем, де такого розуміння явно не вистачає.

Однак, істотний ефект для обґрунтованого організаційного механізму управління соціальною відповідальністю підприємства може дати використання різних управлінських підходів, зокрема – ситуаційного та процесного.

Ситуаційний підхід визнає, що хоча загальний процес однаковий, специфічні прийоми можуть значно варіювати. Він пов'язує конкретні прийоми і концепції з певними внутрішніми та зовнішніми ситуаціями, які безперервно змінюються, для того, щоб досягати цілей підприємства як найефективніше.

Сучасний організаційний механізм управління соціальною відповідальністю припускає, по-перше, що соціальна відповідальність розповсюджується на весь цикл виробництва продукції (товарів, робіт послуг), починаючи від придбання виробничих ресурсів і закінчуючи випуском готової продукції (робіт, послуг); по-друге, бізнес несе відповідальність не тільки за свої соціальні програми, але й за дотримання принципів соціальної відповідальності діловими партнерами і постачальниками. Отже, це є підставою для використання процесного підходу в управлінні соціальною відповідальністю підприємства.

Приведений комплексний організаційний механізм управління соціальною відповідальністю складається з таких функцій, як: стратегічне та оперативне планування, мотивація, організація (у вигляді інтеграції соціальної

відповідальності в існуючу систему управління організацією), контроль (у вигляді соціального звіту, соціального аудиту, стандартів соціальної відповідальності).

Виконання функцій управління розглядається у вигляді процесів соціальної відповідальності, які є сукупністю взаємозв'язаних безперервно виконуваних дій, що перетворюють певні входи інформації (замовлення), ресурсів, умов праці і т.п. у відповідні виходи, результати. Виходячи з викладених управлінських підходів до управління соціальною відповідальністю, комплексний організаційний механізм управління соціальною відповідальністю підприємства слід розглядати як сукупність взаємозв'язаних функцій планування і аналізу, мотивації, контролю, а також організаційного і інформаційного забезпечення, що створюють основу для безперервного процесу взаємодії персоналу, менеджменту підприємства, власників бізнесу (акціонерів), місцевих співтовариств та держави. Основною метою управління соціальною відповідальністю, є забезпечення стійкого збалансованого розвитку організації на кривій її життєвого циклу.

1.3. Методичні засади оцінки соціальної відповідальності бізнесу

Значущою тенденцією сучасності можна вважати намагання побудувати взаємні партнерські стосунки між багатьма елементами економічного середовища, що вимагає узгодження їхніх інтересів, врахування власних цілей та спрямування зусиль на досягнення сформульованої єдиної мети. Вирішення даного завдання безпосередньо відбувається за рахунок формування і реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності, яка надає нового змісту ролі бізнесу в вирішенні соціальних питань, усвідомленні можливих наслідків кожного управлінського рішення на життя та добробут суспільства. Соціально відповідальна діяльність підприємства стає основою його ефективного функціонування та розвитку в майбутньому. Така діяльність вимагає соціальних інвестицій спрямованих на здійснення конкретних заходів – благодичності, філантропії, охорони здоров'я, природоохоронних проєктів, навчання і підвищення кваліфікації персоналу, розвитку місцевих громад, в тому числі дітей,

молоді, людей похилого віку, жертви, волонтерські роботи тощо. До соціальних інвестицій не можна ставитися як до марнотратства. Вони приносять певні соціальні, економічні та іміджеві результати, які складно, але необхідно виміряти. Таким чином, важливим стає аналіз методів вимірювання результатів соціальних заходів з метою визначення ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства задля розробки стратегії розвитку на майбутній період.

Досліджуючи різноманітні методики оцінки ефективності соціально-відповідальної активності підприємств можна стверджувати, що велика кількість фахівців віддають перевагу оцінці за напрямками соціальної відповідальності. Так, в роботі Т.М. Литвиненко відзначено, що «соціальна відповідальність вимірюються низкою показників, які пов'язані з основними напрямками діяльності підприємства в цьому контексті» [39]. Надалі автор роботи відзначає такі напрями соціально відповідальної діяльності як: розвиток персоналу; охорона здоров'я та безпечні умови праці; соціально-відповідальна реструктуризація; природоохоронна діяльність та ресурсозберігання; розвиток місцевих громад; добросовісна ділова практика. Для кожного напрямку представлено показники, що оцінюють ефективність здійснення певної діяльності.

Схожої думки Н. Ненашев [45], який також вважає за необхідне проводити внутрішню і зовнішню оцінку ефективності соціальних програм за аналогічними напрямками. При цьому кількість показників за кожним напрямком різниться та різниться їх зміст.

Аналогічний підхід представлено в роботі О.В. Ворони [9]. Автор відзначає, що для оцінки ефективності соціально-відповідальної діяльності слід використовувати систему кількісних та якісних показників. При цьому система таких показників формується за напрямками соціально відповідальної діяльності підприємства. Так, автор показує, що доцільно виділити чотири основних напрями: персонал, бізнес, суспільство та імідж. Для кожного напрямку слід оцінювати показники витрат на здійснення соціальної діяльності, які є кількісними показниками, та якісні показники результатів діяльності за кожним напрямком.

Формування системи показників оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності за окремими напрямками також представлено в роботах Є.Г. Левицької [38] та Ю. Саєнко [61]. Всі наведені роботи спрямовані на обрання напрямів діяльності підприємства в сфері соціальної активності, відстеження дотримання підприємством основних принципів соціальної відповідальності на основі певних показників. Такі показники є різнорідними – вартісні та натуральні, абсолютні та відносні – що унеможлиблює проведення об’єктивної оцінки ефективності соціально-відповідальної діяльності серед групи підприємств. В наведених працях можна зустріти такі показники, які використовуються під час оцінки ефективності соціальної відповідальності за напрямками, як: витратні (тобто оцінюють рівень витрат на певні соціальні заходи, наприклад, середній рівень заробітної плати персоналу, розмір штрафних санкцій антимонопольного комітету, обсяг коштів, що виділені на спонсорування культурних проєктів тощо), результативні (тобто оцінюють ефект від здійснення соціального заходу, наприклад, кількість створених нових робочих місць, кількість робітників інвалідів, кількість проведених програм співпраці тощо); структурні (тобто оцінюють зміну структури певного ресурсу, наприклад, коефіцієнт стабільності персоналу, вікової структури персоналу, коефіцієнт інноваційної активності тощо), ефективні (тобто оцінюють співвіднесення результату і витрат).

Не можна обійти осторонь методику оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства, що розроблена Асоціацією менеджерів Росії при підтримці Програми розвитку ООН [9], [16]. Ця методика спрямована на визначення ефективності соціальних інвестицій підприємства шляхом розрахунку кількісних та якісних показників, табл. 1.2.

Така методика оцінки може бути застосована для оцінки соціальної відповідальності будь-яких підприємств певної галузі, чи певного виду діяльності. Вона потребує порівняння підприємств, для яких характерний однаковий набір ознак, який важливий для кожного підприємства.

Таблиця 1.2

Методика кількісної і якісної оцінки соціальної відповідальності
підприємства

Кількісні показники	Якісні показники
1	2
Індекс питомих соціальних інвестицій (ІЛ) – представляє собою величину соціальних інвестицій обстежених компаній, що припадає на одного працівника (в грошових одиницях): $IL = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{\sum_{i=1}^n L_i},$ де C_i - осяг соціального інвестування і-ої компанії (включаючи і добровільні, і обов'язкові витрати на соціальні програми); L_i - середньоспискова чисельність працівників і-ої компанії; n - число компаній, що беруть участь в обстеженні.	Якісний індекс соціальних інвестицій для і-го підприємства (ІКі) показує рівень комплексності соціальної діяльності підприємства, %: $IK_i = \left(\frac{1}{m} \sum_{j=1}^m X_{ij} \right) \times 100\%,$ де X_{ij} - булева змінна, що приймає значення 1, коли j - а ознака має місце у і - ої компанії; та дорівнює 0, якщо ознака відсутня; m - кількість ознак, за якими оцінюється соціальна діяльність компанії, що бере участь у дослідженні.
Частка соціальних інвестицій обстежених компаній у сумарному обсязі їхніх продажів (ІS), що вимірюється в відсотках:	Якісний індекс соціальних інвестицій для j - ої ознаки (ІКj) показує ступінь присутності цієї якісної ознаки в статистичній вибірці підприємства, %:

Продовження табл. 1.2

1	2
$IS = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{\sum_{i=1}^n S_i},$ де S_i - обсяг продажу і-ої компанії.	$IK_j = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_{ij} \right) \times 100\%,$ де n - кількість компаній, що беруть участь у дослідженні.
Частка соціальних інвестицій обстежених компаній у сумарному обсязі їхніх прибутків до оподаткування (ІР), що вимірюється в відсотках: $IP = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{\sum_{i=1}^n P_i},$ де P_i - обсяг прибутків до оподаткування і-ої компанії	Загальний якісний індекс соціальних інвестицій (ІК) показує рівень комплексності соціальної діяльності підприємства, %: $IK = \left(\frac{1}{m \times n} \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n X_{ij} \right)$

Джерело: складено автором на основі [35]

Дана методика в більшому ступені може бути застосована для побудови рейтингу серед підприємств, що займаються соціально відповідальною діяльністю. Її використання, доцільно певними агенціями, державними управлінськими структурами, інституціями місцевого самоврядування з метою обрання партнерів для здійснення соціальних проектів, інформування населення

(мешканців країни чи певного регіону, міста) стосовно відповідальних/безвідповідальних підприємств.

З позиції окремого підприємства дана методика оцінки може бути використана задля виявлення відповідних «вузьких місць», тобто того, що є для компаній найбільшою проблемою. В тому числі, в процесі проведення оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, в якості складового елементу оцінки.

Для оцінки ефективності реалізації соціально відповідальної діяльності підприємства Ф.І. Євдокімов та М.В. Губська пропонують розраховувати показник конкурентоспроможності підприємства (K_p), який відповідає стандартам соціальної відповідальності [16]:

$$K_p = \prod_{i=1}^n g_i \times I_t^\alpha \times I_e^\beta \times I_c^\gamma \quad (1.1)$$

де I_t^α ; I_e^β ; I_c^γ – відповідно індекси технічних, економічних і соціальних показників підприємства відносно конкурента, частка од.;

α , β , γ – коефіцієнти еластичності, які визначаються за даними статистики реалізації конкретного товару підприємства;

n – кількість регламентованих параметрів, обумовлених нормативними документами;

g_i – булева змінна, яка набуває значення «1» при виконанні обумовленого нормативу та «0» - у протилежному випадку.

Доходимо висновку, що проведення оцінки рівня ефективності соціально-відповідальної діяльності підприємства в певних випадках безумовно пов'язано із забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства задля можливості впливу на ринкові процеси, отримання переваги в конкурентній боротьбі за споживачів, постачальників, ринки збуту.

В роботі [20] представлено методику оцінки рівня соціальної відповідальності підприємства шляхом розрахунку інтегрального показника та побудови «пелюсткової» діаграми на основі бальної оцінки часткових критеріїв. Інтегральний показник розраховується за формулою:

$$I = \frac{K_{b1} + K_{b2} + K_{b3} + \dots + K_{bi} + K_{bl}}{i} \quad (1.2)$$

де K_{bi} - бальна оцінка i -го часткового показника; i - кількість часткових показників.

Значення інтегрального показника рівня соціальної відповідальності підприємства може коливатися в межах від 0 до 1 (значення еталонного підприємства).

Слід зауважити, що представлена методика базується на суб'єктивних методах оцінки часткових показників, яким присвоюється відповідне бальне значення. Задля підвищення її об'єктивності доцільно було б скористатися експертною групою фахівців, що виконують оцінку, та проведення процедури оцінки узгодженості думок експертів (наприклад, шляхом розрахунку коефіцієнту конкордації), визначення середнього зваженого балу оцінки ефективності певного часткового показника.

В роботі Н.М. Шмиголь представлено модель оцінки ефективності соціальних інвестицій та корпоративної соціальної відповідальності, що розроблена вченими «Інституту економіки міста» і представляє собою розрахунок комплексного показника (індексу) [85].

Цей підхід засновано на тому, що відомості про витрати на корпоративні соціальні програми, не дають змогу коректно порівнювати компанії між собою. У зв'язку із цим дослідники поставили мету створити розрахункові індекси, які вимірюються у відносних одиницях (балах або відсотках), за допомогою яких організація може побачити своє місце серед інших компаній галузі при цьому комплексний індекс (КІ) повинен враховувати дві складові соціальної відповідальності: 1) сплату податків, інвестиції та 2) добродійність і соціальне інвестування.

Комплексний індекс розраховується:

$$KI_i = \frac{CE_i + SE_i + T_i}{TOC_i} \quad (1.3)$$

де K_i - комплексний індекс i -тої компанії ($i = 1, 2, \dots, n$); T_i - виплачені податки; CE_i - інвестиції в основний капітал; SE_i - соціальні видатки; TOC_i - поточні витрати виробничого призначення.

Даний індекс враховує, що високий обсяг сплачених податків не завжди свідчить про високий рівень соціальної відповідальності. Іноді економія на податках може бути позитивним фактором соціально-економічного розвитку, якщо такі інвестиції допомагають здійснити модернізацію, позитивно впливають на умови праці персоналу, екологію, майбутні платежі. Таким чином, комплексний індекс соціальної відповідальності, розроблений вченими «Інституту економіки міста», є моделлю, що узагальнює параметри, пов'язані з податковою, інвестиційною й соціальною політикою фірми.

Поряд із комплексним індексом доцільно розрахувати також індикатор перспективного розвитку - відношення суми соціального інвестування та інвестицій в основний капітал до величини чистого прибутку:

$$IP_i = \frac{CE_i + SE_i}{NE_i}, \quad (1.4)$$

де IP_i - індикатор перспективного розвитку; NE_i - чистий прибуток підприємства.

Ще одним показником вказаної моделі є індикатор соціальних видатків - відношення обсягу соціальних видатків, зроблених підприємством протягом звітного періоду, до обсягу чистого прибутку, отриманого в цьому ж періоді:

$$ICB_i = \frac{SE_i}{NE_i} \quad (1.5)$$

Де ICB_i - індикатор соціальних видатків підприємства.

У міжнародній практиці нормальним явищем вважається, коли компанії виділяють на соціальні програми близько 1% прибутку. Акціонери стежать за тим, щоб добродійність не стала надмірною, тому що це може негативно позначитися на показниках інвестицій в основний капітал і на конкурентоспроможності бізнесу.

Представлена модель оцінки ефективності соціальних інвестицій та соціальної відповідальності дозволяє відстежувати динаміку зміни результатів діяльності підприємства у співставленні з витратами на соціальні проекти.

Подальші дослідження дозволяють стверджувати, що певні фахівці під час проведення оцінки ефективності діяльності підприємства використовують модифіковані економічні показники [20; 45], такі як:

1) показник окупності інвестицій, спрямованих на соціальні програми (return on investment) – вказує на співвідношення між витратами на соціальну політику та часток приросту капіталу, які виникли завдяки цій діяльності. З одного боку, цей показник найбільш переконливий і репрезентативний, тому що дає можливість оцінити ефективність соціальної політики, її вплив на зростання економічних показників. З іншого боку, він найбільш складний для виміру й тому може бути використаний далеко не в кожній сфері діяльності компанії. Однак показник окупності добре застосовувати, наприклад, до такого специфічного виду добродійної діяльності, як соціально відповідальний маркетинг;

2) показник ефективності благодійної допомоги та інших соціальних програм у порівнянні з ефективністю реклами, стимулювання продажу тощо (efficiency measurement) – дає можливість зіставлення витрат і ефекту. Він дозволяє зробити висновок, наприклад, про те, «більш» або «менш» ефективні соціальні програми в порівнянні з рекламою, стимулюванням продажів. Але цей показник не може бути виражено кількісно;

3) показник процесу реалізації соціальних програм (process measurement) – виявляє наявність або відсутність зв'язку між соціальною політикою й показниками основної діяльності компанії, але не показує а ні порівняльну ефективність, а ні її кількісне вираження. Найчастіше ця залежність описується в case-studies, що характеризують ситуацію й пояснюють, що досягнуто в результаті реалізації соціальних програм і що не могло б бути досягнуто, якби вони не були здійснені.

Для визначення впливу соціально відповідальної діяльності на результати діяльності підприємства використовують показники: дохід з інвестицій (ROI –

Return on Investment), дохід з активів (ROA – Return on Assets), дохід з продажів (ROS – Return on Sales), чистий прибуток (EBITA) і ін. Дослідження в цій сфері ґрунтуються на порівнянні фінансових показників компаній, що активно здійснюють соціальні та добродійні програми, з фінансовими показниками компаній, менш залучених й соціальну і добродійну діяльність. Найбільш переконливі дані можна отримати в тому випадку, якщо характеристики основної детальності компаній, що формують вибірки, максимально співпадають.

Проведений аналіз існуючих методів оцінки ефективності соціально-відповідальної діяльності підприємств дозволяє зробити висновок, що їх використання передбачає визначення, в першу чергу, цілі оцінки, яка обумовить вибір того чи іншого методу [35].

Вбачається за доцільне виділити наступні можливі цілі оцінки: оцінка з метою визначення ефективності витрачання ресурсів підприємства; оцінка з метою визначення конкурентної позиції підприємства і місця в рейтингах; оцінка з метою визначення рівня задоволеності потреб різних стейкхолдерів; оцінка з метою визначення впливу здійснення соціально відповідальної діяльності на фінансово-економічні показники роботи підприємства. Конкретизація мети проведення оцінки ефективності соціальної відповідальності дозволить обрати найбільш сприятливий метод, сформулювати систему показників, визначити вимоги до необхідної вхідної інформації, коректно провести висновки задля прийняття раціональних управлінських рішень. Саме мета оцінки має бути покладена в удосконалення методичного підходу оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства, який є подальшим напрямком наукових досліджень авторів.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері соціальної відповідальності бізнесу

У середині XX-го століття проблема соціальної відповідальності підприємства поширилася на економіку розвинутих країн світу. Сталося це за рахунок посилення уваги держави до соціального та екологічного впливу наслідків створення та консолідації бізнесу в різних сферах економічного життя.

В Україні ця тема почала розвиватися пізніше, але в період глобалізації та посилення інтеграційних процесів з Європейським Союзом актуальності набрало питання формування нових підходів до управління бізнес-процесами з урахуванням аспекту соціальної відповідальності.

Корпоративна соціальна відповідальність - це довгострокове зобов'язання суб'єктів господарювання вести свою господарську діяльність у межах прийнятної моралі та відповідних нормативних вимог. Відповідно, з часом виникло питання узагальнення нормативно-правових актів міжнародного та національного рівнів, які регулюють роботу суб'єктів господарювання в межах даного питання.

Звертаючи увагу на вітчизняні дослідження у сфері корпоративної соціальної відповідальності, варто зазначити, що її початковий етап розпочався з приєднанням України до Глобального договору ООН у 2006 р. (UN Global Compact, 2000), в якому викладено принципи та правила відображення етики бізнесу, що виникла в XIX-XX ст. Вони є стандартом або кодексом поведінки для соціально відповідального бізнесу в усіх цивілізованих країнах і втілюються в конкретні терміни, зокрема через впровадження екологічно чистих технологій у компаніях, скасування дитячої праці, укладення колективних договорів, запобігання корупції тощо [83].

Нормативно-правове регулювання в сфері соціальної відповідальності в Україні містить принципи господарської діяльності суб'єктів господарювання, які відображені у відповідних документах. Аналізуючи нормативно-правові акти, що діють на території України, насамперед слід звернути увагу на рівень їх ефективності. На міжнародному рівні, зокрема, ми маємо справу із прийнятими

світовою спільнотою та ратифікованими українським урядом законами, які регулюють принципи соціальної відповідальності. Аналізуючи нормативно-правові акти міжнародного рівня, слід зазначити, що за змістом вони поділяються на такі підгрупи:

1) закони, що встановлюють основні принципи соціально відповідального підприємництва:

- «Глобальний договір ООН» - глобальна угода ООН, яка встановлює основні принципи охорони праці, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією [10];

- Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 – «Рекомендації щодо соціальної відповідальності» (опублікований 28.10.2010) – нормативно-правовий акт, який дає соціально відповідальним компаніям рекомендації щодо їх управління, захисту навколишнього середовища, бізнес-етики тощо [41, с. 112];

- Кейданренська хартія добросовісної корпоративної поведінки – це міжнародний закон, який регулює соціальну відповідальність, оприлюднений у 1946 році, в якому сказано, що «крім отримання прибутку підприємство має також приносити користь суспільству» [41, с.111].

2) акти, що привертають увагу компанії до ключових питань соціальної відповідальності:

- Декларація Міжнародної організації праці (МОП) – правовий акт, прийнятий МОП у 1998 році, який визначає на міжнародному рівні фундаментальні людські цінності, основні принципи дискримінації та її заборони, а також інші елементи організації праці [7, с.. 101];

- ISO 9000 – це набір стандартів, прийнятих Міжнародною організацією зі стандартизації в 1987 році та використовуваних при створенні та вдосконаленні системи менеджменту організацій [7, с. 101]. Він ратифікований більш ніж у 90 країнах світу і використовується компаніями всіх організаційно-правових форм і незалежно від їх розміру. ISO 9000 – це серія стандартів, яка переглядалася кілька разів;

- OHSAS 18001:2007 «Системи управління гігієною та безпекою праці – Вимоги» - це міжнародний стандарт організації охорони праці та безпеки, який має першочергове значення в сферах нафтогазового комплексу, гірничодобувної та хімічної промисловості. З прийняттям цього закону зменшилася кількість нещасних випадків та інших нещасних випадків на виробництві [7, с. 101];

- Кіотський протокол ООН [41, с. 111] є міжнародно-правовим актом, який обмежує викиди парникових газів в атмосферу. Метою цієї угоди є стабілізація концентрації парникових газів в атмосфері на рівні, який не мав би небезпечного антропогенного впливу на кліматичну систему планети.

У світі нормативного регулювання соціальної відповідальності існує велика кількість законів, які безпосередньо описують принципи корпоративної соціальної відповідальності. Наш аналіз нормативно-правових актів соціальної відповідальності на міжнародному рівні відображає деякі з найпоширеніших правових актів, які повинні безпосередньо застосовуватися українськими компаніями, незалежно від форми власності та масштабу діяльності.

У зв'язку з піднятим питанням варто також зазначити, що в міжнародному співтоваристві існують консолідовані звіти, які оцінюють рейтинги компаній за критеріями соціальної відповідальності, що додатково допомагає інвесторам у виборі компанії для інвестування для подальшого розвитку. Як приклад можна навести такі рейтингові показники:

- Соціальний індекс Доміні (DSI 400) [41, с. 111] – оцінює компанії за такими критеріями: екологічність, соціальне управління компанією та інші та надає рейтинги для інвесторів, які бажають підтримувати та далі розвивати соціальну відповідальність;

- Large Cap Social Index (LCSI) [41, с. 111] оцінює соціальні та екологічні критерії діяльності підприємства.

Також в Україні діє документ «Декларація про гендерну рівність та запобігання домашньому насильству», ініційований ООН і підписаний великою кількістю компаній в Україні, зокрема: L'Oreal, AVON, Corteva, StarLightMedia, METRO, EY, Nestle, Кернел, UKRSIBBANK, Данон Україна та ін.

Отже, проаналізувавши основні міжнародно-правові акти у сфері корпоративної соціальної відповідальності, що застосовуються України, можна дійти висновку, що вони стосуються, перш за все, дотримання загальновизнаних прав людини, екологічної безпеки, економічної безпеки, охорони праці та інших загальновизнаних суспільних стандартів.

Національний рівень соціальної відповідальності представлений нормативно-правовими актами, розробленими на державному рівні та діючими в межах її повноважень і не суперечать міжнародним стандартам. Акти національного рівня у сфері соціальної відповідальності передусім характеризують рівень розвитку країни, її економічні характеристики, рівень розвитку законодавчого механізму, соціальну свідомість державного апарату та підтримку громадян країни.

В Україні нормативно-правові акти у сфері соціальної відповідальності були прийняті лише наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років. Проаналізуємо ряд нормативно-правових актів:

- Найголовніший закон – Конституція України (прийнята 1996 року). У Конституції України відображені загальні принципи, на основі яких повинні прийматися інші нормативно-правові акти у сфері соціальної відповідальності та на основі яких підприємства повинні здійснювати господарську діяльність. Конституція також визначає основні права і свободи людини і громадянина як основу соціальної відповідальності суспільства, яка не повинна порушуватися. Наприклад, у статті 64 Конституції України зазначено, що конституційні права і свободи людини і громадянина не можуть бути обмежені, крім випадків, передбачених Конституцією України [31].

- Кодекси – це нормативно-правові акти, що запроваджують норми корпоративної соціальної відповідальності в Україні в різних сферах, зокрема:

- Цивільний кодекс [78], Господарський кодекс [13], Податковий кодекс [51], Кодекс законів про працю [23] – основною складовою соціальної відповідальності бізнесу в цих законах є принципи та підходи корпоративного управління;

- Земельний кодекс [19], Повітряний кодекс [50], Лісовий кодекс [40], Кодекс торговельного мореплавства [24] спрямовані на збереження довкілля;

В Україні також прийнято низку законів та нормативних актів, які регулюють корпоративну соціальну відповідальність, наприклад:

- Закони України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [4], «Про рекламу» [4] – регулюють політику у сфері провадження господарської діяльності підприємства на ринку, надання послуг та по відношення до конкурентів;
- Закони України «Про захист прав споживачів» [54], «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [524] – регулюють політику у сфері захисту прав споживачів.

В Україні діє низка законодавчих та нормативно-правових актів, які регулюють соціальну відповідальність бізнесу незалежно від форми власності.

Також зазначимо, що на початку 2020 року Кабінет Міністрів України схвалив на національному рівні «Концепцію реалізації державної політики у сфері підтримки розвитку соціально відповідального підприємництва в Україні на період до 2030 року» [32] та план його реалізації. Концепція конкретизує найважливіші стратегії та принципи корпоративної соціальної відповідальності.

Враховуючи специфіку моніторингу та регулювання соціальної відповідальності, варто зазначити, що в Україні діє Національний контактний пункт (НКП) з реалізації програм розвитку ОЕСР при Мінекономіки.

Повертаючись до теми рівнів нормативно-правового регулювання соціальної відповідальності, слід зазначити, що існують і закони, які регулюють соціальну відповідальність на регіональному рівні. Зазначимо те, що питання які регулюються нормативними актами на місцевому рівні, не повинні суперечити національному чи міжнародному законодавству та повинні враховувати особливості регіону, в якому вони прийняті. До них належать рішення районних державних адміністрацій (РДА). Як приклад можна навести рішення РДА щодо переробки чи утилізації відходів.

Корпоративний рівень регулювання соціальної відповідальності – це рівень регулювання корпоративної соціальної відповідальності всередині компанії на основі прийнятих нею законів. Перелік таких законів може бути досить довгим, основним з них є Кодекс ділової етики, який зазвичай трактує основні цілі,

принципи та стратегії компанії. Такі закони діють лише в межах діючої компанії, але не можуть суперечити нормативно-правовим актам міжнародного, національного та регіонального рівнів.

Отже, враховуючи вищевикладене, можна стверджувати, що на даний час в Україні існує значний перелік законів, які регулюють соціальну відповідальність, проте в українському законодавстві основним нормативно-правовим актом, який регулює корпоративну соціальну відповідальність, є Конституція України, на підставі якої прийнято ряд інших нормативно-правових актів, що регулюють різні сфери суспільної діяльності. Проаналізовано світовий досвід регулювання соціальної відповідальності, встановлено, що домінуючим актом у світовій практиці регулювання соціальної відповідальності є Глобальний договір ООН (UN Global Compact, 2000).

Висновки до розділу 1

Соціальна відповідальність компанії полягає в дотриманні бізнес-концепції, яка спрямована не тільки на отримання та збільшення прибутку як основної мети діяльності, а й на підтримку та розвиток суспільства з урахуванням потреб його співробітників та споживачів, акціонерів, держави та охорони навколишнього середовища, що значною мірою забезпечує інвестиційну привабливість, створює позитивний імідж та підвищує лояльність потенційних споживачів.

Управління соціальною відповідальністю організації по суті полягає в реалізації управлінських функцій, спрямованих на реалізацію інтересів зацікавлених сторін, прийняття відповідальності за вплив їх діяльності на підвищення ефективності управління та забезпечення сталого, збалансованого розвитку. Це добровільне зобов'язання організації, яке виходить за рамки юридичного зобов'язання щодо дотримання законів та передбачає те, що компанія добровільно вживатиме додаткових заходів для покращення якості

життя працівників та членів їхніх сімей, а також місцевої громади та суспільства в цілому.

Завдання управління соціальною відповідальністю полягає в тому, щоб забезпечити ефективне виконання кожною зацікавленою стороною покладених на неї функцій у будь-який час, підтримувати колектив та команду однодумців, спрямованих на вирішення стратегічних та оперативних завдань.

Розглянувши підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності, ми встановили, що методи оцінки обираються за призначенням, а саме: оцінка з метою визначення ефективності використання ресурсів компанії; оцінка для визначення конкурентної позиції підприємства та його місця в рейтингах; оцінка для визначення рівня задоволення потреб різних стейкхолдерів; оцінка з метою визначення впливу соціально відповідальної діяльності на фінансово-економічну діяльність компанії. Конкретизуючи мету оцінки ефективності соціальної відповідальності, можна вибрати найбільш сприятливий метод, сформулювати систему показників, визначити вимоги до необхідної вхідної інформації та зробити правильні висновки для прийняття раціональних управлінських рішень.

Щодо питань нормативно-правового забезпечення в сфері управління соціальною відповідальністю, то наразі існує значний перелік законів, які регулюють дане питання. В українському законодавстві основним нормативно-правовим актом, що регулює корпоративну соціальну відповідальність, є Конституція України, на основі якої приймається законодавство. Закони приймаються в усіх сферах життя суспільства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АТ «ФАРМАК»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

На початку ХХ ст. виробництво синтетичних лікарських засобів та сировини було майже відсутнє. Ці препарати імпортувалися. З початком Першої світової війни імпорт припинили, і ліки та медичні вироби стали у дефіциті. Власне фармацевтичне виробництво було вкрай необхідним.

У 1925 р. було відкрито перший в Україні завод із виробництва синтетичних лікарських засобів – Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М.В. Ломоносова (КХФЗ), який згодом стане акціонерним товариством «Фармак». У грудні 1925 року завод вперше випустив 790 кг технічного резорцину і 205 кг саліцилової кислоти. У 1937 році завод опанував виробництво медичного резорцину.

У 1950-ті роки КХФЗ став єдиним у СРСР потужним підприємством із виробництва рентгеноконтрастних засобів. Упродовж 1951-1958 років на заводі запроваджена переорієнтація деяких виробництв. Збільшився випуск лікарських засобів (глюкоза, хлоретил) та рентгеноконтрастних засобів.

У 1958 році виготовлення «Валідолу» збільшилося майже в 14 разів, а наркозного хлороформу – в 11, якщо порівняти з показниками 1950 року. Розпочато виробництво синтоміцину та синтез нових лікарських засобів, якими забезпечувалися всі республіки Союзу. Розробляються та виготовляються рентгеноконтрастні засоби «Білімін», «Йодамід» та «Тріомбраст», який і до сьогодні є одним із найкращих препаратів.

У 1994 р. Київський хіміко-фармацевтичний завод ім. М. В. Ломоносова став відкритим акціонерним товариством «Фармак» - першим у вітчизняній фармацевтичній галузі України.

Відтоді головним напрямом діяльності підприємства стала радикальна переорієнтація виробництва на випуск конкурентоспроможної продукції, яка

відповідає стандартам належної виробничої практики GMP. Підприємство здійснило переоснащення: придбало та налагодило роботу першої лінії з випуску крапель за технологією «Боттл-пак». Першим препаратом, випущеним на новій лінії, став «Нафтизин».

Сьогодні АТ «Фармак» – лідер фармацевтичної галузі України в розробці, виробництві та постачанні якісних, ефективних і безпечних лікарських засобів, медичних виробів і дієтичних добавок.

Запорукою успіху та визнання підприємства на національному та міжнародному рівнях є впровадження, підтримка та постійне поліпшення інтегрованої системи управління бізнесом на засадах належних практик фармацевтичної діяльності (GxP), міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 13485, ISO 14001, ISO 22000, ISO 45001, ISO 50001, чинних нормативно-правових документів, застосовних до діяльності Компанії та Цілей Глобального договору ООН. Саме тому основними партнерами компанії є передові інститути та академії, які ведуть свою діяльність у найрізноманітніших галузях медицини та охорони здоров'я: від педіатрії та дитячої хірургії до експериментальної медицини.

Метою діяльності товариства є здійснення підприємницької та інших видів діяльності для забезпечення суспільних та особистих потреб у відповідності з предметом діяльності, отримання доходу та реалізації на його основі соціальних і економічних інтересів акціонерів товариства, в тому числі отримання прибутку, його розподілу і виплати дивідендів акціонерам при прийнятті відповідного рішення Загальними зборами.

Предметом діяльності Товариства є:

- виробництво лікарських засобів, ветеринарних препаратів, хімікатів, продуктів харчування, алкогольних і безалкогольних напоїв, парфюмерно-косметичних засобів та непродовольчих товарів широкого вжитку;
- оптова та роздрібна реалізація і торгівля лікарськими засобами та ветеринарними препаратами, хімікатами, продуктами харчування, промисловими і продовольчими товарами, продуктами громадського харчування;

- виробництво продукції медичного призначення;
- здійснення послуг у виробництві продукції медичного призначення тощо.

Товариство забезпечує інвестиційну привабливість емітованих ним акцій протягом усього періоду своєї діяльності. Для цього товариство докладає зусиль для збільшення власного капіталу, налагодження ефективних відносин із зацікавленими особами.

Місія Товариства полягає в покращенні якості життя, забезпечуючи можливість реалізації права людей на сучасні ефективні та високоякісні ліки. Для реалізації своєї місії, Товариство прагне залишатися беззаперечним лідером національної фармацевтичної галузі та конкурентоспроможним гравцем з європейськими стандартами якості на міжнародних ринках.

Для досягнення мети та місії Товариства його органи здійснюють управління такими чином, щоб забезпечити як розвиток Товариства в цілому, так і реалізацію права кожного акціонера на отримання доходу. Поряд з цим Товариство здійснює свою діяльність відповідно до правил ділової етики та враховуючи інтереси суспільства в цілому, а також з урахуванням сімейних цінностей членів сім'ї кінцевого власника для забезпечення безперервності діяльності Товариства.

Органами управління Товариства відповідно Статуту є:

- Загальні збори Товариства;
- Наглядова рада;
- Генеральний директор – одноособовий виконавчий орган.

Вищим органом управління є Загальні збори. Наглядова рада здійснює стратегічне управління Товариством, а також контролює та регулює діяльність Генерального директора, а Директор здійснює управління поточною діяльністю Товариства в межах своєї компетенції.

Товариство також забезпечує функціонування ефективної системи контролю за фінансово-господарською діяльністю Товариства.

Стратегія Товариства спрямована на використання новітніх досягнень медицини у виробництві лікарських засобів, які завдяки своїй ефективності стануть препаратами вибору лікарів та пацієнтів.

Важливо ще й те, що сам профіль підприємства, орієнтований на використання новітніх технологій та дотримання жорстких вимог до якості на всіх етапах виробництва, передбачає активне використання кваліфікованої робочої сили – починаючи від робітників на конвеєрі та закінчуючи інженерно-технічним персоналом. Товариство планує і далі займати активну позицію у просуванні своєї продукції на українському ринку, а надалі і на ринках інших країн. Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1



Рис. 2.1 Організаційна структура Товариства

Джерело: складено автором за даними підприємства

Очолює підприємство Генеральний директор, який реалізує основні функції управління, такі як: оперативне управління, перспективний розвиток, фінансово-економічну стратегію. До кола обов'язків директора входить і кадрова політика, розвиток соціальної інфраструктури підприємства, робота з кадрами. Окремі функції управління делеговані заступникам Генерального директора.

Головному лаборанту – функція технічного забезпечення виробництва та розвитку підприємства.

Заступнику Генерального директора з виробництва – функція оперативного управління виробництвом та планування.

Заступнику Генерального директора з комерційних питань – функція забезпечення виробництва та збуту продукції, зовнішньоекономічні зв'язки. Управління транспортним обслуговуванням.

Заступнику директора з фінансів – ведення матеріального та фінансово-господарського обліку, управління грошовими потоками, взаємовідносини з фінансовими та податковими органами.

Крім перелічених вище керівників Генеральному директору пряму підпорядковані: юрист, канцелярія, кадрова служба.

Інакше кажучи, управління здійснюється з допомогою підлеглих генеральному директору лінійних керівників, саме глав відділів і підрозділів. Як правило, персонал згрупований за відділами, які у свою чергу сформовані за напрямками діяльності. Кожен відділ підпорядковується безпосередньо одному керівнику.

Виходячи зі своїх повноважень, вони керують виконавцями, які відповідають кожен за свою зону відповідальності і виконують лише свої обов'язки, але при цьому вносячи свій внесок у вирішення спільних завдань, що стоять перед Товариством.

Лінійні керівники відповідають за результати діяльності та виконання завдань, поставлених перед персоналом кожного з відділів, тоді як функціональні служби (відділи) займаються обліком та аналізом діяльності підприємства. Іншими словами, функціональні служби прагнуть удосконалити та оптимізувати робочі процеси, ґрунтуючись на отриманих під час роботи аналітичних даних та статистиці.

Отже можна зробити висновок, що для підприємства характерний лінійно-функціональний тип організаційної структури, основною перевагою якого є чітка система взаємних зв'язків функцій і підрозділів, де кожен знає свою зону відповідальності й виконує свої обов'язки, виходячи із своїх повноважень. Ключовою ознакою лінійно-функціональної структури є єдиноначальність, яка

передбачає, що сукупність всіх робочих процесів в організації зосереджена руках одного керівника, який у своє чергу приймає рішення, сприяють досягненню спільної місії організації. Як правило, цей керівник має високу кваліфікацію і має всі необхідні професійні та особисті якості, тому що від його управління залежать результати діяльності компанії в цілому.

Перевагою такого типу структури є те, що чітка система взаємних зв'язків функцій та підрозділів дозволяє швидко реагувати на прямі вказівки вищих, оскільки кожен учасник бізнес-процесу розуміє свою зону відповідальності. Однак, якщо мова стосується питань, що вимагають участі кількох підрозділів, зазвичай виникають проблеми з пошуком осіб, відповідальних за результати діяльності після закінчення роботи.

Тобто, оскільки для прийняття рішень потрібна участь кількох керівників, то в процесі їхньої взаємодії є загроза втрати інформації під час її руху за ієрархією. Таким чином, з'являється яскраво виражена тенденція до перекладання відповідальності, і весь процес перетворюється на нескінченну тяганину, що у свою чергу робить робочий процес неефективним. Можна зробити висновок, що система такого типу досить важко адаптується до будь-яких змін, які можуть вплинути на результати діяльності.

За час існування Товариства держава не раз відзначив результати його діяльності та вручило дві премії державного зразка, а саме за розробку технології, організацію промислового випуску та впровадження в медицину нового препарату «Циклоферон» у 2004 та «Цитофлавіна» у 2010. Також, високо оцінено внесок Товариства у розвиток фармацевтичної індустрії, і на знак подяки включено продукцію компанії до переліку життєво необхідних та найважливіших лікарських препаратів України. Варто зазначити, що Товариство неодноразово ставало лауреатом різноманітних конкурсів та премій за досягнення у сфері вітчизняної охорони здоров'я та фармацевтичного виробництва, а також зробило свій внесок у розвиток біологічної та медичної наук, освіти та підприємницької діяльності.

АТ «Фармак», будучи українським виробництвом, повністю відповідає європейським стандартам якості. Це підтверджує подію 2017 року, коли під час проведення інспекції роботи фармацевтичного заводу було перевірено європейськими аудиторами та оцінено відповідно до міжнародного GMP стандарту, що підтверджує якість продукції, що виробляється. Результатом перевірки став висновок про відповідність виробництва АТ «Фармак» вимогам GMP Євросоюзу. Варто зазначити, що Товариство стало одним із перших заводів, які отримали посвідчення стандарту належної виробничої практики.

Підсумовуючи відмітимо, що ось уже майже 100 років підприємство показує хороші результати та значні досягнення у галузі фармацевтики та науки загалом, підтверджуючи свою успішну репутацію різними регаліями. Сьогодні АТ «Фармак» - це сучасне, високотехнологічне підприємство, що динамічно розвивається, володіє власним виробництвом і науковими розробками. Також варто відзначити, що завдяки ефективній роботі та успішним розробкам своїх науково-дослідних лабораторій Товариство вважається одним із лідируючих центрів наукомісткого виробництва, діяльність якого спрямована на розробку нових унікальних лікарських препаратів та на розвиток вітчизняної фармацевтичної промисловості загалом.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ «ФАРМАК»

Ретельна діагностика аналіз фінансового стану підприємства – одна із складових комерційного успіху. Аналіз діяльності дозволяє оцінити поточну позицію підприємства, врахувати ризики та сприятливі фактори, скласти адекватний прогноз на майбутнє.

Діагностикою називають комплекс методик із накопичення, переробки та аналізу якісної та кількісної інформації, що стосується фінансово-економічного стану підприємства. В успішних підприємствах фінансово-економічна

діагностика аналіз йде пліч-о-пліч з управлінською, дозволяючи вчасно виявити та викоренити негативні тенденції та посилити позитивні.

Діагностика фінансово-економічного стану здійснюється для того, щоб ухвалити обґрунтовані управлінські рішення.

У своєму дослідженні ми будемо здійснювати діагностику, яка базується на формах фінансової звітності підприємства.

Розпочнемо з аналізу основних економічних показників діяльності підприємства, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	6400843	7410007	8595608	2194765	34,3
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2772473	3129796	3474074	701601	25,3
3	Валовий прибуток	3628370	4280211	5121534	1493164	41,2
4	Чистий прибуток, тис. грн.	1047604	1207855	1337645	290041	27,7
5	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	6446301	7753627	8528989	2082688	32,2
6	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	3527904,5	4170970	4588067	1060162,5	30,1
7	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2918396,5	3582657	4163815	1245418,5	42,7
8	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2698	2761	2785	87	3,2
10	Фондовіддача	1,81	1,78	1,89	0,08	4,4
11	Фондомісткість	0,55	0,56	0,53	-0,02	-3,6
12	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	1307,6	1510,7	3062,5	1754,9	134,2
13	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	2372,4	2683,8	3086,4	714	30,0
14	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об в рік	2,19	2,07	2,06	-0,03	-1,4

Джерело: складено автором за даними підприємства

Зважаючи на те, що підприємство працює у високо ліквідній сфері і займається виробництвом та дистрибуцією продукції власного виробництва, що представляє собою лікарські препарати, відмітимо, що підприємство з кожним

роком має стабільний ріст чистого прибутку від реалізації продукції, а ситуація із спалахом епідемії, визнаної вірусом COVID-19, ніяким чином не відобразився на показниках ефективності діяльності підприємства. Так, обсяг чистого доходу від реалізації продукції збільшився протягом 2019-2021 рр. на 34,3%, що вплинуло на зростання валового прибутку на 41,2%, і відобразилося на зростанні чистого прибутку на 27,7%.

Розвиток підприємства, оновлення потужностей та вихід на нові ринки збуту обумовив зростання середньорічної вартості основних засобів на 30,1%, а оборотних активів – на 42,7%. Що в свою чергу, відобразилося на показниках ефективності використання ресурсів. Так, збільшилася фондовіддача на 4,%, зросла продуктивність праці працівників на 30,0%, і пришвидшилася оборотність оборотних активів підприємства на 1,4%.

Діагностику балансу підприємства зазвичай проводять за допомогою вертикального аналізу, який передбачає те, що підсумкові показники (на звітну дату) приймаються рівними 100%. Далі окремі частини (статті) виражаються у вигляді відсотків від цілого. Інакше висловлюючись, у процесі такого аналізу з'ясовується питома вага кожної складової у загальному результаті. Також варто використати горизонтальний аналіз, який передбачає те, що дані, наявні на звітну дату, порівнюються з аналогічними даними минулий період (наприклад, порівнюється власний капітал на початок і кінець 2-3 попередніх років). У процесі аналізу відстежується як швидкість зростання окремих статей, а й виявляються тенденції змін, табл. 2.2.

З огляду на представлені дані, відметемо те, що валюта балансу збільшилася на 29,1% протягом періоду дослідження. Суттєво зросла сума оборотних активів – на 37,3%, в т.ч. грошові кошти – в 6,7 рази. В пасивах найбільших ріст відбувся у розрізі поточних зобов'язань та забезпечень – на 74,6%. Щодо структурного розподілу, то протягом усього періоду дослідження питома вага необоротних та оборотних активів коливався, але була у межах 50% на 50%.

Таблиця 2.2

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за
балансом

Показники	На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	3732753	54,5	4609187	53,3	4566947	51,6	834194	22,3	-2,9
в т.ч. основні засоби	2080742	30,4	2084500	24,1	2052816	23,2	-27926	-1,3	-7,2
2. Оборотні активи	3119080	45,5	4046234	46,7	4281396	48,4	1162316	37,3	2,9
в т.ч. запаси	1554977	22,7	1327167	15,3	1442279	16,3	-112698	-7,2	-6,4
дебіторська заборгованість	1133529	16,5	1258692	14,5	1247616	14,1	114087	10,1	-2,4
грошові кошти	155483	2,3	1241966	14,3	1203375	13,6	1047892	6,7	11,3
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	5545406	80,9	6652863	76,9	6822072	77,1	1276666	23,0	-3,8
в т.ч. зареєстрований капітал	36366	0,5	36366	0,4	36366	0,4	0	0	-0,1
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	5480565	79,9	6587032	76,1	6804376	76,9	1323811	24,2	-3,0
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	460307	6,7	546665	6,3	548597	6,2	88290	19,2	-0,5
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	846120	12,3	1455893	16,8	1477673	16,7	631553	74,6	4,4
БАЛАНС:	6851833	100	8655421	100	8848343	100	1996510	29,1	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

В структурі пасивів найбільшу питому вагу займає власний капітал майже 80%, адже варто не забувати, що це акціонерне товариство, статутний капітал якого сформовано за рахунок внесків акціонерів, і це підприємство є одним із найпотужніших гравців на ринку лікарських засобів, яке є прибуткове, тому нерозподілений прибуток займає майже всю частку власного капіталу.

Поточні зобов'язання та забезпечення займають 16,7%, а довгострокові зобов'язання та забезпечення – всього 6,2% у 2021 р. Отже, робимо висновок, що

фінансування активів підприємства здійснюється переважно за рахунок власного капіталу.

Важливим для підприємства є аналіз формування його доходів, який чітко дає можливість з'ясувати, як змінилися доходи протягом періоду дослідження і як, в свою чергу, змінилися витрати його діяльності, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021		
				+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	6400843	7410007	8595608	2194765	34,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2772473	3129796	3474074	701601	25,3
Валовий прибуток	3628370	4280211	5121534	1493164	41,2
Інші операційні доходи	22389	22301	23416	1027	4,6
Адміністративні витрати	710764	814317	912035	2012712	28,3
Витрати на збут	1324383	1341307	1368133	43750	3,3
Інші операційні витрати	404120	514593	602074	197954	48,9
Фінансовий результати від операційної діяльності	1211404	1632383	2262708	1051304	86,8
Доход від участі в капіталі	3363	2945	1013	-2350	-69,9
Інші фінансові доходи	9592	16517	3154	-6438	-67,1
Інші доходи	73879	0	0	-73879	-100
Фінансові витрати	44395	48429	406784	362389	у 8 р.б.
Інші витрати	0	120439	228816	228816	100
Фінансовий результат до оподаткування	1253843	1482977	1631275	377432	30,1
Витрати з податку на прибуток	206239	275122	293630	87391	42,4
Чистий прибуток	1047604	1207855	1337645	290041	27,7

Джерело: складено автором за даними підприємства

Діагностика фінансових результатів здійснюється з метою розуміння, яким чином відбувається їх формування, які витрати в динаміці більше впливають на його величину, які менше. Також такий аналіз дає можливість побачити на якому етапі господарювання можуть виявитися збитки.

Отже, валовий прибуток збільшився на 41,2%, таким чином зростання собівартості на 25,3% не мало великого впливу на його величину, а отже

сформувався він за рахунок дійсно збільшення обсягів продаж, які зросли на 34,3%.

Фінансовий результат від операційної діяльності також збільшився на 86,8%, незважаючи на зростання адміністративних витрат на інших операційних витрат на 28,3% та 48,9% відповідно.

Можна сказати, що на кінцевий фінансовий результат мали негативний вплив фінансові витрати та інші витрати, збільшення яких відбулося у 8 разів та на 100% відповідно, що вплинуло на зростання чистого фінансового результату на 27,7%.

У забезпеченні стабільності фінансового стану підприємства важливу роль відіграють його платоспроможність та ліквідність, які тісно пов'язані між собою.

Проведення своєчасного та коректного аналізу ліквідності та платоспроможності дозволяє визначити здатність підприємства розраховуватися за своїми зобов'язанням, допомагає вчасно виявити та усунути недоліки у фінансовій діяльності та скласти рекомендації щодо покращення платоспроможності.

Аналіз ліквідності допомагає визначити, наскільки здатні активи підприємства трансформуватися у кошти, на той час як аналіз платоспроможності дозволяє відповісти на запитання, чи достатньо у підприємства грошових коштів та їх еквівалентів для погашення поточної заборгованості.

Під ліквідністю розуміють здатність активів легко перетворюватися на грошові кошти, тобто абсолютно ліквідні активи, а ступінь ліквідності визначається тривалістю часового періоду, протягом якого ця трансформація може бути здійснена. Чим коротший період, тим вища ліквідність цього виду активів.

Таким чином, ліквідність можна розглядати як час, необхідний для продажу активу, і як суму, одержану від його продажу. Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства приведена в табл. 2.4.

За даними таблиці можемо зробити наступні висновки. Коефіцієнт загальної ліквідності, який характеризує спроможність підприємства розрахуватися із кредиторами хоча і зменшився, проте знаходиться у межах нормативного

значення, і навіть значно перевищує його і становить 2,99, при нормативі 1. Теж саме можна сказати і про коефіцієнт абсолютної ліквідності, при якій підприємство повинно мати спроможність погасити зобов'язань на 20% за рахунок грошових коштів, то у 2020-2021 рр. підприємство за рахунок готівки може погасити майже 80% кредиторської заборгованості.

Таблиця 2.4

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р до 2019 р. +,-
	2019	2020	2021	
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	8,11	5,92	2,89	-5,22
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,85	0,81	0,63
3. Чистий оборотний капітал	2272960	2590341	2803723	530763
4. Коефіцієнт автономії	0,81	0,77	0,77	-0,04
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	4,24	3,32	3,37	-0,87
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,27	0,24	0,25	-0,02
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,99	0,96	1,01	0,02
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,15	1,11	1,26	0,11
9. Рентабельність господарської діяльності, %	20,1	20,8	21,0	0,9
10. Рентабельність власного капіталу, %	18,9	18,2	19,6	0,7
11. Рентабельність операційної діяльності, %	23,2	28,1	35,6	12,4

Джерело: складено автором за даними підприємства

Так як пасиви сформовано майже за рахунок власного капіталу, то на 77% підприємство є автономним від зовнішніх джерел фінансування у 2021 р., саме тому і коефіцієнт фінансової стабільності є високим, адже підприємство фінансує самостійно власну господарську діяльність.

Оборотність активів та власного капіталу мала невелику тенденцію о зростання у 2021 р. відносно 2019 р., на це можливо вплинули обсяги дебіторської заборгованості, спричинені карантинним та пост карантинним періодами.

Рентабельність характеризує прибутковість діяльності підприємства, і вона у підприємства на досить високому рівні. Наприклад, рентабельність операційної діяльності у 2021 р. складала 35,6%, а рентабельність господарської діяльності

становила у 2021 р. 21,0%, на зменшення якої вплинули фінансові витрати та інші витрат підприємства, які у 2021 р. значно зросли.

В цілому оцінюючи фінансово-господарську діяльність підприємства відмітимо те, що воно працює достатньо ефективно, адже воно прибуткове, ліквідне, має значну частку власного капіталу і постійно нарощує потужності та обсяги виробництва продукції, яка є достатньо висококонкурентною на ринку лікарських засобів.

2.3. Оцінка рівня соціальної відповідальності підприємства

Розвиток сучасного підприємства, а особливо такого потужного як АТ «Фармак», формується під пильною увагою громадськості у відповідності до нових механізмів відносин між владою, бізнесом і суспільством. Така як сьогодні у найбільш економічно розвинутих державах світу поширення набула концепція корпоративної соціальної відповідальності, під якою розуміють концепцію, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та у їх взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі, то і АТ «Фармак» будучи активним учасником міжнародних ринкових відносин у своїй діяльності намагається дотримуватися даної концепції. Корпоративна соціальна відповідальність, насамперед, це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, за тих, на кого безпосередньо чи опосередковано ці рішення впливають.

Однією із складових корпоративної соціальної відповідальності є соціальна відповідальність, яка полягає у наявності концепції, що заохочує підприємства враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив діяльності компанії на споживачів, стейкохолдерів, працівників, громади та навколишнє середовище в усіх аспектах своєї діяльності.

АТ «Фармак» має затверджений Кодекс корпоративної етики, який передбачає відповідальне ставлення підприємства до свого продукту або послуги,

до споживачів, працівників, партнерів, а також гармонійне співіснування взаємодії та постійний діалог із суспільством, участь у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

Серед основних напрямків діяльності АТ «Фармак», підтримуваних заходами Кодексу корпоративної етики, поряд дотриманням відповідних управлінських процедур і показників економічної, соціальної та екологічної результативності, виділяють наступні:

- корпоративний розвиток - проведення реструктуризацій та організаційних змін за участю представників вищого менеджменту підприємства, їх персоналу та громадських організацій;

- екологічна політика та використання природних ресурсів;

- ефективний розвиток персоналу;

- здоров'я і безпека на робочому місці;

- взаємодія з місцевими органами влади, державними структурами та громадськими організаціями для вирішення спільних соціальних проблем;

- співпраця з постачальниками і покупцями своєї продукції та послуг;

- PR-забезпечення всіх вище перелічених напрямів та інші.

Зважаючи на те, що дотримання Кодексу корпоративної етики підприємства має визначені вектори: персонал, власники, контрагенти, суспільство та держава, то будемо здійснювати аналіз відповідно до цих векторів.

Також варто зауважити, що на підприємстві немає окремої особи або посади, яка б займалася конкретно питаннями соціальної відповідальності, проте дана концепція пронизує всю організаційну структуру підприємства, як по вертикалі, так і по горизонталі, і кожен працівник і кожен керівник повинен її дотримуватися.

В першу чергу розглянемо показники оцінки соціальної відповідальності АТ «Фармак» перед працівниками підприємства, адже вони є учасниками виробничого процесу і своєю працею роблять вклад у суспільно-корисний продукт. Зауважимо, що оцінка буде здійснюватися з урахуванням як кількісних, так і якісних показників, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники оцінки соціальної відповідальності перед працівниками
підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Кількісні показники					
Розмір середньої заробітної плати, грн.	7320	8210	8731	1411	19,3
Співвідношення середнього розміру заробітної плати на підприємстві до середнього розміру заробітної плати в галузі	0,85	0,86	0,87	0,02	2,4
Коефіцієнт плинності кадрів	0,12	0,11	0,12	0	0
Витрати на охорону праці та техніку безпеки усього на підприємстві, тис. грн	1921	2088	2145	224	11,7
Витрати на охорону праці та техніку безпеки усього на одного працюючого, тис. грн	652	736	770	118	18,1
Витрати на виплату премій та інших заохочувальних компенсаційних виплат, тис. грн	17644	22106	23182	5538	31,4
Витрати на виплату матеріальної допомоги, подарунків тощо, тис. грн.	1934	2967	3012	1078	55,7
Витрати на культурно-масові заходи, тис. грн	1315	1482	1532	217	16,5
Витрати на надання соціального пакета, тис. грн	996	1105	1272	276	27,7
Витрати на внески до недержавних пенсійних фондів на користь працівників, тис. грн	-	-	-	X	X
Витрати на медичне страхування працівників, тис. грн	611	718	832	221	36,2
Витрати на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації персоналу усього по підприємству, тис. грн	358	-	292	-66	-18,4
Витрати підприємства на санаторно-курортне забезпечення працівників, тис. грн	1376	1398	1416	40	2,9
Витрати на спортивне оздоровлення персоналу, тис. грн	-	-	-	X	X
Якісні показники					
Кількість проведених навчальних / освітніх / соціальних заходів підприємством	12	18	22	10	83,3
Рівень травматизму на підприємстві	1	-	-	X	X
Кількість осіб, які пройшли підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації	15	17	13	-2	-13,3
Створення нових робочих місць	18	63	24	6	33,3

Продовження табл.2.5

1	2	3	4	5	6
Стабільність виплати заробітної плати / відсутність заборгованості по виплаті заробітної плати	+	+	+	X	X
Наявність Кодексу корпоративної етики	+	+	+	X	X
Наявність програм з матеріального та нематеріального заохочення персоналу	+	+	+	X	X
Наявність соціальних / навчальних / освітніх програм з розвитку персоналу	-	-	+	X	X
Наявність власного тренінгового / навчального / освітнього центру з розвитку персоналу	-	-	-	X	X
Наявність спортивно-оздоровчих програм на підприємстві	-	-	-	X	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З огляду на дані табл. 2.6 відмітимо, що підприємство відповідально відноситься до власних працівників, підвищуючи розмір середньої заробітної плати, так протягом 2019-2021 рр. від зріс на 19,3%, проте не зважаючи на це, він нижче середнього розміру заробітної плати по галузі, і потребує перегляду. Незважаючи на не високий рівень заробітної плати на підприємстві досить не висока плинність працівників, і даний показник у 2021 р. покращився на 25%.

Відповідально підприємство ставиться і до безпеки на виробничих процесах, адже виробництво має масовий характер і характеризується високим ступенем автоматизації обладнання, то підприємство з кожним роком виділяє великі суми коштів на охорону праці власних працівників, і дані витрати збільшилися протягом періоду дослідження на 11,7%.

Відмітимо, що підприємством, крім заробітної плати, передбачено ще виплати премій та матеріальної допомоги працівникам, виплати яких збільшилися на 31,4% та 55,7% відповідно.

Також на підприємстві існує соціальний пакет, проте від передбачений тільки для керівників, так виплати в його межах зростають на 27,7% протягом 2019-2021 рр. проте він не поширюється на звичайних працівників, до нього входить оплати стільникового корпоративного зв'язку та службового транспорту. Для таких груп працівників передбачено медичне страхування, сума якої збільшилася на 36,2%.

Щодо якісних показників відмітимо зменшення рівня травматизму на виробництві. Також, підприємством створено нові робочі місця у 2019 р. – 18, у 2020 р. – 63, а у 2021 р. – 24. Як вже було відмічено, рівень заробітної плати, хоча і не дуже високий, проте, виплачується без затримок. З огляду на те, що підприємство виробляє лікарські препарати відповідно до міжнародних стандартів якості, то на підприємстві всі виробничі процеси налагоджені на високому рівні, відповідно розробленого Кодексу корпоративної етики, що є оприлюднений на сайті підприємства в мережі Internet.

У 2021 р. підприємство почало брати участь у соціальних навчальних програмах розвитку персоналу (тренінгах), проте розраховані вони поки що на його управлінський склад.

Перед власниками та акціонерами соціальна відповідальність підприємства вбачається, в першу чергу, в можливості забезпечити ефективне господарювання із можливістю отримання стабільного прибутку та дивідендів на акції, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники оцінки соціальної відповідальності перед власниками підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової автономії	0,81	0,77	0,77	-0,04	-4,9
Коефіцієнт фінансової залежності	1,24	1,30	1,30	0,06	4,8
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,08	0,08	0,08	0	0
Коефіцієнт загальної ліквідності	8,11	5,92	2,89	-5,22	-64,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,85	0,81	0,63	в 3,5 р.б.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,34	0,86	0,84	0,5	-37,3
Рентабельність капіталу	65,4	13,9	66,9	1,5	X
Операційна рентабельність продажів	43,7	52,2	65,1	21,4	X
Чиста рентабельність продажів	37,8	38,6	38,5	0,7	X
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,19	2,07	2,06	-0,03	-1,4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,64	5,89	6,89	1,25	22,2
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,56	5,09	5,82	-1,74	-23,0
Коефіцієнт прибутковості акцій	141,9	166,1	165,4	23,5	16,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З огляду на дані табл. 2.6 відмітимо те, що фінансування діяльності підприємства відбувається переважно за рахунок власних джерел, а отже коефіцієнт фінансової автономії, хоча і зменшився на 4,9%, проте знаходиться на високому рівні, ну і відповідно підприємство є фінансово незалежним.

Незважаючи на зменшення показників загальної ліквідності, які незважаючи навіть на цю подію залишаються в межах нормативного значення 1, у підприємства стрімко збільшився показник абсолютної ліквідності, що говорить про зростання готівки в 3,5 рази, в той же час зменшився коефіцієнт швидкої ліквідності, через зростання дебіторської заборгованості, тому він також знаходиться в межах нормативу, а отже підприємство має ліквідний баланс і зможе вчасно погасити поточні зобов'язання.

Підприємство, протягом 2019-2021 рр. працювало ефективно, а отже і рентабельно, всі показники збільшилися.

Коефіцієнт дебіторської заборгованості дещо пригальмувався на 1,25 об. в рік, що говорить про недобросовісність деяких контрагентів, проте коефіцієнт кредиторської заборгованості, навпаки – пришвидшився на 1,74 об. в рік, що говорить про підприємство, як соціально відповідального суб'єкта ринку.

Ну і коефіцієнт прибутковості акцій зростає на 16,6% з огляду на прибуткову діяльність підприємства.

Важливим вектором соціальної відповідальності виступає взаємодія з контрагентами підприємства, а отже її аналіз наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники оцінки соціальної відповідальності перед споживачами та контрагентами

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+,-	%
1	2	3	4	5	6
Кількісні показники					
Співвідношення ціни продукції компанії із середньою по галузі	0,96	0,96	0,98	0,02	2,1

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
Витрати на покращення матеріальної бази виробництва, тис. грн	16917	17587	17915	998	5,9
Витрати на впровадження нових технологій виробництва, тис. грн	11265	11343	11912	647	5,7
Витрати на інноваційні дослідження в сфері діяльності, тис. грн.	21076	32498	31515	10439	49,5
Витрати на рекламу, тис. грн	19865	26827	27363	7498	37,7
Витрати на оплату штрафів і компенсацій за невиконання договірних зобов'язань, тис. грн	252	364	238	-14	-5,6
Якісні показники					
Наявність міжнародних сертифікатів якості у сфері виробництва лікарських засобів	6	8	9	3	50
Впровадження нової продукції більш високої якості, що підтверджено відповідними сертифікатами	37	49	68	31	83,9
Наявність корпоративної етики щодо контрагентів	+	+	+	X	X
Наявність випадків порушення термінів оплати чи поставок	+	+	+	X	X
Укладання договорів із партнерами про вирішення нагальних соціальних проблем у суспільстві	+	+	+	X	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.7 зауважимо те, що рівень цін підприємства на ринку трохи нижчий за ціни конкурентів, проте якість продукції відповідає всім встановленим стандартам, тому дистриб'юторам на оптовим споживачам вигідно співпрацювати з АТ «Фармак».

Висока якість продукції обумовлена тим, що підприємство з кожним роком оновлює власну матеріально-технічну базу, так протягом 2019-2021 рр. витрати на оновлення збільшилися на 5,9%. Так як підприємство працює у галузі, яка потребує виробництва препаратів нового покоління, тому і витрачає великі кошти на впровадження даних технологій у власне виробництво. Так у 2019 р. на впровадження нових технологій було витрачено 11265 тис. грн, та у 2021 р. вже – 11912 тис. грн. Крім того підприємство маючи власну лабораторію самостійно здійснює інноваційні дослідження у фармацевтичній сфері, витрати на які зросли на 49,5% у 2021 р.

Підприємство намагається вчасно виконувати усі свої домовленості із замовниками, проте інколи виникають непередбачені обставини, тому підприємство сплачує штрафи та компенсації за невчасне виконання договорів, це буває дуже рідко, і як правило на вітчизняних контрактах.

Як вже зазначалося, підприємство має ряд міжнародних сертифікатів якості продукції, які встановлено як правило за групами препаратів, і іноді за окремим поколінням одного препарату. Ну і у відповідності до сказаного вище підприємство кожного року впроваджує нову продукцію більш якісну, що як правило, підтверджено відповідними сертифікатами.

Наявність випадків порушення термінів оплати чи постачань не характеризує підприємство як не відповідального суб'єкта ринку, просто виходячи з обсягів діяльності і великої кількості законтрактованої продукції, іноді по одному -двом контрактам можуть зсунутися дати відвантаження, проте підприємство на цим працює і намагається виконувати договори точно в строк.

Таким чином, робимо висновок, що у підприємства наявна внутрішня система корпоративної етики щодо конкурентів та споживачів, що видно із показників його соціальної активності та затвердженого Кодексу.

Ще одним важливим вектором дослідження має стати відповідальність підприємства перед суспільством і державою, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка соціальної відповідальності підприємства перед суспільством і державою

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, -	%
	2	3	4	5	6
Кількісні показники					
Кількість працюючих на підприємстві	2698	2761	2785	87	3,2
Кількість молоді, зайнятої на підприємстві до 35 років	1765	1868	1966	201	11,4
Витрати на сплату податку на прибуток, тис. грн.	206239	275122	293630	87391	42,4
Витрати на сплату ЄСВ до Пенсійного фонду, тис. грн	199030	249495	311869	112839	56,7
Витрати на виплату штрафів за забруднення повітря, тис. грн	238	242	133	-138	-57,9

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
Витрати на сплату штрафів за порушення законодавства України, тис. грн	-	-	-	X	X
Витрати на благодійну допомогу, тис. грн	589	729	812	223	37,9
Витрати на спонсорську діяльність, тис. грн	1298	1269	1322	24	1,8
Витрати на покриття грошових грантів у сфері розвитку громадянського суспільства, покращення добробуту населення, дослідження та розробки у сфері покращення якості життя населення України	-	-	-	X	X
Якісні показники					
Наявність чи розробка програми покращення умов життя населення чи розвитку громадянського суспільства	-	-	-	X	X
Поширення інформації та проведення роз'яснювальної роботи із розвитку практик соціальної відповідальності бізнесу у бізнес-середовищі	+	+	+	X	X
Участь і розробка спільно із державою в розвитку місцевих громад	-	-	-	X	X
Наявність сайту компанії з інформацією про заходи в соціальній сфері	+	+	+	X	X
Наявність корпоративного кодексу компанії	+	+	+	X	X
Надання соціальної звітності	+	+	+	X	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З огляду на дані табл. 2.8 відмітимо те, що на підприємстві досить молодий персонал (до 35 років), кількість якого зростає на 11,4% протягом 2019-2021 рр.

Підприємство є прибутковим, том свою функцію перед державою воно виконує у вигляді сплати податку на прибуток у 2021 р. у сумі – 293630 тис. грн. Також підприємство сплачує в бюджет ЄСВ до Пенсійного фонду у сумі 311869 тис. грн. у 2021 р.

В той же час у підприємства були штрафи за забруднення повітря, адже це велике виробництво. Проте установивши нові фільтри підприємству вдалося зменшити ці витрати на 57,9% у 2021 р.

Протягом 2019-2021 рр. підприємство займалося благодійною діяльністю, для допомоги дітям хворим на рак крові та виступало одним із спонсорів молодіжної збірної з кінного спорту.

Як вже відмічалось на підприємстві розроблено Кодекс корпоративної етики, згідно якого підприємство веде внутрішню корпоративну звітність.

Звісно, з огляду на дані проаналізованих таблиць, підприємство можливо і не всі функції виконує, проте воно є соціально відповідальним перед державою, суспільством, працівниками та власниками, зважаючи на те, що розуміння соціальної відповідальності увійшло в наше життя відносно недавно підприємство вже зробило суттєві кроки на шляху до успіху в даному напрямку.

Не дивлячись не все варто відмітити, що серед усіх розглянутих векторів підприємству варто звернути окрему увагу на мотивацію працівників, адже не високий рівень заробітної плати і відсутність соціальних гарантій у робітників можуть негативно відобразитися на іміджі підприємства.

Висновки д розділу 2

Дослідження обраної тематики проводилося на базі АТ «Фармак», яке є лідером фармацевтичної галузі України в розробці, виробництві та постачанні якісних, ефективних і безпечних лікарських засобів, медичних виробів і дієтичних добавок. Метою діяльності товариства є здійснення підприємницької та інших видів діяльності для забезпечення суспільних та особистих потреб у відповідності з предметом діяльності, отримання доходу та реалізації на його основі соціальних і економічних інтересів акціонерів товариства, в тому числі отримання прибутку, його розподілу і виплати дивідендів акціонерам при прийнятті відповідного рішення Загальними зборами.

Зважаючи на те, що підприємство працює у високо ліквідній сфері і займається виробництвом та дистрибуцією продукції власного виробництва, що представляє собою лікарські препарати, відмітимо, що підприємство з кожним роком має стабільний ріст чистого прибутку від реалізації продукції, а ситуація із спалахом епідемії, визнаної вірусом COVID-19, ніяким чином не відобразився на показниках ефективності діяльності підприємства. Так, обсяг чистого доходу від реалізації продукції збільшився протягом 2019-2021 рр. на 34,3%, що вплинуло на зростання валового прибутку на 41,2%, і відобразилося на зростанні чистого прибутку на 27,7%.

На підприємстві немає окремої особи або посади, яка б займалася конкретно питаннями соціальної відповідальності, проте дана концепція пронизує всю організаційну структуру підприємства, як по вертикалі, так і по горизонталі, і кожен працівник і кожен керівник повинен її дотримуватися, адже вони працюють згідно Кодексу корпоративної етики, прийнятому АТ «Фармак» ще у 2010 році..

Підприємство відповідально відноситься до власних працівників, підвищуючи розмір середньої заробітної плати, так протягом 2019-2021 рр. від зріс на 19,3%, проте не зважаючи на це, він нижче середнього розміру заробітної плати по галузі, і потребує перегляду. Незважаючи на не високий рівень заробітної плати на підприємстві досить не висока плинність працівників, і даний показник у 2021 р. покращився на 25%. Відповідально підприємство ставиться і до безпеки на виробничих процесах, адже виробництво має масовий характер і характеризується високим ступенем автоматизації обладнання, то підприємство з кожним роком виділяє великі суми коштів на охорону праці власних працівників.

Підприємство забезпечує високу якість власної продукції, адже з кожним роком оновлює власну матеріально-технічну базу, так протягом 2019-2021 рр. витрати на оновлення збільшилися на 5,9%. Так як підприємство працює у галузі, яка потребує виробництва препаратів нового покоління, тому і витрачає великі кошти на впровадження даних технологій у власне виробництво. Так у 2019 р. на впровадження нових технологій було витрачено 11265 тис. грн, та у 2021 р. вже – 11912 тис. грн.

Підприємство є прибутковим, том свою функцію перед державою воно виконує у вигляді сплати податку на прибуток у 2021 р. у сумі – 293630 тис. грн. Також підприємство сплачує в бюджет ЄСВ до Пенсійного фонду у сумі 311869 тис. грн. у 2021 р.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ В СФЕРІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АТ «ФАРМАК»

3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення в сфері соціальної відповідальності АТ «ФАРМАК»

Активна соціальна позиція підприємств, зокрема фармацевтичних, має полягати в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні соціальних проблем. Очевидно, що держава має підтримувати цей взаємозв'язок, надаючи такі послуги, як інвестування в суспільні блага, якими користуються працівники фармацевтичної сфери, правоохоронна діяльність та відповідне законодавче регулювання, а також фінансування цієї сфери через побудовану систему державного і місцевих бюджетів.

Формування системи заходів з підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства потрібно розглядати на трьох рівнях: державному, місцевому та на рівні фармацевтичного підприємства. На перших двох рівнях соціальна відповідальність проявляється перед громадянами, що сприяє підвищенню життєвого рівня в суспільстві та розвитку економіки держави. Саме за таких умов підприємництво, як вид господарської діяльності, забезпечує "досягнення економічних і соціальних результатів", що визначено у Господарському кодексі України [4, ст. 42]. На третьому рівні соціальна відповідальність стосується частини громадського суспільства, а саме співробітників підприємства.

У відповідь на зростаючий інтерес до соціальної відповідальності, Представництво ООН в Україні провело презентацію ініціативи Глобального договору [5] 6 грудня 2005 р. під час Форуму соціальної відповідальності бізнесу. Основною метою Форуму було продовження діалогу між зацікавленими сторонами щодо соціальної відповідальності, а також мобілізація основної групи підприємств для підписання Глобального договору та створення мережі Глобального договору в Україні.

Відштовхуючись від стандарту SA 8000:2001 "Соціальна відповідальність" [6] можна сформулювати критерії визначення фармацевтичного підприємства як соціально відповідального:

- добросовісна сплата податків, виконання вимог чинного законодавства;
- реалізація товарів і надання послуг сучасного рівня якості та асортименту;
- заохочення працівників, підвищення рівня їх кваліфікації;
- забезпечення охорони праці та здоров'я співробітників тощо.

Така ієрархія критеріїв відокремлює вплив соціальної відповідальності підприємства на зовнішнє середовище від внутрішнього його середовища. Виконання вимог чинного законодавства й податкових органів є визначальною умовою участі підприємства у державних, а також регіональних, обласних програмах, надання громадянам певних соціальних гарантій.

Що стосується місцевого самоврядування, то цей рівень є найближчим до підприємств. Саме органи місцевої влади мають відігравати ключову роль у налагодженні стабільного та ефективного зв'язку між фармацевтичним підприємством і громадою у вирішенні соціальних проблем останньої на засадах добровільності та взаємовигоди. Основним джерелом надходження коштів до місцевого бюджету є різні податки та збори, та надходження від приватизації та оренди комунального майна, що потребує від підприємств, розташованих на території місцевих громад, перш за все, дотримання податкової дисципліни, а також забезпечення високого рівня фармацевтичного виробництва обслуговування населення. Місцеві громади мають усі можливості щодо впливу на соціальну спрямованість діяльності підприємств, включаючи підтримку таких, що є найкращими в регіоні. Стимулювання участі фармацевтичного підприємства в соціальному розвитку громади є надзвичайно важливим, оскільки в ринковій економіці головним джерелом отримання соціальної допомоги є саме комерційний сектор.

Слід наголосити, що соціальна відповідальність підприємства обов'язково базується на його прибутковій діяльності, адже збитковий суб'єкт господарювання не в змозі сприяти нагромадженню не лише коштів бюджетів різних рівнів, а й створенню власного соціального капіталу. Акцент на ролі соціально-економічних результатів підкреслює суспільну місію підприємницької

діяльності на відміну від прибутку, одержання якого є, перш за все, сенсом підприємництва для його власників.

Дотримуючись внутрішніх критеріїв соціальної відповідальності шляхом збереження та нагромадження власного соціального капіталу, фармацевтичне підприємство має можливість підтримки певних соціальних ініціатив, інноваційних проектів, соціальної і творчої активності співробітників, що в результаті сприяє підвищенню ефективності його діяльності.

У цілому АТ «Фармак» від підвищення рівня соціальної відповідальності отримує певні вигоди, а саме: зростання довіри місцевої громади до його діяльності, тобто створення позитивного іміджу; це саме стосується й відносин із податковими, контролюючими та іншими органами; стабільність положення на ринку завдяки набуттю вагомих конкурентних переваг; перспективи щодо розвитку діяльності завдяки позитивному іміджу (в органах влади, серед партнерів, постачальників, покупців тощо), а також власній соціальній політиці; підвищення кадрового потенціалу завдяки зростанню професіоналізму, творчої активності, відповідальності й лояльності працівників тощо.

Соціальна відповідальність може реалізовуватись через створення на АТ «Фармак» спеціального Центру соціальних програм. Для цього у структурі самого підприємства необхідно зробити зміни. Соціальна відповідальність має бути виділена в окремий напрям, а очолювати його повинен заступник керівника керівник підприємства із соціальних питань, але для дотримання соціальної відповідальності як функції господарювання потрібно щоб кожен співробітник був причетний до неї.

На багатьох закордонних підприємствах є досвід створення Комітету з питань впровадження соціальної відповідальності [7–11]. Комітет уповноважений обговорювати та реалізовувати головні напрями діяльності з соціальної відповідальності, включаючи задоволення споживачів, етику, виконання законів і правил, захист навколишнього середовища.

Посада менеджера з соціальних програм підприємства є відносно новою у бізнес-середовищі України. У країнах з розвиненою ринковою економікою це поширене явище. Вже давно існує така спеціальність, а в університетах ведеться підготовка професійних менеджерів з цього питання. Основні вимоги до

компетенції таких менеджерів зосереджені на розумінні сутності й важливості соціальної спрямованості діяльності підприємства; знаннях щодо правового поля регулювання цієї справи; вмінні визначати її стратегічні, тактичні та поточні цілі, а також відповідні завдання; орієнтуванні на соціальні параметри розвитку країни, регіону, міської громади тощо. Менеджери з соціальних програм мають бути не лише компетентними, а й досить комунікабельними, володіти прийомами логіки, етики, ділового спілкування тощо.

Соціальні програми розробляються на різні проміжки часу, починаючи із довгострокових, які уточнюються в середньо- і короткострокових програмах. Заходи, що передбачаються в цих програмах, групуються залежно від їхнього впливу на ті чи інші складові діяльності підприємства. Наприклад, у фармацевтичному підприємстві доцільно групувати заходи за напрямками їх впливу на: економічні результати, технології товаропостачання та збуту, обслуговування споживачів, підвищення мотивації співробітників тощо. У межах кожного напрямку визначатимуться конкретні заходи, відповідальні особи за їхнє здійснення, строки виконання та механізм оцінки результатів. Слід зазначити, що реалізація зазначених заходів сприятиме поліпшенню соціально-психологічного клімату на фармацевтичному підприємстві, а також зміцненню дружніх відносин між членами трудового колективу, збільшенню соціального капіталу. Всі ці заходи позитивно впливають на діяльність підприємства в цілому, на якість обслуговування, отже, буде спостерігатися підвищення ефективності господарської діяльності.

Саме запровадження дієвих соціальних програм забезпечує підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства, що у свою чергу зумовлює укріплення його позитивної репутації як на ринку, так і серед співробітників і справляє позитивний вплив не лише на результати господарської діяльності, а й на інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання.

Основні елементи соціального захисту працівників підприємства містить соціальний пакет, який обумовлює створення сприятливих і безпечних умов праці, участь працівників в управлінні підприємством, розвиток і використання творчої ініціативи всіх категорій працівників та їх кар'єрне зростання, підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працівників, поліпшення їх житлових і

культурно-побутових умов, створення в колективі сприятливого клімату тощо. Розробка соціального пакета на довгостроковий період сприятиме збільшенню соціального капіталу.

Керівництво підприємства має розглядати витрати на соціальні програми як одну із форм довгострокових інвестицій. Підприємство, яке має за мету отримання прибутку, зміцнення конкурентних позицій на ринку, отже, формування позитивної репутації, повинно йти на певні витрати, адже, на відміну від внесків до державного соціального страхування, ці витрати, розмір яких залежить від індивідуального внеску кожного із співробітників, спрямовуються лише на працівників цього підприємства. Надання соціальних пільг формує у працівників мотивування до ефективної праці.

Комплексна система реалізації соціальних програм АТ «Фармак», що дозволяють контролювати його соціальну відповідальність, запропоновано на рис. 3.1.

Усвідомлення перспективності й високий рівень соціальної відповідальності, активно підтримуваний в суспільстві, в усіх державних і комерційних структурах, забезпечує збільшення не лише фізичного та фінансового, а й, що не менш важливо, – людського та соціального капіталу.

Підвищення продуктивності праці та прибутків можна досягти у результаті перегляду посадових інструкцій співробітників, перерозподілу функціональних обов'язків і використання новітніх технологій. При цьому необхідно залучити працівників до співробітництва, інакше будь-яким змінам в організації праці буде чинитися опір, отже, вони будуть проходити болісно, що негативно позначиться на соціально-психологічному кліматі. "Опір працівників набуває дедалі частіше не форму відкритих конфліктів (страйків, судових процесів), а форму прихованого саботажу, коли трудові функції виконуються, але праця не є продуктивною", наголошує А. Колот [12, с. 240].

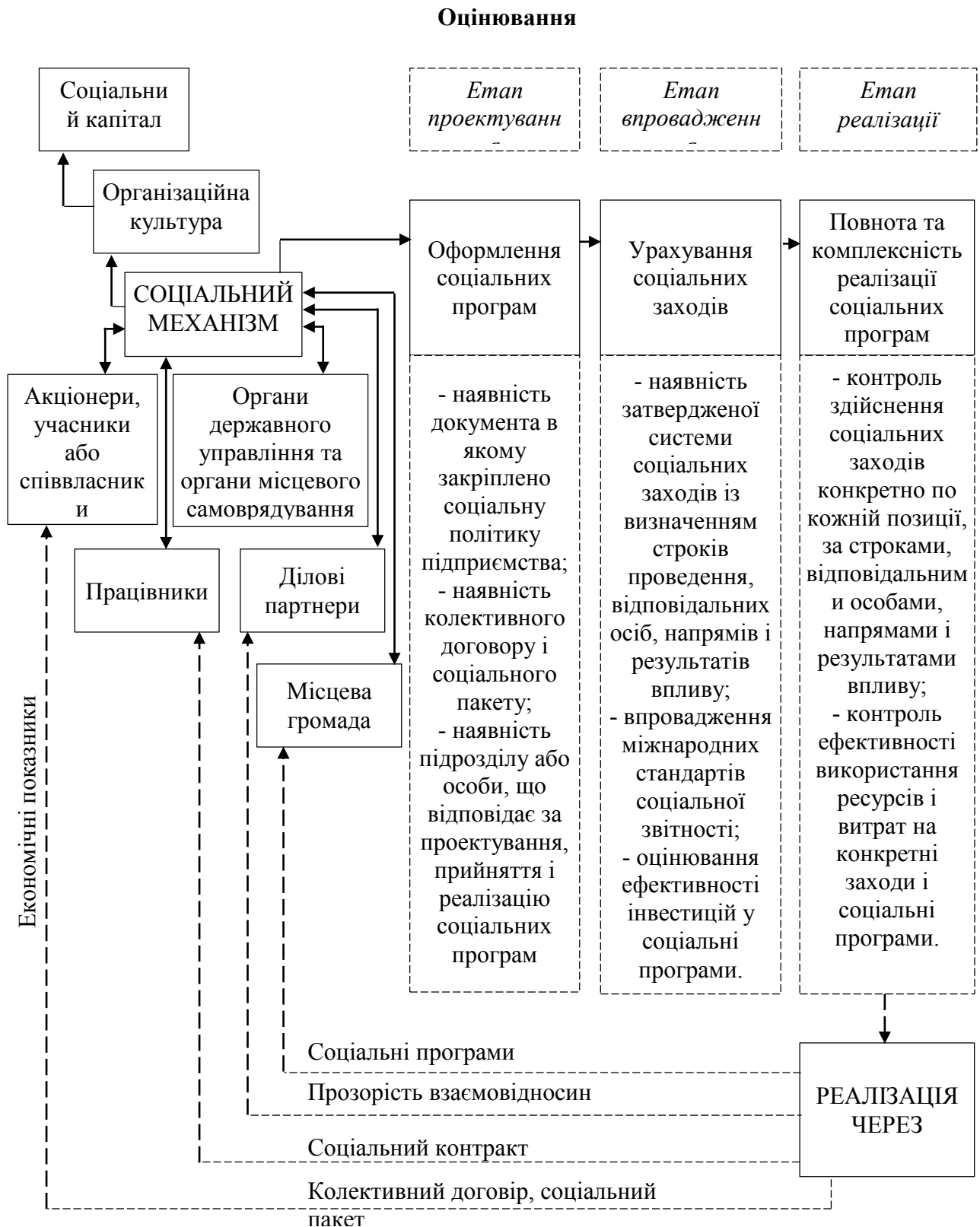


Рис. 3.1. Комплексна система реалізації соціальних програм АТ «Фармак», що дозволяють контролювати його соціальну відповідальність

Саме тому необхідно запроваджувати глибоко обґрунтований системний підхід до розроблення та прийняття рішень щодо впливу на трудові процеси з метою їх оптимізації.

В управлінні працею головною є група функцій, що містить планування, організацію, мотивування, контролювання та регулювання. Реалізація цих функцій повинна базуватися на системі достовірної та своєчасної інформації, яка забезпечує підготовку необхідних даних для аналізу стану та динаміки всіх об'єктів і завдань управління працею. На підставі цих даних оперативно приймаються оптимальні рішення, розробляються заходи щодо ефективної зайнятості працівників і ротації персоналу всередині підприємства, підвищення продуктивності праці.

Окремо мають розроблятися заходи щодо підвищення ефективності використання виробничих площ, устаткування, енергії, фінансів тощо.

Визначення сутності соціальної відповідальності фармацевтичного підприємства, заходів щодо її підвищення, критеріїв віднесення такого підприємства до соціально відповідального та вигоди, які воно отримує від підвищення рівня соціальної відповідальності, а також механізму оцінювання повноти та комплексності інвестицій у соціальні програми сприятимуть ефективному використанню власних ресурсів підприємства для виконання його місії в суспільстві та реалізації соціальних програм.

3.2. Резерви підвищення ефективності в сфері управління соціальною відповідальністю АТ «ФАРМАК»

Забезпечення ефективної діяльності фармацевтичного підприємства набуває глобального характеру при обґрунтуванні ефективного управління ним. Сучасне підприємство не тільки характеризується розміром його активів, а й наявністю працівників. Здатність ефективно застосовувати методи управління бізнесом забезпечує динамічний розвиток кожного господарюючого суб'єкта, підвищення

ефективності виробництва шляхом удосконалення системи управління персоналом, адже саме людський фактор відіграє важливу роль у функціонуванні підприємства. Основним завданням господарського механізму є мотивація працівників до праці при формуванні певної мотиваційної системи на підприємстві. Ефективність такого завдання зумовлює самофінансування, самоокупність всіх структурних підрозділів господарюючого суб'єкта. Так підвищуються економічні інтереси працівників, формується відповідне ставлення до праці, а це є головним вектором, який має вирішальне значення для підвищення ефективності виробництва як для АТ «Фармак», так і для будь-якого іншого [1, с. 344].

Мотивація практиків АТ «Фармак» представляє собою систему в управлінні підприємством. Мотивація спрямована на задоволення особливих потреб індивіда. Виходячи з того, що ринкова система управління заснована на найманій праці, то мотивувати працівника складно з огляду на сучасний рівень розвитку техніки та технології. Складність вбачається у вставленні залежності індивідуальних особливостей фахівця, які неможливо передбачити, від його бажань, вимог до рівня життя, і не тільки – залежно від менталітету та типу особливості. Таким чином, варто встановити, що сьогодні впливає на мотиви працівників АТ «Фармак» і спонукає їх до ефективної та продуктивної праці. Отже, це можуть бути, як зовнішні так і внутрішні важелі, а саме: міграція населення, можливість працевлаштування, демографія, державна підтримка, стан працездатного населення, менталітет, соціальний захист тощо.

Головною метою мотиваційної системи є вдосконалення процесу управління стійкістю змін, зростання комерційного ризику мотивації, сформованого на основі оцінки, побудови рейтингу та стимулювання основних інтересів працівників підприємства. Отже, проведемо оцінку доцільності впровадження на підприємстві соціальної мотивації.

Соціальна складова системи мотивації складається з шести показників, зокрема: оцінка задоволеності працею (ОЗП); оцінка системи стимулювання (ОСС); оцінка трудової активності (ОТА); оцінка потреб (ОП), оцінка

мотиваційного потенціалу (МПА), оцінка сили мотивації (ОСМ) і узагальнюючий показник ефективності – визначення інтегрального показника соціальної мотивації. Весь перелік показників було розраховано за допомогою математичних функцій табличного редактора MS EXEL. Вихідними даними були результати моніторингу мотивації співробітників для АТ «Фармак». Перевагою методу мотиваційного моніторингу є те, що він поєднує в собі переваги експертного методу та соціологічного опитування. При цьому співробітник є експертом. У випадку, коли працівник виступає експертом, то відбувається оцінка мотиваційних параметрів під іншим кутом і через те підвищується довіра до надійності результатів оцінювання шляхом порівняння власного душевного комфорту із бажаним та реальним.

1. Оцінка задоволеності працею (ОЗП) проводилась за такими показниками: задоволеність характеристиками роботи, визнання працівників на підприємстві. Ця оцінка здійснювалася на основі факторно-кваліметричної моделі [6, с. 333.], тобто за правилами кваліметрії, заснованої на кількісній оцінці якісних явищ трудового процесу найманих працівників. Фактори, які є відносно незалежними компонентами складного явища, мають вагу в частках одиниці, а 4 їх сума дорівнює одиниці; діапазон значень 0,01-0,99. Для більш повного уявлення умовне значення задоволеності знаходиться в діапазоні від 1 до 5, що відповідає значущості критерію (питома вага): 0,02-0,01 = 1; 0,03 = 2; 0,04 = 3; 0,05 = 4; 0,99-0,06=5. Таким чином остаточна оцінка розраховується за формулою:

$$OЗP = \frac{\sum_{i=1}^k OЗP_i}{N} \quad (3.1)$$

де $OЗP_i$ – бальна оцінка за i -м критерієм, N – кількість критеріїв.

Опрацьовані результати представлено в табл. 3.1.

Взагалі оцінка визнання на підприємстві має дуже низьку оцінку з боку працівників (загальна оцінка по підприємствах не перевищує 0,48 балів), що говорить про незадоволеність працівників керівництвом.

Таблиця 3.1

Результати оцінки задоволеності роботою найманих працівників АТ «Фармак»

Показники	Оцінка
1	2
<i>Характеристика роботи</i>	0,82
Розмір заробітної плати	0,12
Режим роботи	0,12
Санітарно-гігієнічні умови	0,20
Рівень організації праці	0,06
Рівень технічної оснащеності	0,20
Можливість вирішення житлово-побутових проблем	0,12
<i>Визнання працівників</i>	0,48
Авторитет на підприємстві	0,30
Суспільне визнання окремої особистості	0,12
Нагороди за успіхи	0,06
Підсумкова оцінка	1,30

Джерело: складено автором за даними підприємства

2. Оцінка задоволеності найманих працівників системою стимулюванням на підприємстві (ОСС) розраховувалася за наступною формулою:

$$ОСС_g = \frac{\sum_{g=1}^k ОСС_g}{N}, \quad (3.2)$$

де ОСС_g – бальна оцінка за g-м критерієм, N – кількість критеріїв.

Обробка даних проводилася у табличному редакторі MS EXEL, результати якої представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати оцінки задоволеності найманих працівників системою стимулюванням

Способи стимулювання	Оцінка
<i>Економічні</i>	
Прямі	0,54
Непрямі	0,46
Середнє значення	1,00
<i>Неекономічні</i>	
Організаційні	1,15
Моральні	0,31
Середнє значення	1,46
Підсумок	2,46

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, результат проведеної оцінки задоволеності найманих працівників системою стимулювання на підприємстві свідчить, що ступінь їх задоволеності можна оцінити як високий (адже підприємство отримало більше двох балів).

3. Оцінка трудової активності працівників досліджуваного підприємства (ОТА). Кожному респонденту необхідно було визначити свій ступінь трудової активності на даному етапі за допомогою шкали оцінювання від 0 до 100%. Таким чином, нами було визначено рівень трудової активності найманих працівників по підприємству за наступною формулою:

$$ОТА = (S_i \times H_j) + \dots (S_{100} \times H_n) \quad (3.3)$$

де S_i – ступінь трудової активності від 0 до 100, %; H – кількість опитаних працівників, що відповідає i -му ступеню трудової активності, %.

Обробка даних проводилася у табличному редакторі MS EXEL, результати якої представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати оцінки трудової активності найманих працівників

Показник	Середня оцінка
Рівень трудової активності працівників (РТА),%	51,2

Джерело: складено автором за даними підприємства

Рівень трудової активності працівників підприємства становить 51,2%. Отже, по результатам бачимо, що наймані працівники підприємства у середньому оцінюють свою трудову активність вище 50%.

4. Оцінка потреб (ОП). Оцінка потреб визначалася за допомогою 12-факторної моделі мотивації Ш. Річі-П. Мартіна [7]. Працівникам необхідно було оцінити потреби в залежності від ступеню та вірогідності задоволення за п'ятибальною шкалою (від 1 до 5). Обробка даних відбувалася за допомогою табличного редактора MS EXEL. Підсумковим результатом оцінки потреб є середнє значення оцінки, що є добутком оцінки по важливості потреби та оцінки задоволеності даною потребою працівниками. Результати проведених розрахунків представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати оцінки потреб найманих працівників

Показник	Оцінка
1	2
Потреба у високій заробітній платі	25
Потреба у належних умовах праці	20
Потреба у чіткому структуруванні робіт	13
Потреба у соціальних контактах	7
Потреба формувати та підтримувати довгострокові та стабільні відносини	9
Потреба у завоюванні визнання	6
Потреба у досягненні цілей	12
Потреба у впливі на людей та владі	9
Потреба у перемінах та різноманітності	10
Потреба бути креативним	8
Потреба у самовдосконаленні	19
Потреба у цікавій та суспільно-корисній роботі	10
Середнє значення	12,3

Джерело: складено автором за даними підприємства

Виходячи з результатів оцінки та беручи до уваги вихідні дані, маємо можливість оцінити мотиваційний профіль найманих працівників досліджуваного підприємства. Отже, найбільшу потребу працівники відчують у підвищенні заробітної плати та умовах праці – оцінюючи ці показники в 25 та 20 балів відповідно. Менше всього потребують завоювання визнання – 6 балів. Інші потреби коливаються на середньому рівні. Отже, зауважимо, що головними потребами для працівників АТ “Фармак” є: висока заробітна плата, належні умови, потреба у самовдосконаленні.

5. Розрахунок мотиваційного потенціалу (МП) передбачає оцінку прихованих резервів та можливостей персоналу, що є в наявності, але не реалізуються в даний момент часу. Встановлено, що чим вищий рівень мотиваційного потенціалу, тим більше існує прихованих мотиваційних резервів на підприємстві. Таким чином, мотиваційний потенціал визначається за формулою [8]:

$$I = 0,5 \sin \frac{360}{n} \times \left((p_{1,2,2}1) + (p_{1,2,3}2) + (p_{1,2,3}3) + \dots (p_{1,2,3}l) \right) \quad (3.4)$$

де $(p_{1,2,3}1)-(p_{1,2,3}i)$ – зважена оцінка n -ї потреби найманих працівників; n – кількість визначених потреб мотиваційної сфери найманих працівників. Обробка

даних відбувалася за допомогою табличного редактора MS EXEL. Результати розрахунків наведені у табл. 3.5.

Таким чином, аналізуючи табл. 3.5 бачимо, що на підприємстві існують приховані мотиваційні резерви, так як мотиваційний потенціал становить 344 бали, адже чим меншим є даний показник – тим більше резервів використано, і навпаки.

Таблиця 3.5

Результати розрахунків мотиваційного потенціалу найманих працівників

Показник	Оцінка
Мотиваційний потенціал (ОМП)	344

Джерело: складено автором за даними підприємства

6. Розрахунок такого показника як сила мотивації (СМ) передбачає співвідношення рівня трудової активності працівника (РТА) та мотиваційного потенціалу (МП). Обробка даних відбувалася за допомогою табличного редактора MS EXEL. Результати розрахунків наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Результати розрахунків сили мотивації найманих працівників

Показник	Оцінка
Мотиваційний потенціал (ОМП)	344
Оцінка трудової активності (ОТА),%	51,2
Сила мотивації (СМ), од.	0,15

Джерело: складено автором за даними підприємства

Із вищенаведених розрахунків бачимо, що у АТ Фармак” не висока сила мотивації і вона складає 0,15 од. Числові дані оцінки сили мотивації свідчать про те, наскільки використані мотиваційні резерви оцінюються найманими працівниками при віддачі своєї трудової активності. Отже, маючи проміжні результати розрахунків показників соціальної мотивації, можемо розрахувати за допомогою табличного редактора MS EXEL інтегральний показник соціальної мотивації, який визначається за наступною формулою:

$$I_{CM} = 0,5 \sin \frac{360}{n} \times (\widehat{X_1 X_2} + \widehat{X_2 X_3} + \widehat{X_3 X_4} + \dots \widehat{X_n X_{n+1}}) \quad (3.5)$$

де ІСм – інтегральний показник соціальної мотивації; X_1 - X_n – бальна оцінка n -го показника.

Зазначимо, що необхідно встановити поріг максимуму, а також надати йому бальне значення, тобто кожне максимальне значення соціальної мотивації прирівняти до 1 балу, і, таким чином, отримаємо всі числові значення соціальної мотивації в одній площині. Таким чином, результати показників соціальної мотивації містяться у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка соціальної мотивації найманих працівників підприємства

№ з/п	Показники	Результативне значення	Бальне значення
1	Оцінка задоволеності роботою найманих працівників підприємств (ОЗР)	1,3	0,03
2	Оцінки трудової активності найманих працівників (ОТА)	51,2	0,51
3	Оцінка задоволеності найманих працівників системою стимулювання (ОСС)	2,46	0,68
4	Оцінка потреб найманих працівників підприємств (ОП)	12,3	0,48
5	Мотиваційний потенціал (ОМП)	344	0,28
6	Сила мотивації (СМ), од.	0,15	1,85
Інтеграційний показник соціальної мотивації ІСм		2352,1	0,5
Рівень соціальної мотивації		X	22,7

Джерело: складено автором за даними підприємства

За результатами розрахунків встановлено, що інтегральний показник бальних значень, який розраховувався за вищезазначеною формулою 3.5 кожного з показників соціальної мотивації складає 22,7. Однак, такий числовий вимір не дає нам можливості визначити рівень соціальної мотивації, тому ми встановлюємо для даного інтегрального показника максимальне значення, яке дорівнює 100 балів. Таким чином, можемо сказати, що рівень соціальної мотивації на АТ «Фармак» знаходиться на низькому рівні, що в свою чергу говорить про необхідність покращення характеристик роботи, способів стимулювання, задоволення ряду потреб працівників. Таким чином, доцільно більше уваги приділити саме знаходженню більш нових підходів, які змогли б значно покращити вплив на трудову поведінку і водночас врахувати невикористані

резерви для підвищення результативності праці, справедливої оцінки вкладу найманих працівників та ефективного розвитку бізнесу.

Одним із таких підходів можна запропонувати використовувати інноваційні технології в мотиваційній системі підприємств, а саме застосування соціального пакета [9, с. 280; 10, с. 66]. Беручи до уваги дослідження вітчизняних науковців [11, с. 7; 12, с. 235; 13, с. 3] стосовно соціального пакета як поняття, автор дійшов висновку, що соціальний пакет – це набір різноманітних пільг, що покращують умови та рівень життєдіяльності працівників; це збалансування індивідуальних потреб найманого працівника із стратегічними цілями підприємства [9, с. 280].

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Дослідивши і виявивши потреби персоналу у підвищенні мотивації праці, нами запропоновано систематизувати всі соціальні виплати працівникам підприємства, адже вони фрагментарно існують, і звести їх у єдину систему з розробкою відповідного механізму його реалізації.

Розробимо універсальний пакет, який враховував би мотиви різних груп працівників, адже у кожної з них своє коло потреб, і змістимо вектор з вирішення потреб управлінського персоналу на безпосередніх працівників, адже саме вони зайняті на виробництві кінцевого продукту. Такий пакет стане мотиватором для працівників, допоможе підвищити якість продукції, і допоможе оптимізувати витрати на соціальні потреби персоналу.

Отже, при формуванні соціального пакету, в його основу маємо закласти інтереси кожної групи працівників та їх потреби.

Крім того, структура самого пакета повинна бути гнучкою, щодо бонусів та представлених в ньому пільг. Таким чином, працівник зможе сам собі обирати його наповнення в залежності від власних потреб та пріоритетів, і в той же час підприємство зможе зменшувати розмір виплат у період кризового стану.

Можна також запропонувати також диференціювати пакет для працівників за стажем, за професійними навичками, за ефективністю роботи та його ініціативністю щодо вирішення деяких аспектів діяльності підприємства.

Тобто в процесі формування соціального пакету варто максимально врахувати інтереси як власників підприємства, так і працівників. У табл. 3.8 проведено порівняльний аналіз інтересів роботодавців і працівників, і запропоновано конкретні складові соціального пакета.

Таблиця 3.8

Врегулювання інтересів власників і працівників в процесі формування соціального пакету

Складова	Інтереси власників	Інтереси працівників	Елемент пакету
Фінанси	Максимізація прибутку Отримання дивідендів	Матеріальна стабільність	Компенсація транспортних витрат (підвоз до роботи, оплата бензину, надання службового автомобілю), оплата послуг мобільних операторів
Навчання та розвиток	Отримання більш конкурентоспроможних працівників, більш ініціативних та кваліфікованих	Вища кваліфікація та професіоналізм дає доступ до більш розширеного соціального пакету	Можливість безкоштовно або в розстрочку підвищувати кваліфікацію, отримувати освіту за суміжними спеціальностями, приймати участь у семінарах та тренінгах
Ефективність	Зменшення плинності кадрів	Просування по кар'єрі	Гнучкий режим роботи для одних груп працівників, ротація по операціях виробничого процесу – для інших, можливість обрання графіку роботи або зміни і місця на лінії
Здоров'я	Здоровий персонал	Власне здоров'я	Здійснення медоглядів, виплати за лікарняними листами, медичне страхування та надання засобів особистого захисту, або можливість відвідування спортзалів

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

Саме такий підхід до формування соціального пакету дає можливість збалансувати інтереси як роботодавців, так і працівників.

Розвиток саме складової здоров'я, пропагування здорового образу життя дасть персоналу впевненість в тому, що підприємство про них дбає, що підвищить авторитет роботодавців в очах працівників, сформує ще кращий імідж самого підприємства, і в цілому, підвищить продуктивність праці працівників. Тобто це довготривала програма підвищення мотивації та залучення персоналу, яка реалізується через програми зміцнення здоров'я, формування здорового способу життя та соціокультурні програми.

Дані заходи мають на меті:

- здійснити оздоровлення колективу;
- підвищити рівень лояльності до підприємства;
- поліпшити емоційний стан працівників;
- підвищити продуктивність праці працівників;
- знизити рівень стресу як окремого працівника, так і колективу в цілому.

Реалізація даної складової може відбуватися за рахунок зміни раціону в їдальні на більш корисніший, проведення щорічних професійних медоглядів, здійснення щеплень (за бажанням), для працівників із хронічними хворобами – проведення оглядів у вузьких спеціалістів для вирішення проблемних питань.

Щодо складової навчання та розвиток, якщо раніше професійне навчання здійснювалося у формах тренінгів, семінарів, конференцій, то сьогодні воно відбувається здебільшого в процесі роботи, і вже зараз стало зрозумілим, що така форма навчання є більш ефективнішою, ніж інші, адже навички краще засвоювати одразу на виробництві.

Для керівників, спеціалістів та службовців, тобто працівників не зайнятих безпосередньо на виробництві варто в гнучкий робочий графік вбудовувати он-лайн навчання на базі різних платформ, це забезпечить їм індивідуальний розвиток.

В цілому навчання працівників може здійснюватися в таких формах: навчання, професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників, освіта у професійних технічних училищах або у закладах вищої освіти тощо.

На основі проведеного опитування нами було встановлено перелік його найважливіших складових. В опитуванні прийняло участь 50 працівників підприємства різних за віком, статтю, терміну роботи на підприємстві та займаної посади. Оцінку було запропоновано здійснювати на основі парних порівнянь, тобто в кожній парі показників потрібно було обрати більш значущий, табл. 3.9.

Таким чином, видно що, найбільшу вагомість мають складові пакету, які мають матеріальне підґрунтя, а саме: медичне страхування 0,149, можливість самовдосконалюватися через навчання – 0,128, профілактичний огляд – 0,115. Також значущими компонентами є виплати за лікарняними листами, компенсація транспортних витрат та часткова компенсація витрат на відпочинок.

Таблиця 3.9

Значення коефіцієнтів вагомості

№	Складова	Коефіцієнт вагомості	Ранг
1	Медичне страхування	0,149	1
2	Профілактичний медичний огляд	0,115	3
3	Можливість самовдосконалюватися через навчання	0,128	2
4	Компенсація транспортних витрат	0,103	5
5	Виплати за лікарняними листами	0,108	4
6	Часткова компенсація витрат на відпочинок	0,102	6
7	Ротація по операціях виробничого процесу	0,099	8
8	Надання уніформи або спеціального одягу	0,0988	7
9	Можливість відвідування спортзалів	0,097	9
10	Гнучкий графік роботи або можливість обрання зміни	0,081	10
11	Отримання компенсації за обіди	0,068	11
12	Компенсація послуг мобільних операторів та доступу до мережі Internet	0,062	12
13	Надання засобів індивідуального захисту	0,05	13

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

На основі проведеного дослідження розробимо структуру соціального пакету, який би враховував інтереси власників та робітників, табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Складові диференційованого соціального пакету АТ «Фармак»

Соціальний пакет №1 (керівники)	Соціальний пакет №2 (спеціалісти, молодші спеціалісти, службовці)	Соціальний пакет №3 (робітники)
1	2	3
Фіксовані виплати		
Медичне страхування		
Можливість самовдосконалюватися через навчання		
Профілактичний медичний огляд		
Виплати за лікарняними листами		
Змінні складові (обираються працівником самостійно)		
Надання службового автомобілю	Компенсація транспортних витрат	Компенсація транспортних витрат або організація підвозу до підприємства
Часткова оплата відпочинку	Оплата он-лайн тренінгів	Надання спеціального одягу
Компенсація послуг мобільних операторів та доступу до мережі Internet	Компенсація послуг мобільних операторів та доступу до мережі Internet	Оплата обідів
Гнучкий або віддалений графік роботи	Гнучкий або віддалений графік роботи	Ротація по операціях виробничого процесу
Часткова компенсація витрат на оренду житла	Часткова компенсація витрат на оренду житла	Оплачуваний вільний день
Можливість відвідування спортзалів	Оплата обідів	Надання засобів індивідуального захисту

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

Запропонований перелік фіксованих та змінних складових соціального пакету сформований згідно нагальних потреб працівників, які були виявлені в процесі дослідження.

Так як перелік пільг які задовольняють потреби кожного окремого працівника є індивідуальним, тому ми пропонуємо кожному працівнику формувати окремий соціальний пакет, який підходить саме йому з врахуванням особистих потреб та побажань. Тобто кожен працівник зможе обрати своє, індивідуальне, наповнення соціального пакету. Пакет пропонується обирати на рік, після чого його можна буде змінити, що дасть можливість керівництву краще розуміти потреби працівників, а працівникам – отримувати актуальні соціальні гарантії. Проте вибір буде мати обмеження, так званий ліміт встановлений підприємством за загальною вартістю елементів пакету.

Такий підхід потребує здійснення розрахунку вартості фіксованого пакету та окремо вартості пільг, які запропоновано у змінній його частині.

Розроблений пакет враховує трудовий внесок працівника і його цінність для керівництва, тому ми розділили його на пакет для керівників, пакет для спеціалістів, службовців та молодших спеціалістів, а також для робітників.

Кошторис витрат за соціальним пакетом представлено в табл. 3.11.

Отже, загальна сума витрат буде становити 21352,25 тис. грн., це на одного працівника в середньому буде припадати 7666,87 грн. Проте варто відмітити, що пакет є керованим і підприємство самостійно зможе встановити ліміти для кожної окремої групи працівників, а працівники будуть обирати компоненти пакету в межах установлених лімітів.

Таблиця 3.11

Кошторис витрат за соціальним пакетом

Статті витрат	Витрати на 1 працівника, грн.	Кіл-ть працівників, осіб	Сума витрат, грн.
Медичне страхування	750	2785	2088,75
Можливість самовдосконалюватися через навчання	1300	2785	3620,5
Профілактичний медичний огляд	550	2785	1531,75
Виплати за лікарняними листами	500	2785	1392,5
Надання службового автомобілю	6000	120	720,0
Часткова оплата відпочинку	3500	120	420,0
Компенсація послуг мобільних операторів та доступу до мережі Internet	500	562	281,0
Часткова компенсація витрат на оренду житла	4000	120	480,0
Можливість відвідування спортзалів	800	562	449,6
Компенсація транспортних витрат	600	2665	1599,0
Оплата он-лайн тренінгів	2500	442	1105,0
Оплата обідів	2000	2665	5330,0
Надання спеціального одягу	350	2223	778,05
Оплачуваний вільний день	500	2223	1111,5
Надання засобів індивідуального захисту	200	2223	444,6
Разом			21352,25

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

В цілому оцінити ефективність заходів щодо мотивації працівників досить важко, проте в ході їх реалізації підприємство отримає більш кваліфікованого та вмотивованого працівника, що позначиться на продуктивності їх праці, а отже і на доходах підприємства.

Також це більш прикріпить працівників до підприємства, що відобразиться на коефіцієнті плинності персоналу, а отже знизяться витрати на підготовку нових працівників.

Проведемо розрахунок ефективності впровадження диференційованого соціального пакету за рахунок зменшення плинності працівників та зростання продуктивності праці.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2021 році становить 0,12%, причиною звільнення наразі виступає власне бажання працівників, що ще раз підкреслює низьку їх вмотивованість та бажання бути членами команди АТ «Фармак», а отже вказує на не дієвість існуючого соціального пакету.

Оскільки вказана причина є основною, то можна визначити, що рівень плинності знизиться до 0,06%, отже, у підприємства не буде необхідності в зовнішньому наймі, що знизить дану статтю витрат.

У 2021 році величина витрат на підготовку працівника, прийнятого на умовах зовнішнього найму, становила:

$$\sum B = (ВН * \text{кіл-ть місяців}) + СВП \quad (3.1)$$

де $\sum B$ – сума витрат на 1 працівника, ВН – витрати навчання, СВП - середні витрати на підготовку працівника.

$$\sum B = 7400 * 3 + 6245 = 28\,445 \text{ грн.}$$

В розрахунку на підготовку працівників у кількості 183 особи, які були прийняті на місце звільнених у поточному році сума витрат складала: 5205, 44 тис. грн., що негативно відобразилося я на собівартості та і на прибутковості підприємства.

Що стосується продуктивності праці, то у 2021 році продуктивність праці складала 3062,5 тис. грн. / особу.

Вважаємо, що покращення умов праці за рахунок створення мотиваційного ефекту дозволить збільшувати дохід працівників.

Планове збільшення продуктивності складе 4%, тобто продуктивність праці становитиме $3062,5 * 1,04 = 3185$ тис. грн./чол.

За умови середньооблікової чисельності працівників 2785 осіб виручка від реалізації продукції складе $3185 * 2785 = 8870225$ тис.грн. Отже, виручка порівняно з 2021 р. збільшиться на 274617 тис. грн.

Таким чином, незважаючи епідеміологічну на кризу, викликану вірусом Covid-19, воєнним станом в країні соціальний пакет має удосконалюватися з урахуванням міжнародних вітчизняних реалій, адже він повинен мати станкий, а не фрагментарний характер, від чого буде користь як працівникам так і власникам підприємства.

Висновки до розділу 3

Серед організаційно-методичних заходів удосконалення в сфері соціальної відповідальності АТ «Фармак» запропонуємо запроваджувати глибоко обґрунтований системний підхід до розроблення та прийняття рішень щодо впливу на трудові процеси з метою їх оптимізації. Так як в управлінні працею головною є група функцій, що містить планування, організацію, мотивування, контролювання та регулювання, то відповідно реалізація цих функцій повинна базуватися на системі достовірної та своєчасної інформації, яка забезпечує підготовку необхідних даних для аналізу стану та динаміки всіх об'єктів і завдань управління працею. На підставі цих даних повинні оперативно прийматися оптимальні рішення, розроблятися заходи щодо ефективної зайнятості працівників і ротації персоналу всередині підприємства, підвищення продуктивності праці.

Дослідивши рівень соціальної мотивації на АТ «Фармак», нами встановлено, що він знаходиться на низькому рівні, що в свою чергу говорить про необхідність

покращення характеристик роботи, способів стимулювання, задоволення ряду потреб працівників. Таким чином, запропоновано більше уваги приділити саме знаходженню більш нових підходів, які змогли б значно покращити вплив на трудову поведінку і водночас врахувати невикористані резерви для підвищення результативності праці, справедливої оцінки вкладу найманих працівників та ефективного розвитку бізнесу.

Дослідивши і виявивши потреби персоналу у підвищенні мотивації праці, нами запропоновано систематизувати всі соціальні виплати працівникам підприємства, адже вони фрагментарно існують, і звести їх у єдину систему з розробкою відповідного механізму його реалізації.

Отже, нами було розроблено універсальний диференційований соціальний пакет, який враховував би мотиви різних груп працівників, адже у кожної з них своє коло потреб, і зміщено вектор з вирішення потреб управлінського персоналу на безпосередніх працівників, адже саме вони зайняті на виробництві кінцевого продукту. Такий пакет стане мотиватором для працівників, допоможе підвищити якість продукції, і допоможе оптимізувати витрати на соціальні потреби персоналу.

За рахунок впровадження запропонованих заходів зменшиться плінність персоналу зменшиться до 0,06%, що в свою чергу дозволить не витрачати кошти на їх навчання у розмірі 5205, 44 тис. грн., також підвищиться продуктивність праці на 4%, що в цілому дозволить підприємству збільшити виручку від реалізації продукції на 274617 тис. грн. і в цілому позитивно вплине на іміджеву складову підприємства.

ВИСНОВКИ

Соціальна відповідальність підприємства – це дотримання ним концепції ведення бізнесу, спрямованого не лише на отримання і примноження прибутку як основної мети діяльності, а й на підтримку та розвиток суспільства з урахуванням потреб його працівників, споживачів, акціонерів, держави та охорони довкілля, що великою мірою забезпечує інвестиційну привабливість, формує позитивний імідж та підвищує лояльність потенційних споживачів.

Завдання управління соціальною відповідальністю – забезпечити у кожному момент часу ефективне виконання необхідних функцій кожною зацікавленою стороною, зберігати процесну команду та колектив односторонців, спрямований на розв’язання стратегічних та оперативних завдань у їхній динаміці. Роль організаційного механізму управління соціальною відповідальністю, як технології управлінської діяльності, полягає у забезпеченні ефективного досягнення поставлених цілей управління організацією.

З огляду на проведені дослідження підходів до оцінки соціальної відповідальності бізнесу нами встановлено, що методи оцінки обирають виходячи із її мети, а саме: оцінка з метою визначення ефективності витрачання ресурсів підприємства; оцінка з метою визначення конкурентної позиції підприємства і місця в рейтингах; оцінка з метою визначення рівня задоволеності потреб різних стейкхолдерів; оцінка з метою визначення впливу здійснення соціально відповідальної діяльності на фінансово-економічні показники роботи підприємства. Конкретизація мети проведення оцінки ефективності соціальної відповідальності дозволить обрати найбільш сприятливий метод, сформулювати систему показників, визначити вимоги до необхідної вхідної інформації, коректно провести висновки задля прийняття раціональних управлінських рішень.

Щодо питань нормативно-правового забезпечення, то наразі в Україні існує чималий перелік актів, які регулюють соціальну відповідальність, так в

українському законодавстві основним нормативно-правовим актом, який регулює соціальну відповідальність бізнесу являється Конституція України, на основі якої приймаються законодавчі акти у всіх суспільних сферах.

Дослідження обраної тематики проводилося на базі АТ «Фармак», яке є лідером фармацевтичної галузі України в розробці, виробництві та постачанні якісних, ефективних і безпечних лікарських засобів, медичних виробів і дієтичних добавок. Метою діяльності товариства є здійснення підприємницької та інших видів діяльності для забезпечення суспільних та особистих потреб у відповідності з предметом діяльності, отримання доходу та реалізації на його основі соціальних і економічних інтересів акціонерів товариства, в тому числі отримання прибутку, його розподілу і виплати дивідендів акціонерам при прийнятті відповідного рішення Загальними зборами.

Зважаючи на те, що підприємство працює у високо ліквідній сфері і займається виробництвом та дистрибуцією продукції власного виробництва, що представляє собою лікарські препарати, відмітимо, що підприємство з кожним роком має стабільний ріст чистого прибутку від реалізації продукції, а ситуація із спалахом епідемії, визнаної вірусом COVID-19, ніяким чином не відобразився на показниках ефективності діяльності підприємства. . Так, обсяг чистого доходу від реалізації продукції збільшився протягом 2019-2021 рр. на 34,3%, що вплинуло на зростання валового прибутку на 41,2%, і відобразилося на зростанні чистого прибутку на 27,7%.

На підприємстві немає окремої особи або посади, яка б займалася конкретно питаннями соціальної відповідальності, проте дана концепція пронизує всю організаційну структуру підприємства, як по вертикалі, так і по горизонталі, і кожен працівник і кожен керівник повинен її дотримуватися, адже вони працюють згідно Кодексу корпоративної етики, прийнятому АТ «Фармак» ще у 2010 році..

Підприємство відповідально відноситься до власних працівників, підвищуючи розмір середньої заробітної плати, так протягом 2019-2021 рр. від

зріс на 19,3%, проте не зважаючи на це, він нижче середнього розміру заробітної плати по галузі, і потребує перегляду. Незважаючи на не високий рівень заробітної плати на підприємстві досить не висока плинність працівників, і даний показник у 2021 р. покращився на 25%. Відповідально підприємство ставиться і до безпеки на виробничих процесах, адже виробництво має масовий характер і характеризується високим ступенем автоматизації обладнання, то підприємство з кожним роком виділяє великі суми коштів на охорону праці власних працівників.

Підприємство забезпечує високу якість власної продукції, адже з кожним роком оновлює власну матеріально-технічну базу, так протягом 2019-2021 рр. витрати на оновлення збільшилися на 5,9%. Так як підприємство працює у галузі, яка потребує виробництва препаратів нового покоління, тому і витрачає великі кошти на впровадження даних технологій у власне виробництво. Так у 2019 р. на впровадження нових технологій було витрачено 11265 тис. грн, та у 2021 р. вже – 11912 тис. грн. Крім того підприємство маючи власну лабораторію самостійно здійснює інноваційні дослідження у фармацевтичній сфері, витрати на які зросли на 49,5% у 2021 р.

Підприємство є прибутковим, том свою функцію перед державою воно виконує у вигляді сплати податку на прибуток у 2021 р. у сумі – 293630 тис. грн. Також підприємство сплачує в бюджет ЄСВ до Пенсійного фонду у сумі 311869 тис. грн. у 2021 р.

Серед організаційно-методичних заходів удосконалення в сфері соціальної відповідальності АТ «Фармак» запропоновано запроваджувати глибоко обґрунтований системний підхід до розроблення та прийняття рішень щодо впливу на трудові процеси з метою їх оптимізації. Так як в управлінні працею головною є група функцій, що містить планування, організацію, мотивування, контролювання та регулювання, то відповідно реалізація цих функції повинна базуватися на системі достовірної та своєчасної інформації, яка забезпечує підготовку необхідних даних для аналізу стану та динаміки всіх об'єктів і завдань управління працею. На підставі цих даних повинні оперативно прийматися

оптимальні рішення, розроблятися заходи щодо ефективної зайнятості працівників і ротації персоналу всередині підприємства, підвищення продуктивності праці.

Дослідивши рівень соціальної мотивації на АТ «Фармак», нами встановлено, що він знаходиться на низькому рівні, що в свою чергу говорить про необхідність покращення характеристик роботи, способів стимулювання, задоволення ряду потреб працівників. Таким чином, запропоновано більше уваги приділити саме знаходженню більш нових підходів, які змогли б значно покращити вплив на трудову поведінку і водночас врахувати невикористані резерви для підвищення результативності праці, справедливої оцінки вкладу найманих працівників та ефективного розвитку бізнесу.

Дослідивши і виявивши потреби персоналу у підвищенні мотивації праці, нами запропоновано систематизувати всі соціальні виплати працівникам підприємства, адже вони фрагментарно існують, і звести їх у єдину систему з розробкою відповідного механізму його реалізації.

Отже, нами було розроблено універсальний диференційований соціальний пакет, який враховував би мотиви різних груп працівників, адже у кожної з них своє коло потреб, і зміщено вектор з вирішення потреб управлінського персоналу на безпосередніх працівників, адже саме вони зайняті на виробництві кінцевого продукту. Такий пакет стане мотиватором для працівників, допоможе підвищити якість продукції, і допоможе оптимізувати витрати на соціальні потреби персоналу.

За рахунок впровадження запропонованих заходів зменшиться плинність персоналу зменшиться до 0,06%, що в свою чергу дозволить не витрачати кошти на їх навчання у розмірі 5205, 44 тис. грн., також підвищиться продуктивність праці на 4%, що в цілому дозволить підприємству збільшити виручку від реалізації продукції на 274617 тис. грн. і в цілому позитивно вплине на іміджеву складову підприємства.