

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

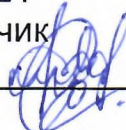
**ЛУКАЧИК Віталій Сергійович**

**Особливості управління соціальним розвитком  
підприємства. / Features of social development  
management of the enterprise**

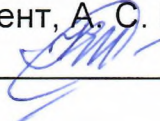
спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
МЕНУПм-21  
В. С. Лукачик

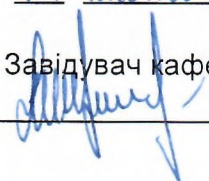


Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, А. С. Коцур



Кваліфікаційну роботу допущено  
до захисту:

" 04 " жовтня 2022 р.

Завідувач кафедри  
  
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

## ЗМІСТ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ<br/>ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ</b>  |           |
| 1.1. Управління соціальним розвитком організації: суть, значення,<br>функції .....   | 6         |
| 1.2. Особливості сучасного соціального розвитку організації.....   | 15        |
| 1.3. Зарубіжній досвід управління соціальним розвитком в організації та<br>можливості його застосування на вітчизняних підприємствах ..... | 24        |
| <b>Висновки розділу 1.....</b>   | <b>31</b> |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ<br/>СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>  |           |
| 2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства .....  | 32        |
| 2.2. Сучасний стан управління соціальним розвитком на<br>підприємстві.....   | 40        |
| 2.3. Сучасні проблеми оптимізації управління соціальним розвитком<br>організації.....  | 43        |
| <b>Висновки до розділу 2.....</b>  | <b>49</b> |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОЛІПШЕННЯ<br/>УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>   |           |
| 3.1. Пріоритетні напрямки поліпшення управління соціальним розвитком<br>на підприємстві.....   | 50        |
| 3.2. Шляхи оптимізації управління соціальним розвитком на<br>підприємстві.....   | 60        |
| <b>Висновки до розділу 3.....</b>  | <b>71</b> |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>  | <b>73</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>  | <b>73</b> |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сьогодні усвідомлення суспільством цінності людського життя, важливості всебічного і гармонійного розвитку кожної особистості, її фізичних, моральних і духовних здібностей, а також необхідності створення умов для самореалізації людського потенціалу. досягнення мети - своєчасне визначення основних стратегічних напрямів і пріоритетів соціального розвитку України.

В Україні проблеми соціального розвитку підприємств є складними для дослідження, оскільки наука про управління соціальним розвитком як самостійний науковий напрям ще не сформувалася повністю. Основні причини сказаного пов'язані з тим, що практичне управління в українській економіці не визнає необхідності пріоритетності соціальних цілей і завдань по відношенню до економічного, стереотипного бачення соціальних проблем як суб'єкта державного управління. . А глобальна соціалізація цивілізованого суспільства, в тому числі економіки, яка відбувається на основі сучасних технологічних змін, вимагає від економічних суб'єктів вирішення соціальних проблем суспільств, кінцевих цілей, які пов'язані з функціонуванням цих утворень, а також можливість використання соціальних результатів на додаток до економічних факторів зростання.

Теоретичною основою сучасних досліджень управління соціальним розвитком підприємства стали наукові праці С. Бандура, І. Бондара, Ф. Бурджалова, О. Грішної, А. Гриненка, Т. Заяць, А. Колота, В. Куценко, Е. Лібанової, У. Садової, Л. Семів, В. Скуратівського, С. Смірної, Л. Шаульської, Л. Шевчук, В.Шматової, О. Яременка та інших.

**Метою** даної роботи є розробка пропозицій щодо поліпшення управління соціальним розвитком.

Для досягнення мети поставлені та вирішені такі **завдання**:

- узагальнити теоретичні положення стосовно поняття «управління соціальним розвитком»;

- провести аналіз сучасного стану управління соціальним розвитком на Товаристві з обмеженою відповідальністю «Микулинецький Бровар»;
- визначити напрямки удосконалення соціальної політики на ТОВ «Микулинецький Бровар»;
- розробити рекомендації щодо оптимізації управління соціальним розвитком на ТОВ «Микулинецький Бровар».

**Об'єктом** дослідження виступає персонал ТОВ «Микулинецький Бровар».

**Предметом** є система соціально-економічних відносин з управління персоналом на ТОВ «Микулинецький Бровар».

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження є знання наукових поглядів на сутність проблеми, її історико-економічної перспективи, узагальнення досвіду та можливості його використання на практиці.

При підготовці роботи використано абстрактно-логічний метод, суть якого полягає у визначенні предмета дослідження, виокремленні його окремих складових, аналізі їх взаємозалежності та взаємодії, пошуку законності тощо.

Монографічний метод використано під час вивчення та аналізу літературних джерел, законодавчих та нормативних актів.

Крім того, були використані статистичні методи дослідження, зокрема метод групування, а також кореляційно-регресійний аналіз, що дозволило охарактеризувати залежність чисельності адміністративно-управлінського персоналу підприємства від його розміру.

**Наукова новизна роботи** полягає у системному обґрунтуванні теоретичних і методологічних основ управління соціальним розвитком організації:

- обґрунтовано місце та значення заходів управління соціальним розвитком як основного чинника оптимізації діяльності на ТОВ «Микулинецький Бровар»;
- проведено аналіз ефективності діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар»;

- запропоновано напрямки оптимізації управління соціальним розвитком організації.

**Практичне значення роботи.** Практичне значення роботи полягає в розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства за рахунок впровадження системного, комплексного підходу до управління соціальним розвитком.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота викладена на 82 сторінках комп'ютерного тексту, складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (62), містить 11 таблиць, 4 рисунки.

## РОЗДІЛ 1

### УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ

#### **1.1. Управління соціальним розвитком організації: суть, значення, функції**

Управління соціальним розвитком відіграє важливу роль у розвитку співробітників і підвищенні ефективності їх праці. Соціальний розвиток організації передбачає зміни на краще її соціального середовища - матеріальних, соціальних і духовно-моральних умов, в яких працюють співробітники організації, живуть зі своїми сім'ями, де діляться і витрачаються дари. Так відбувається, складаються об'єктивні відносини, зв'язки між індивідами знаходять вираження їх морально-етичних цінностей.

У загальному розумінні під соціальним розвитком розуміється зміна соціального середовища організації, яка є обов'язковим об'єктом управління організацією та складовою управління персоналом. Управління соціальним розвитком орієнтоване на людей, створення належних умов для роботи та побуту працівників організації, поліпшення умов. Основні цілі соціального розвитку: удосконалення соціальної структури персоналу, його професійно-кваліфікаційного складу, регулювання чисельності працівників, підвищення їх освітнього рівня; поліпшення умов праці, підвищення безпеки та гігієни праці працівників; забезпечення соціального захисту, соціальних прав і гарантій працівників; стимулювання через матеріальне заохочення; створення та підтримання здорової морально-психологічної атмосфери; підвищення рівня життя працівників та їх сімей, задоволення потреб у житлі, споживчих товарах, послугах та використанні вільного часу. Управління соціальним розвитком – це сукупність методів, способів і процедур, що дозволяють вирішувати соціальні проблеми на основі наукового підходу, знання законності соціальних процесів, аналітичних розрахунків і соціальних стандартів [39, с. 44].

До основних факторів соціального середовища організації відносяться [46, с. 32]:

1. Потенціал - відображає матеріально-технічні та організаційно-економічні можливості організації, тобто її розмір і місце розташування, чисельність і якість персоналу, характер провідних професій, профіль організації, обсяг продукції і послуг, форму власності;

2. Соціальна інфраструктура - комплекс об'єктів, призначених для задоволення життєвих, соціально-побутових, культурних та інтелектуальних потреб працівників організації та членів їх сімей, що включає: житловий фонд (будинки, гуртожитки) та об'єкти комунального призначення (готелі, санвузли), житлові приміщення, будинки, житлові будинки, житлові будинки). тощо), телефонний зв'язок тощо; лікувально-профілактичні препарати; заклади освіти та культури; об'єкти торгівлі та громадського харчування; приміщення побутового обслуговування;

3. Умови та охорона праці – включає фактори, що впливають на самопочуття і працю працівників, забезпечує безпечну роботу, запобігання травматизму та професійним захворюванням [15, с. 111];

4. Матеріальна винагорода за трудовий внесок є вузлом соціального розвитку організації. Заробітна плата має ґрунтуватися на соціальному мінімумі, тобто мінімумі, необхідному для підтримки гідного рівня життя та відтворення здатності працівників заробляти на життя не тільки собі, а й своїй сім'ї;

5. Соціальний захист працівників - заходи, пов'язані з безсумнівним захистом прав громадян і соціальних гарантій, встановлених соціальним страхуванням, законодавчими актами, колективним договором, трудовим договором та іншими правовими актами [13, с. 45];

Визначення розміру мінімальної заробітної плати та тарифної ставки; нормальна тривалість робочого часу, оплата роботи у вихідні та святкові дні; щорічна оплачувана відпустка; Відшкодування шкоди, заподіяної здоров'ю у зв'язку з виконанням трудових обов'язків тощо.

6. Соціально-психологічний клімат - проявляється в мотивації праці, спілкуванні працівників, їх міжособистісних і групових стосунках. У структурі соціально-психологічного клімату колективу взаємодіють три компоненти: морально-психологічна сумісність працівників, їх діловий настрій і соціальний оптимізм;

7. До неробочого часу відноситься відпочинок і відновлення працездатності працівників, організація їх домашнього побуту, використання вільного часу. Відпочинок, рівноцінний вільному часу, має велике значення для всебічного розвитку людини.

Для глибшого розуміння сутності поняття «управління соціальним розвитком» необхідно проаналізувати сутність і значення поняття «соціальна політика», яке входить до його складу.

Сучасну соціальну політику деякі автори розглядають як «системну єдність двох взаємозалежних і взаємодоповнюючих напрямів дій, а саме: соціального розвитку та соціального захисту» [42, с. 78]. Так І. Ніколіна пропонує доповнити наукове розуміння соціальної політики забезпеченням її двовекторного спрямування, що складається з поєднання соціального розвитку та соціального захисту: «соціальна політика з функцією розвитку сприяє вирішенню проблеми максимізації добробуту суспільства (людини), а з функцією захисту – мінімізації недоліків і соціальних ризиків. Доцільно побудувати теоретичну базу концепція захисної функції соціальної політики на основі досягнення соціально прийняттого рівня життя та регулювання його гарантій відповідно до соціальних стандартів і норм» [37, с. 30].

Тому чітке визначення головної мети соціальної політики (формування суспільства з рівними базовими можливостями) та мети-засобів зумовлює виокремлення в структурі соціальної політики двох складових: соціального розвитку та соціального захисту, які, у свою чергу, виступають як складні ієрархічні підсистеми зі своїми елементами, властивостями та функціями. Відповідно, завдання зазначених складових соціальної політики конкретизуються у завданнях, які вирішуються в кожній підсистемі.



Отже, завданнями політики соціального розвитку є [31, с. 67]:

- створення умов для розвитку та відтворення трудового потенціалу;
- забезпечення раціональної зайнятості населення;
- удосконалення системи винагороди як основи його ефективної мотивації;
- розвиток системи соціального партнерства;
- забезпечення сприятливих умов для розвитку населення;
- соціальна інтеграція та утвердження соціальної солідарності.

При цьому цілі політики соціального захисту можуть включати:

- подолання бідності та зменшення нерівності в суспільстві;
- запобігання економічній та соціальній маргіналізації громадян з інвалідністю;
- забезпечення соціальної справедливості в розподілі доходів, ресурсів і послуг;
- зниження ризику соціальної небезпеки для громадян (подолання насильства, злочинності, нецільового використання власності).

Комплексне виконання вищезазначених завдань забезпечується дотриманням певних принципів як основних принципів формування та реалізації соціальної політики. Відповідно до системного підходу принципи соціальної політики об'єктивно зумовлені принципами функціонування кожної системи, насамперед принципом цілісності, принципом збалансованості та принципом ієрархії. Що стосується системи соціальної політики, то принцип цілісності, зокрема, визначає комплексний характер її впливу на соціальні процеси в суспільстві за всіма напрямками зв'язку суб'єктів та об'єктів соціальної політики, органічну єдність завдань соціального розвитку та соціальні захист. Відповідно до принципу збалансованості система соціальної політики має бути спрямована на вирівнювання рівня соціального розвитку різних її об'єктів – індивідів, соціальних груп і верств населення, соціальних спільнот, у тому числі регіональних. Нарешті, відповідно до принципу ієрархії соціальна політика обов'язково передбачає визначення пріоритетів соціальних

проблем і адекватну концентрацію ресурсів, спрямованих на їх вирішення [36, с. 153].

Таким чином, розгляд соціальної політики як системи управління суспільним розвитком дозволяє сформулювати такі провідні принципи її реалізації:

- принцип комплексності вирішення завдань соціального розвитку та соціального захисту, органічної єдності;
- принцип вирівнювання рівня соціального розвитку різних об'єктів соціальної політики;
- принцип пріоритетності цілей і завдань соціальної політики.

Слід зазначити, що пріоритетність визначається дією багатьох факторів, до яких можна віднести, зокрема, ступінь гуманізації відносин у суспільстві, обсяг ресурсів, які можна спрямувати на вирішення соціальних проблем, рівень. Формування потреб членів суспільства та їх обізнаність, культурні традиції, якість умов життя різних груп населення, інтенсивність міграційних процесів тощо.

За критеріями подібності соціальних завдань можна виділити конкретні напрями соціальної політики або цільові соціальні програми, які реалізуються в обох підсистемах, але займають різне положення у внутрішній ієрархії зв'язків кожної з них. На нашу думку, вони можуть включати:

- політика доходів і цін;
- політика зайнятості та соціально-трудова відносини;
- соціально-демографічна політика;
- політика підтримки соціально незахищених верств населення;
- політика розвитку соціальної сфери;
- регіональна соціальна політика [33, с. 44].

Вони не вимагають доказів того, що завдання соціального розвитку вирішуються переважно шляхом реалізації програм зайнятості та вдосконалення соціально-трудова відносин, розвитку соціальної сфери, регулювання доходів і цін, підтримки політики соціального розвитку.

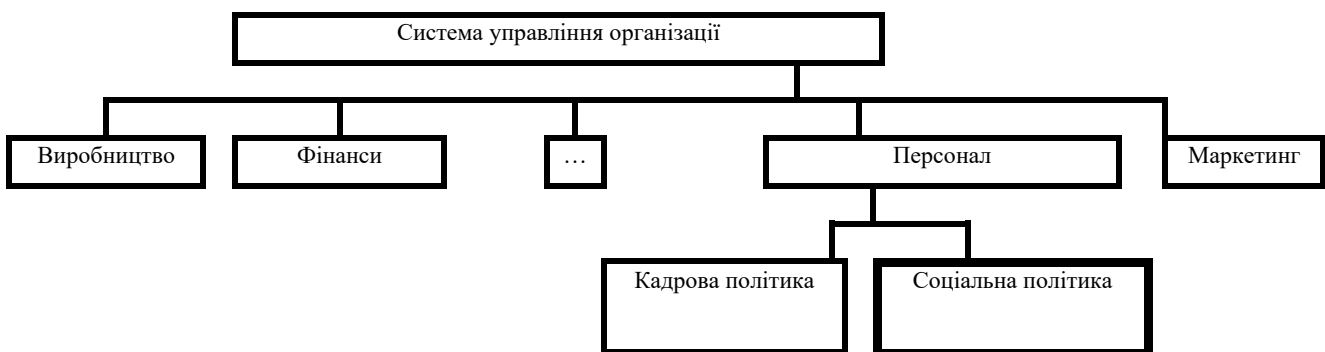
вразливий. Верствам населення належить домінуюча роль у підсистемі соціального захисту, соціально-демографічної політики. У цілому окремі напрями (або види) соціальної політики складають її основні структурні елементи і здійснюють комплексний вплив на об'єкти соціальної політики з метою надання їм якісно нових характеристик. Але все ж пріоритетними повинні бути заходи, спрямовані на подолання кризових явищ у соціальній сфері, тобто вирішення проблем, що загрожують соціальній безпеці окремих громадян чи соціальних верств.

Водночас слід зазначити, що між окремими цільовими політиками не існує постійного пріоритетного співвідношення: на певних етапах розвитку суспільства та чи інша конкретна цільова політика може набувати особливої соціальної ваги або, навпаки, втрачати актуальність. Шлях до іншої адресної політики. Так, наприклад, під час зростання інфляції актуалізується політика доходів і цін, при зниженні виробництва на перший план виходить політика зайнятості тощо [22, с. 62].

Структурна організація системи передбачає виділення різних рівнів системи та встановлення ієрархічних зв'язків між цілим (системою) та його окремими частинами (компонентами), які, у свою чергу, можна розглядати як самостійні, складні системні утворення, підкорятися власним законам розвитку. Відповідно до такого підходу, на нашу думку, виправданість ототожнення соціальної політики із соціальним захистом населення, а також відмова від якісної точності таких термінів, як «соціальний захист», «соціальне забезпечення», «соціальна допомога», «соціальна захист». підтримки», не є достатньо переконливим. «Соціальні гарантії», «соціальне страхування», ці поняття вважаються тотожними [28, с.85]. Водночас зрозуміло, що соціальні гарантії, скажімо у зв'язку із соціальним захистом чи соціальним забезпеченням, мають інструментальну функцію, виступаючи засобом реалізації цього захисту. Логіка цілей соціальної політики, яка поєднує завдання соціального розвитку та соціального захисту, виправдовує неправомірність ототожнення соціального захисту, скажімо, із соціальним

захистом чи соціальним страхуванням. Що стосується цих двох категорій, то, на нашу думку, більш адекватним є визначення їх інститутів соціального захисту.

З організаційної точки зору системність соціальної політики виявляється у взаємодії суб'єкта та об'єкта, з метою впорядкування останнього, його якісної точності та цілеспрямованого розвитку. Об'єкт і суб'єкт складають основу системи соціальної політики, а зв'язки між ними утворюють її структуру. Вихідним пунктом формування соціальної політики, як уже зазначалося, є потреби людей. Тому відповідність структурних елементів соціальної політики інтересам суспільства, соціальних верств і окремих громадян є головним критерієм оцінки її ефективності.



**Рис. 1.1. Місце соціальної політики в системі управління організації [29, с. 31]**

Об'єктом соціальної політики є суспільство у цілому, соціальні групи, та верстви населення, окремі індивіди, котрі виступають споживачами соціальних послуг та утримувачами соціальних трансфертів, а також соціальні відносини, які складаються між ними. Цей об'єкт у різних підсистемах соціальної політики структурується на конкретні соціальні групи, які мають свої специфічні потреби та інтереси: працюючі та безробітні як об'єкт політики зайнятості та соціально-трудова відносин, молодь, молоді матері та діти як об'єкт соціально-демографічної політики, малозабезпечені як об'єкт політики доходів та цін та інші. Зміна характеристик об'єкту під впливом соціальної політики відбивається у показниках рівня доходів та споживання, зайнятості та

безробіття, тривалості життя та здоров'я нації, забезпеченості житлом та належними побутовими умовами, соціально-культурними та медичними послугами.

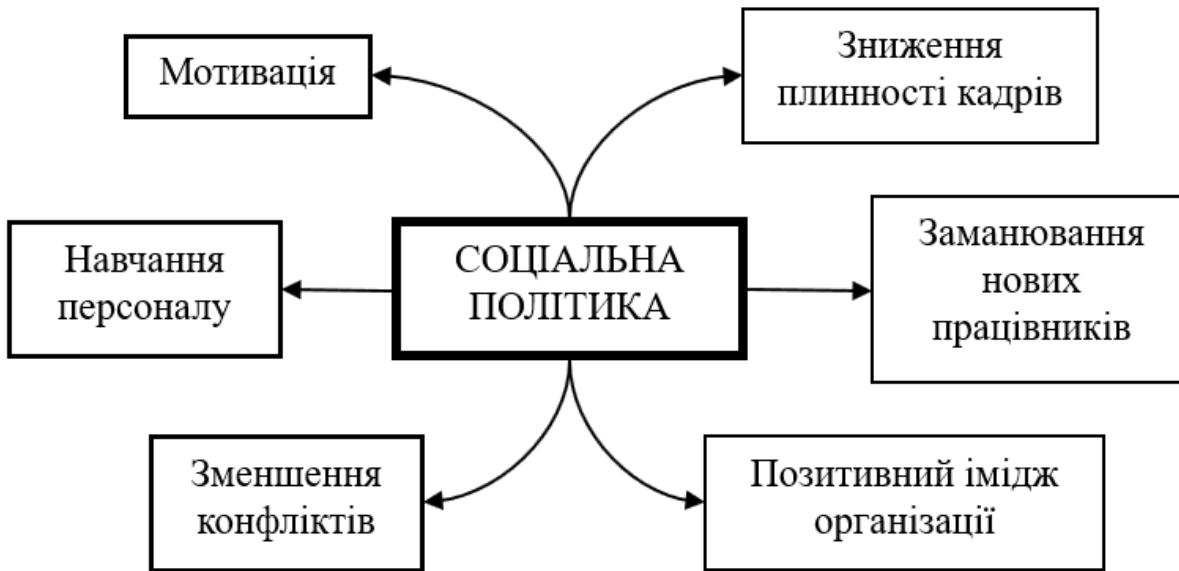


**Рис. 1.2. Моделі соціальної політики [30, с. 216]**

Головним суб'єктом соціальної політики виступає держава, яка формулює загальну концепцію та основні напрямки реалізації соціальної політики, забезпечує її законодавчу та правову базу. Інакше кажучи, на державному рівні соціальна політика носить переважно рамковий, нормативно-правовий характер, задаючи загальні параметри соціального розвитку та забезпечуючи дію відповідних механізмів (фінансових, організаційних, інституціональних, інформаційних) [46, с. 32].

Разом з державою у вирішенні соціальних проблем беруть участь органи місцевого самоврядування, виробничі об'єднання, окремі підприємства і фірми, громадські, політичні та профспілкові об'єднання, благодійні організації та приватні особи. Тому соціальна політика отримує реальне, конкретне втілення і фіксований результат у вигляді певних соціальних благ для певних людей і соціальних класів.

Соціальна політика компанії займає особливе місце у формуванні мотивації співробітників, підвищує їх самовираження в роботі. Перш за все, компанія реалізує пільги та гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування за віком, на випадок тимчасової непрацездатності, безробіття тощо), які визначаються на державному рівні. По-друге, підприємства надають своїм працівникам та членам їх сімей додаткові пільги,



які є частиною матеріального заохочення, за рахунок виділення на ці цілі коштів із фондів соціального розвитку підприємства. Надання додаткових благ і послуг соціального характеру, крім обов'язкових платежів, здійснюється або за ініціативою керівництва, яке фактично реалізує принципи соціальної кадрової політики, або в результаті тарифних угод між керівництвом і менеджмент. Рада трудового колективу (експертна комісія) як виразник інтересів працівників. Ці пільги застосовуються у порядку, передбаченому законодавством про працю.

Відповідно, соціальна політика компанії (організації) являє собою заходи, пов'язані з додатковими пільгами і соціальними компенсаціями її співробітникам.

Отже, в сучасних умовах основними функціями соціальної політики підприємства є (рис. 1.3):

- мотивація персоналу на підвищення продуктивності праці;
- зменшення конфліктів, створення сприятливого клімату;
- розвиток і навчання персоналу, підвищення його професіоналізму;
- підключення співробітників до компанії (зменшення плинності кадрів);
- залучення нових кваліфікованих працівників;
- створення сприятливого іміджу компанії в очах громадськості [54, с. 47]

**Рис. 1.3. Основні функції соціальної політики підприємства\***

\* Побудовано автором за даними [55, с. 116]

Перші три функції відображають аспекти діяльності соціальної політики, на які повинні бути спрямовані основні зусилля компанії. Ці функції є

найважливішими. Останні три функції отримані, вони є результатом виконаних дій.

Компанії надають пільги та гарантії в рамках соціального захисту працівників, які встановлені на високому рівні. Крім того, компанії надають додаткові пільги своїм співробітникам. Чим більше таких переваг і послуг, тим привабливіше працювати в такій компанії. Це створює зацікавленість працівників у господарській діяльності компанії. Тому соціальна захищеність співробітників, розвиток їх особистісних якостей і збереження здоров'я є умовою успіху компанії.

## **1.2. Особливості сучасного соціального розвитку організації**

Управління соціальним розвитком організації - це сукупність методів, прийомів і процедур, що дозволяють вирішувати соціальні проблеми трудових колективів на основі наукового підходу, знання закономірностей соціальних процесів, обґрунтованих аналітичних розрахунків і перевірених на практиці соціальних норм. Це організаційний механізм заздалегідь продуманого, прогнозованого, планомірного та комплексного впливу на соціальне середовище з використанням багатьох факторів, що впливають на це середовище [56, с. 419].

Ефективність виробництва в умовах розвиненої ринкової економіки визначається насамперед соціальним управлінням і організацією розвитку персоналу, високим ступенем злагодженості спільної праці працівників, прагненням персоналу до досягнення виробничих цілей, заохоченням працівників. власну ініціативу з метою вирішення особистих проблем, особливо свого професійного розвитку, підвищення професійної кваліфікації.

Отже, соціальний розвиток персоналу - це цілеспрямований процес удосконалення соціальної структури та професійно-кваліфікаційного складу працівників, задоволення потреб соціально менш захищених груп персоналу

організації в їх професійному розвитку. Це забезпечується заходами професійного навчання персоналу, його виробничої адаптації та атестації, плануванням трудової кар'єри працівників та підвищенням їх професійно-кваліфікаційного рівня.

Соціальний розвиток персоналу організації спрямований на [58, с. 89]:

- вдосконалення соціальної структури трудового колективу з метою поступового подолання відмінностей між соціальними групами працівників, зближення їх за характером і змістом праці і на цій основі досягнення більшої соціальної однорідності;
- удосконалення професійно-кваліфікаційної структури персоналу з метою збільшення частки кваліфікованих і висококваліфікованих працівників, підвищення їх загальноосвітнього та культурного рівня;
- підвищення освітнього та професійного рівня молоді, жінок та осіб пенсійного віку;
- зменшення обсягу ручної, некваліфікованої та низько-кваліфікованої праці і на цій основі стабілізація кадрів в організації та зменшення плинності робочої сили;
- утримання та подальший розвиток персоналу шляхом поліпшення ергономічних, санітарно-гігієнічних та інших умов праці, забезпечення охорони праці та безпеки працівників;
- врахування соціальних факторів при створенні нових підприємств або структурних виробничих підрозділів, при реконструкції підприємств з метою формування висококваліфікованих і стабільних трудових колективів;
- заохочення успішного проходження виробничої адаптації, атестації персоналу, безперервного професійного навчання, розвитку його трудової кар'єри та професійного навчання працівників, формування резерву керівників підприємства, як матеріальна винагорода, так і моральне заохочення;
- створення та підтримання здорової соціально-психологічної атмосфери в трудовому колективі для тих працівників, які постійно працюють над



особистим розвитком, сприяючи тим самим злагодженій роботі структурного підрозділу та колективу організації в цілому;

- в результаті повного використання можливостей соціального захисту працівників, забезпечення розвитку персоналу, зміцнення соціальних гарантій організації та захисту громадянських прав людини на виробництві;
- підвищення рівня життя працівників та членів їх сімей та задоволення потреб персоналу за певними ознаками в різноманітних освітніх послугах, самовираженні та підвищенні кваліфікації.

Соціальне управління персоналом, за своєю суттю, насамперед спрямоване на працівників організації. Його основне завдання – створити сприятливі умови для роботи, забезпечити належний рівень заробітної плати та побутових умов працівників і таким чином сприяти постійному розвитку персоналу в організації [59, с. 47].

Організація реалізує пільги з розвитку персоналу в рамках визначеного на державному рівні трудового законодавства та соціального захисту населення. Так, в основах законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування визначено такі види страхування: пенсійне страхування; страхування, пов'язане з тимчасовою втратою працездатності та витрат, зумовлених народженням та похованням, медичне страхування, страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, які спричинили втрату працездатності; страхування на випадок безробіття; Інші види страхування, передбачені законодавством України [53, с. 121].

При цьому організації надають працівникам і членам їх сімей додаткові пільги для розвитку персоналу за рахунок власних коштів. Це, зокрема, компенсація за перепідготовку працівників у вищих навчальних закладах без відриву від виробництва, перепідготовку осіб, направлених на навчання та виплату стипендій відірваними від виробництва підприємствами тощо. Надання таких пільг працівникам відповідно до чинного законодавства, не є обов'язковим для адміністрації організації. Забезпечує їх кадрами з власної

ініціативи, демонструючи тим самим реалізацію власної соціальної політики щодо розвитку персоналу.

Соціальна політика розвитку персоналу як складова управління представляє цілі та заходи, пов'язані з додатковими пільгами, послугами та винагородою для працівників, які забезпечують подальший розвиток персоналу. Чим більше пільг і послуг надає організація, чим більше їх обсяг перевищує обсяг, передбачений чинним законодавством, тим успішніше буде проходити процес виробничої адаптації працівників, як правило, ефективніше атестація персоналу. Професійна підготовка кадрів та професійно-кваліфікаційний розвиток працівників здійснюється цілеспрямовано, з ефективним формуванням резерву керівників [43, с. 146].

Соціальний розвиток персоналу є складовою частиною механізму формування, розподілу, обміну робочої сили та її ефективного використання. При цьому суб'єктом соціального розвитку персоналу є не тільки працівники, а й члени їх сімей, особливо молоде покоління. Таким чином, соціальна політика сприяє відтворенню робочої сили як усередині підприємства, так і поза самим виробництвом. Робота із соціального розвитку персоналу також забезпечує підвищення рівня соціального престижу та привабливості професії працівників компаній серед молоді, а отже, створює сприятливі умови для формування трудових династій.

До факторів, що впливають на обсяги витрат роботодавців на соціальний розвиток персоналу, відносяться розмір підприємства, його виробничу приналежність, рівень технічної оснащеності і технологій, наукоємність виробництва, вплив представників найманих працівників, фінансово-економічний стан організації, ефективність чинного законодавства щодо стимулювання розвитку персоналу.

Напрями і заходи соціальної політики в різних країнах і організаціях досить сильно відрізняються один від одного. Це зумовлює нерівномірність структури витрат на заходи соціальної політики. У країнах із розвинутою ринковою економікою у вищезгаданій структурі в основному домінують

витрати на догляд за працівниками після очікуваного виходу на пенсію. Водночас витрати на професійну підготовку, перепідготовку та підготовку кадрів поки що мають порівняно невелику питому вагу.

Середня частка додаткових податків і пільг, пов'язаних з реалізацією соціальної політики організації, в загальних витратах на оплату праці повинна збільшитися. Тому важливо забезпечити випереджаючі темпи зростання витрат організацій на соціальний розвиток. Це значно підвищить рівень конкурентоспроможності як самих організацій, так і їх персоналу на внутрішньому та світовому ринку [35, с. 149].

У великій компанії соціальним розвитком персоналу керує соціальний відділ служби управління персоналом. Водночас у середній чи малій компанії вищезазначені функції покладаються на окремих працівників служби управління персоналом або на роботодавця. Завдання і функції цих працівників мають свою специфіку.

У процесі роботи над соціальним розвитком персоналу вони повинні стимулювати персонал у подальшому розвитку шляхом надання додаткових винагород і пільг. Зокрема, це стосується цілеспрямованого планування професійного розвитку та трудової кар'єри, що сприяє добробуту працівників і сприятливому соціально-психологічному клімату в колективі. До важливих функцій соціальної служби належать прогнозування та планування соціального розвитку кадрів на виробництві та за його межами, усунення негативного впливу ринкових відносин на професійно-кваліфікаційний склад працівників.

Аналіз різних підходів до визначення соціальної політики дав змогу зробити висновок, що соціально-економічна політика як держави, так і компаній є нерозривно пов'язаною та взаємозалежною, що потребує вибору пріоритетів для її узгодженого розвитку на всіх рівнях.

Основними напрямками управління соціальним розвитком підприємства, що відображають його специфіку, є: заходи, спрямовані на: підвищення якості життя та добробуту персоналу підприємства; максимальне задоволення потреб

та інтересів клієнтів; забезпечення довгострокових інтересів суспільства в цілому [31, с. 64].

При такому підході до змісту поняття «управління соціальним розвитком» можна виділити три основні складові управління соціальним розвитком підприємства: 1) заходи, спрямовані на персонал підприємства; 2) клієнтоорієнтовані заходи; 3) заходи, спрямовані на суспільство в цілому.

Аналіз об'єкта та сутності суб'єкта управління соціальним розвитком держави дав змогу з'ясувати неоднорідний за своїм складом об'єкт управління соціальним розвитком підприємства (всього населення), а саме: персонал підприємства. . Компанія, користувачі продукції цієї компанії та суспільство в цілому.

Суб'єктом управління соціальним розвитком компанії виступає її менеджмент, як і всіх структур компанії, який розробляє принципи і стандарти виплат працівникам, соціальних виплат; які контролюють умови та безпеку праці; відповідають за кваліфікацію, підготовку та перепідготовку персоналу; Визначення змісту та розвитку соціальної інфраструктури, реалізація соціальних програм, організація комунікаційних зв'язків із середовищем підприємства. При цьому слід мати на увазі, що діяльність суб'єктів управління соціальним розвитком підприємств безпосередньо залежить від діяльності суб'єктів управління соціальним розвитком держави і підкоряється їй [25, с. 310].

Необхідно вдосконалити управління соціальним розвитком компанії:

1) забезпечення умов обов'язкового соціального страхування працівників (мінімальний рівень заробітної плати; обов'язкове страхування за встановленими нормативами – пенсійне, соціальне, на випадок охорони здоров'я, безробіття; соціальні виплати та допомоги тощо);

2) створення привабливих робочих місць для найманих працівників з високою заробітною платою, різними соціальними пільгами (безкоштовне харчування, можливість отримання довгострокових безвідсоткових кредитів тощо);

- 3) орієнтація на задоволення споживачів і соціальних потреб;
- 4) забезпечення комунікаційних контактів із замовниками;
- 5) узгодження інтересів компанії і суспільства [23, с. 340].

Діяльність компанії в усіх зазначених сферах забезпечує комплексне управління соціальним розвитком компанії, повне охоплення всіх напрямків, пов'язаних з концепцією соціально-етичного маркетингу, і можлива лише за наявності вичерпної маркетингової інформації.

Підхід за результатами маркетингових досліджень може бути використаний для визначення принципів ефективного управління соціальним розвитком підприємства. Формування комплексу заходів з управління соціальним розвитком компанії повинно базуватися на інформації, яка дозволяє узгодити інтереси компанії, клієнтів і суспільства в цілому. Така інформація може бути отримана в результаті маркетингових досліджень і повинна містити не тільки економічну, а й соціальну інформацію, що забезпечує її повноту.

Якість маркетингової інформації не обмежується її повнотою, але також формується взаємодією таких характеристик, як релевантність і надійність. У свою чергу, важливість маркетингової інформації визначається її актуальністю та актуальністю, а достовірність – її правдивістю та достовірністю.

Аналіз та узагальнення принципів соціально-етичного маркетингу та сутності заходів з управління соціальним розвитком підприємства дозволили дійти висновку, що формування соціальної політики підприємства має базуватися на соціальній концепції. Етичний маркетинг, оскільки він допомагає задовольнити бажання та врахувати довгострокові інтереси споживачів і суспільства в цілому, досягти цілей компанії, що необхідно для довгострокового та ефективного функціонування компанії. компанія на ринку.

У більшості випадків оцінка соціально-економічної ситуації на ринку все ще пов'язана лише з досягненням компанією мети отримання прибутку. Тому формування комплексу заходів з управління соціальним розвитком підприємства по відношенню до замовника має базуватися на принципах маркетингу.

Економічна ефективність і соціальні досягнення компанії взаємозалежні і взаємозумовлені; діалектика соціальних і економічних факторів. Поворот економіки в бік соціальної сфери відбувся не відразу.

Інформація стала найактивнішим елементом ринкової інфраструктури, фактором виробництва і товаром.

Наявність або відсутність ринкової інформації визначає успіх або поразку компанії як у виробництві, так і в продажу продукції. Інформація стає фактором, що визначає спрямованість і зміст соціальної політики підприємства, основою соціально-етичного маркетингу, що визначає їх потрійний взаємозв'язок. Соціально-етичний маркетинг виникає внаслідок розвитку суспільства, поступової зміни його цінностей і стає основою для формування соціальної політики компанії [31, с. 104].

В умовах сучасного конкурентного соціально-економічного простору стабільність кожної організації, стабільність її функціонування визначається якістю кадрового потенціалу. Висока кваліфікація співробітників є запорукою конкурентоспроможності організації та її продукції. З метою підвищення якості професійної діяльності спеціалістів, підвищення якості їх лояльності до організації та керівництва багато компаній створюють широкий соціальний пакет, розвивають різноманітні системи соціальної підтримки працівників.

Управління соціальним розвитком сучасної організації характеризується низкою основних напрямів: регулювання питань праці, зайнятості та виробничих відносин; система оплати праці та мотивація праці; Безпека та здоров'я; якість умов праці та побуту працівників та їх сімей; зміцнення здоров'я, спорт, фізичне виховання та організація відпочинку; житлова політика; Корпоративне соціальне забезпечення та страхування. Соціальна підтримка стосується загального покращення добробуту, яке люди отримують у результаті взаємодії з іншими. На відміну від соціальної допомоги, яка виглядає більш стабільною структурою і охоплює широкий спектр умов її отримання, соціальна підтримка є крихкою системою. Соціальна допомога - це турбота держави і суспільства про громадян, які потребують допомоги за віком, станом

здоров'я, соціальним становищем і прожитковим мінімумом. Легко втратити соціальну підтримку в організації при зміні роботи або скороченні. Тривалість соціального супроводу в організації багато в чому залежить від умов існування самої організації.

Основні положення соціальної політики в організаціях регулюються державою і відображені в законодавстві. Для роботодавця соціальна політика – відповідальна діяльність. Наразі працівники добре знають про можливі соціальні гарантії. Аналіз показує, що офіційна система оплати праці (з урахуванням податкових і пенсійних відрахувань із загального доходу, а також гарантованих відпусток і лікарняних) важлива для співробітників організацій і їх ефективної роботи. Таким чином, задовольняючи соціальні потреби своїх співробітників, організація може претендувати на певні успіхи і високі темпи розвитку, що в свою чергу є основним завданням менеджменту. Для більшості працівників важливим критерієм при виборі цієї роботи є наявність соціальних гарантій [30, с. 216].

Менеджери організацій часто сприймають соціальну політику як фінансовий тягар для організації. На нашу думку, така ситуація є наслідком того, що соціальна політика, яка реалізується у великих компаніях, передує розвитку самої компанії, що забезпечує підвищену увагу різних учасників ринку. Одним із найважливіших результатів роботи організації в напрямку соціальної політики є наявність соціального пакету як візитної картки організації. Соціальний пакет – це інструмент управління людськими ресурсами – як грошовими, так і потенційними.

Звертаємо увагу, що часто для збільшення економічного доходу від соціального пакету компанія намагається пов'язати надання соціальних послуг із виробничими результатами працівника. Однак пакет соціальної допомоги спочатку не був призначений для цього. Працівник повинен відповідати вимогам і грамотно виконувати свої трудові обов'язки, а для цього роботодавець надає працівнику певний набір соціальних пільг. Крім обов'язкового страхування, кожен працівник може оформити поліс

добровільного страхування, сума страхового відшкодування залежить від статусу працівника. Можна сказати, що соціальний пакет є одним із засобів «внутрішнього PR», який підвищує лояльність співробітників компанії, робить їх затребуваними та уважними.

### **1.3. Зарубіжний досвід соціальної політики в організації та можливості його застосування на вітчизняних підприємствах**

За підрахунками експертів, після звільнення працівника в компанії зберігається у вигляді документів лише 20% інформації, накопиченої за час його роботи. Пошук нового працівника коштує компанії 30% її майбутнього річного доходу. Причому перші півроку новий працівник витрачає на адаптацію [40, с. 72]. Тобто для серйозних підприємств плинність кадрів несприятлива.

Ви можете утримувати професіоналів гідною оплатою праці, бонусами, пільгами, навчанням і розвагами. Тому соціальна політика обов'язково повинна включати певний набір пільг і пільг («соціальний пакет»), елементи нематеріальної мотивації (зокрема розваги), а також програму підготовки персоналу.

Управління соціальним розвитком компанії має сприяти [49, с. 18]:

- співробітник ідентифікований зі своєю компанією;
- побажання співробітників відповідали цілям компанії;
- підвищення продуктивності праці та готовності працівників до праці;
- працівники були соціально захищені;
- заохочується власна ініціатива працівника у вирішенні його проблем;
- поліпшилася атмосфера в компанії, створився сприятливий соціально-психологічний клімат;
- створено позитивний імідж компанії серед співробітників і суспільства.

Управління соціальним розвитком компанії має бути:



- захист, який здійснюється системою пільг і гарантій, що надаються державою та самим підприємством;
- відтворювальна оплата праці, яка реалізується через організацію та її регулювання з метою забезпечення відтворення робочої сили;
- яка стабілізується, здійснюється шляхом узгодження інтересів соціальних суб'єктів (працівника, роботодавця, держави) [29, с. 31].

Реалізація заходів з управління соціальним розвитком, безсумнівно, збільшує операційні витрати підприємства та підвищує собівартість одиниці праці. Проте очевидні й його позитивні сторони (підвищення мотивації, стабілізація колективу, поліпшення морально-психологічного клімату тощо). Це означає, що соціальна політика, яка проводиться в компанії, вигідна як співробітникам, так і адміністрації.

Для того, щоб управління соціальним розвитком компанії було ефективним і виконувало всі свої функції, воно має будуватися на певних принципах. Лише в цьому випадку можливо врахувати всі основні аспекти та особливості управління соціальним розвитком і розробити його найбільш раціональну та ефективну модель. Отже, управління соціальним розвитком компанії має складатися з таких елементів:

- «соціальний пакет»;
- нематеріальна мотивація;
- програма навчання;
- система управління конфліктами [41, с. 69].

«Соціальний пакет» – це система соціальних пільг, послуг і виплат, спрямованих на забезпечення соціальної захищеності працівників силами підприємства. Останніми роками істотно зростає роль соціальних виплат і пільг у сукупному доході працівників. Експерти зазначають, що пільги та виплати вже не носять тимчасового, додаткового характеру. Вони стали життєвою необхідністю не тільки для самих працівників, а й для їхніх родин.

Частка виплат і пільг на сьогоднішній день становить близько 30% по відношенню до фонду оплати праці в компаніях, в малих компаніях і нових

компаніях ці пільги показуються набагато рідше і рідше в «жирному пакеті», ніж у великих організаціях зі стабільними фінансами. позиції [29, с. 32].

Метою системи соціальних податків і пільг є забезпечення соціальної захищеності працівників зусиллями підприємств. Розробляючи соціальні системи в компаніях, слід ретельно аналізувати економічну доцільність і ефективність. Запровадження пакету соціальних програм має супроводжуватися «внутрішньою рекламою», спрямованою на співробітників компанії. Дуже важливо, щоб вони мали повну інформацію в зручній формі (наприклад, спеціальні брошури).

Прийняття програм, що свідчать про корпоративну соціальну відповідальність, може бути використано для створення сприятливого іміджу ззовні – для залучення потенційних співробітників і створення сприятливого фону для комерційної діяльності компанії.

Спектр пільг, які надаються працівникам, досить широкий [26, с. 161]:

- оплачувана відпустка;
- оплачувані дні тимчасової непрацездатності;
- оплачуваний обідній час;
- медичне страхування в компанії;
- додаткове пенсійне страхування в компанії;
- страхування від нещасних випадків;
- страхування на випадок довгострокової втрати працездатності;
- надання безкоштовної стоянки для автомобілів;
- страхування від нещасних випадків не у робочий час;
- сприяння підвищенню освіти, професійній підготовці та перепідготовці кадрів;
- участь у розподілі прибутку;
- можливість купляти акції компанії працівниками;
- забезпечення дозвілля та розваг працівників;
- допомога в переїзді на нове місце роботи.

На основі зарубіжного та вітчизняного досвіду можна скласти загальний перелік соціальних виплат, пільг і послуг, що надаються в різних формах, який наведено в таблиці. 1.1.

Таблиця 1.1

### Форми надання соціальних заохочень [30, с. 216]

| Форми надання соціальних заохочень  |  |  |
|---|--|--|
| грошова   | забезпечення працівника в старості   | користування соціальними установами підприємства   |
| кошти компанії на придбання майна та активів<br>оплачувана відпустка з роботи<br>додаткова відпустка<br>компенсація скороченого робочого часу літніх працівників<br>премії, що присуджуються у зв'язку з особистими урочистостями<br>надання в користування службового автомобіля | додаткове пенсійне страхування в компанії<br>одноразова допомога пенсіонерам від підприємств | пільги в користуванні їдальнею<br>знижена квартплата службових квартир<br>кредит на будівництво житла під низькі відсотки<br>користування курортами, санаторіями<br>забезпечення місцями в дитячих дошкільних закладах на пільгових умовах |

Великою популярністю користуються банки відпусток, які поєднують дні оплачуваної відпустки, дні хвороби тощо. Якщо працівнику необхідно витратити додатковий день (або кілька днів) на свої потреби, він може використати резерв днів від банку для щорічної відпустки, «викупити» їх частину для майбутніх відпусток або отримати їх в обмін на інші блага.

Деякі іноземні компанії використовують надбавки до заробітної плати, щоб заохочувати зацікавленість працівників у зміцненні свого здоров'я. Це виплати у вигляді грошової винагороди за відмову від куріння, виплати особам, які не відпрацювали протягом року жодного робочого дня, виплати працівникам підприємств, які постійно займаються спортом. Усі податки мають бути сплачені наприкінці року і є дуже важливими.

У західному суспільстві утримання персонального приймається більш специфічними методами. Наприклад, в одній з британських компаній молодим

мамам дозволили забирати маленьких дітей. У туалетах поставили столики, де можна було переодягнути малюка, а дітьми протягом робочого дня доглядали найняті компанією няні.

Багато американських компаній створюють «Банк пацієнтів», який дозволяє співробітникам передавати невикористані лікарняні важкохворим колегам, а також надавати своїм співробітникам кошти для безкоштовного придбання домашнього комп'ютера або побутової техніки.

За даними західних аналітиків, змінні виплати, що надаються компанією, знижують плинність кадрів на 7%, що дозволяє компанії скоротити відповідні витрати на мільйони доларів [38, с.187]. Переваги реєстрації для українських товарів не такі вже й екзотичні, але, як показує практика, досить дієві.

Збори та податки соціального плану істотно впливають на рівень доходів працівників. Вони служать не тільки соціальному захисту співробітників, але й дозволяють компаніям залучати та утримувати кваліфікованих працівників, сприяють розвитку духу лояльності до компанії.

Для успішної роботи в представництві нерухомості обов'язковий соціальний пакет. Однак останнім часом все більшої актуальності набувають методи нематеріальної мотивації, які дозволяють впливати на сприйняття співробітників в компанії.

Нематеріальна мотивація - це система програм і заходів, спрямованих на підвищення соціального статусу співробітників і зміцнення почуття патріотизму до компанії. Для нематеріальної мотивації можна побачити такі варіанти (табл. 1.2):

- корпоративна політика;
- корпоративна культура;
- комунікація;
- економічне змагання.

Ці елементи настільки тісно пов'язані між собою, що їх часто досить важко розділити.

Одним із елементів корпоративної політики є корпоративне свято, яке передбачає розуміння мети цього заходу (обговорення окремих аспектів роботи, встановлення неформальних стосунків, відпочинок тощо). Свято має бути оформлене так, щоб було зрозуміло, що це свято саме цієї компанії, а не іншої: елементи фірмового стилю та оформлення відповідно до цілей свята, програма, що підкреслює елементи корпоративності. Слід чітко регламентувати дотримання корпоративних свят.

Таблиця 1.2

### Елементи нематеріальної мотивації [45, с. 175]

| <b>Нематеріальна мотивація</b>   |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <b>корпоративна політика</b>   | <b>корпоративна культура</b>  | <b>комунікація</b>  | <b>економічне змагання</b>  |
| Розробка і реалізація заходів і програм, що забезпечують соціальну захищеність і високий соціальний статус співробітника підприємства умови праці фірмовий спецодяг і захист корпоративні здравниці, будинки відпочинку корпоративні свята | Набір елементів, що забезпечують мотивацію співробітників без яких-небудь грошових виплат, створюючи сприятливий клімат місія підприємства базові цілі етичний кодекс корпоративний стиль | Засіб реалізації корпоративної культури, що забезпечує ефективний зворотний зв'язок | Засіб реалізації духу змагання, що дозволяє виділити кращих співробітників система оцінки праці персоналу |

Корпоративні акції можуть бути організовані різними способами. Багато з них дешеві. Проте після їх впровадження керівники кадрових служб відзначають постійне зростання продуктивності праці. Адже на корпоративні свята люди приходять цілими сім'ями, а позитивні емоції асоціюються з компанією, яка це свято організувала. Іншими словами, завдяки корпоративному відпочинку людина починає працювати не тільки за гроші, а тому, що їй подобається працювати з такими чудовими людьми.

Основними елементами корпоративної культури є [52, с. 178]:

- місія компанії (загальна філософія та політика).
- основні цілі (стратегія компанії).
- етичний кодекс компанії (відносини з клієнтами, постачальниками, співробітниками).
- фірмовий стиль (колір, логотип, прапор, форма).

У більшості західних компаній місія та основні цілі більшості працівників є невід'ємною частиною роботи, чітко визначені та загальнодоступні. У багатьох російських компаніях місія як така, на жаль, тільки починається.

Етичний кодекс – це офіційний документ, який описує стосунки співробітників з різними групами людей, який всі працівники зобов'язані поважати. Як правило, в ньому містяться найважливіші для даної компанії питання.

Наявність цілого комплексу елементів фірмового стилю створює у співробітників відчуття причетності до компанії, почуття гордості за неї. З окремих людей працівники перетворюються на унікальний колектив, зі своїми законами, правами та обов'язками.

Одним із основних елементів нематеріальної мотивації є економічна конкуренція. При цьому важливо, щоб найкращі працівники були нагороджені високими преміями, ніхто не хоче, щоб усі були рівними. Основою економічної конкуренції є система оцінки праці персоналу на підприємстві. Конкуренція – це елемент, який, з одного боку, забезпечує реалізацію духу змагання працівників, а з іншого боку, дозволяє адміністрації відібрати кращих і висловити свою оцінку [56, с. 420].

Багато компаній відродили радянську систему соціальної конкуренції і тепер називають її капіталістичною конкуренцією. У виробництві конкурують цехи, території та споруди. У компаніях, що працюють на ринку послуг, більш поширеним є персоніфікований облік. Форми заохочення надзвичайно різноманітні.

У більшості іноземних компаній основною мотивацією співробітника є премія, які виплачуються за результатами роботи за рік. Розмір премії в

інвестиційних компаніях можуть в кілька разів перевищувати річний оклад, якщо співробітник успішно працював.

На великих підприємствах існують так звані фонди колективного заохочення, з яких виділяються кошти на преміювання кращих виробників.

Комунікація є засобом впровадження корпоративної культури. Комунікація також можна вважати елементом корпоративної культури. Відсутність міцної та якісної комунікації призводить до втрати у співробітників почуття причетності до справ компанії. Комунікація може здійснюватися через електронну пошту, корпоративний журнал, наради, брифінги, сайт, інтернет. Спілкування, без сумніву, має бути двостороннім. Ключовим елементом ефективної комунікації є регулярний зворотній зв'язок [26, с. 162].

Таким чином, отримавши пропозицію вийти на роботу з більшою зарплатою, працівник не поспішає приймати рішення. Зрештою, якщо він піде у відставку, скажімо, в листопаді, він втратить добре зароблену премію наприкінці року, або шанс на довічну пенсію, або тому, що його захопило хвилювання змагання. Він відпочиває з командою під час корпоративних відпусток, або вважає справою честі не підвести надії компанії, що базується на ньому. Тому нематеріальні методи мотивації іноді виявляються ефективнішими та вигіднішими за просте підвищення зарплати та є важливою складовою управління соціальним розвитком компанії.

Проте управління соціальним розвитком не обмежується задоволенням соціальних потреб персоналу. Також необхідно стежити за кадровим потенціалом компанії, тобто за кваліфікацією її співробітників.

## **Висновки до розділу 1**

Підсумовуючи вище наведене можна зробити наступні висновки:

1. Управління соціальним розвитком підприємства (організації) – це заходи, пов'язані з наданням його працівникам додаткових пільг і виплат соціального характеру. Зацікавленість працівника у роботі на підприємстві та в

його успішній господарській діяльності тим більша, чим більша кількість благ і послуг надається підприємством, тим більша їхня вартість понад встановлений законом розмір.

2. Зарубіжний і вітчизняний досвід управління соціальним розвитком на підприємствах дозволяє скласти орієнтовний загальний перелік виплат, пільг і послуг соціального характеру, які надаються в різних формах: (матеріальні, нематеріальні, у старості).

3. Основними напрямками управління соціальним розвитком підприємства, що відображають його специфіку, є заходи, спрямовані на: підвищення якості життя та добробуту персоналу підприємства; максимальне задоволення потреб та інтересів споживачів; забезпечення довгострокових інтересів суспільства в цілому.

4. Управління соціальним розвитком, яке здійснюють сучасні організації, значною мірою базується на досвіді радянської епохи, особливо це помітно в організаціях виробничої сфери. Однак, на відміну від радянського періоду, управління соціальним розвитком в сучасних організаціях тісно пов'язане з різними показниками, що визначають темпи розвитку організації та її успішність в цілому.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Микулинецький browар» засноване в 1996 році. Основним видом діяльності підприємства є виробництво пива. Підприємство знаходиться за адресою: Тернопільська обл. Тербовлянський район Микулинці вул. Набережна, 33; індекс 48120.

ТОВ «Микулинецький browар» чи не єдиний пивоварний завод в Україні, який виготовляє непастеризоване пиво. Джерельна вода є безцінним надбанням пивзаводу, адже ТОВ «Микулинецький browар» розташоване на землі з пластами блакитної та червоної глини.

ТОВ «Микулинецький Browар» єдине в Україні нагороджено дипломом і сертифікатом Європейської Бізнес Асамблеї в Оксфорді за високу якість продукції відповідно до європейських стандартів. Зараз потужність заводу становить 1 400 000 декалітрів пива, 1500 тон солоду та 450 000 декалітрів безалкогольних напоїв. Завод виробляє 14 сортів пива, в тому числі ексклюзивну продукцію – спеціальні сорти пива: «Тернове поле», «Елітне», «Віща проба», які розливаються в спеціальні пляшки з відкидною кришкою німецького виробництва. Гордістю ТОВ «Микулинецький Browар» є подарунковий варіант – «Рідна Україна». Також випускаються такі сорти пива як: «Микулин», «Троян», «Микулин900», «Пшеничне-Біле», «Медове», «Дністровське». Успішно розвивається виробництво безалкогольної продукції [48].

Для більш повної оцінки діяльності підприємства необхідно провести аналіз ефективності використання основних засобів і оборотних ресурсів. Це дозволить визначити можливі причини зниження рентабельності, що обмежує ресурси, які можна спрямувати на соціальну сферу.

Результати аналізу використання основних засобів наведені в табл. 2.1. Як бачимо, за останні роки показники використання основних фондів покращилися. Зокрема, значно зросла фондвіддача, а тому знизилася фондомісткість товарної продукції.

Щоб визначити вплив різних факторів на прибутковість фонду в 2021 році, ми проведемо факторний аналіз. Ми використали формулу як модель:

$$ФВ = ТП / ОЗ \quad (3)$$

де ФВ – фондвіддача;

ТП – об'єм товарної продукції в діючих гуртових цінах підприємства, грн.;

ОЗ – середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.

Таблиця 2.1

**Стан і динаміка основних фондів ТОВ «Микулинецький Бровар»  
впродовж 2020-2021 рр.\***

| <b>Показники</b>                                     | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
|--|-------------|-------------|
| Вартість основних фондів на початок року (тис. грн.) | 223795      | 379064      |
| Амортизація основних фондів (тис. грн.)              | 29543       | 50212       |
| Надійшло за рік основних фондів (тис. грн.)          | 125731      | 174905      |
| Залишкова вартість основних фондів (тис. грн.)       | 379064      | 553963      |
| Середньорічна вартість основних фондів (тис. грн.)   | 301422      | 466511      |
| Обсяг продукції (тис. грн.)                          | 221575      | 282484      |
| Фондвіддача  | 0.74        | 0.6         |
| Фондомісткість                                       | 1.36        | 1.65        |
| Фондоозброєність (тис. грн.)                         | 160         | 214         |

\* Складено та розраховано автором за даними [48]

Аналіз показав, що дохідність фонду у 2021 році зросла за рахунок збільшення обсягів ринкової продукції, а подорожчання основних засобів призвело до її незначного зниження. Якщо врахувати, що зріс і основний капітал, то можна зробити висновок про ефективне використання основних засобів.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури основних виробничих фондів ТОВ  
«Микулинецький Бровар» впродовж 2020-2021 (на початок року)**

| Види основних фондів                            | 2020      |       | 2021      |       |
|---|-----------|-------|-----------|-------|
|   | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     |
| Будівлі   | 3218      | 10,06 | 4351      | 9.06  |
| Устаткування                                    | 28514     | 89,06 | 43604     | 90.03 |
| Інструмент, виробничий і господарський інвентар | 283       | 0.8   | 434       | 0.9   |
| Всього  | 32015     | 100   | 47999     | 100   |

\* Складено та розраховано автором за даними [48]

Результати аналізу використання трудових ресурсів наведені в табл. 2.3. Згідно з табл. 2.3 кількість працівників за останні роки зростає. Таким чином, компанія все ще знаходиться в процесі збільшення виробництва. При цьому фонд заробітку поступово зростає. Якщо звернути увагу на величину середньомісячної заробітної плати, то видно, що керівництво підприємства проводить політику виплати винагороди працівникам у розмірі, що в 2,5 рази перевищує мінімальну заробітну плату, визначену державою.

Таблиця 2.3

**Аналіз використання трудових ресурсів оплати праці ТОВ  
«Микулинецький Бровар» впродовж 2020-2021 рр.\***

| Показники  | 2020   | 2021   |
|--|--------|--------|
| Середньооблікова чисельність працівників (осіб)          | 188    | 218    |
| Середньо облікова чисельність штатних працівників (осіб) | 190    | 221    |
| Фонд оплати праці (тис. грн.)                            | 2315,2 | 2775,1 |
| Фонд основної заробітної плати (тис. грн.)               | 1862,9 | 1843,9 |
| Фонд додаткової заробітної плати (тис. грн.)             | 452,3  | 931,2  |
| Середньомісячна заробітна плата (грн.)                   | 12315  | 12730  |

\* Складено та розраховано автором за даними [48]

Це досить позитивна подія, хоча в нашій країні це не поширена практика. По-перше, цей крок спрямований на мінімізацію податкових відрахувань. З кожної заробітної плати до бюджету нараховується єдиний соціальний внесок у розмірі 22%, а також ПДФО у розмірі 18%. За таких умов керівники окремих компаній змушені платити своїм працівникам мінімальну заробітну плату, щоб мінімізувати загальні витрати, до яких належать витрати на оплату праці.

Кадрова політика підприємства здійснюється згідно з положенням про систему професійного відбору персоналу на ТОВ «Микулинецький Бровар», а також правилами формування та підготовки резерву кадрів ТОВ «Микулинецький Бровар». Усі спеціалісти та керівники приймаються на роботу на підставі трудового договору, в якому визначаються функціональні обов'язки, визначені посадовою інструкцією, творчі завдання, що стоять перед працівником, відповідальність за неякісне, своєчасне виконання роботи, фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні невиконання. раціональне використання, технічні ресурси. Компанії, а також форми матеріального стимулювання, соціальних пільг і гарантій [48].

З метою забезпечення компанії найкращими ресурсами для роботи здійснюється професійний відбір, який є основним напрямком особистісно орієнтованої кадрової політики. Критерії відбору кандидатів орієнтовані на зміст роботи в рамках кожного конкретного конкурсу. Комплексна система відбору претендентів на керівні та інженерно-технічні посади включає наступні етапи:

- розмова з працівником кадрової служби;
- аналіз документів про кандидата, що підтверджують дані про професійну підготовку, кваліфікацію, професію, досвід роботи;
- збір даних про кандидата (з попереднього місця роботи, від людей, які його знають по спільній роботі, навчанню тощо);
- заповнення анкети «зовнішня посада»;

- бесіда із завідувачем кафедри, кафедральної установи, де є вакансія. Крім того, до спеціальної форми вносяться дані про співбесіди, проведені за звітний період, де також вказується причина відмови у працевлаштуванні.

У разі схвалення кандидатури керівником відповідного відділу майбутній працівник йде на співбесіду до спеціаліста з кадрів. Після успішного проходження всіх етапів професійного відбору кадрова комісія подає контракт, що містить комплексну оцінку потенціалу та якості кандидата, на розгляд Генерального директора при прийнятті остаточного рішення про працевлаштування.

Новоприйняті працівники проходять систему адаптації, яка є соціально-психологічним процесом включення спеціаліста чи робітника в працівника. У цьому процесі основними завданнями компанії є сприяння та закріплення інтересу до роботи, набуття досвіду роботи, встановлення ділових та особистих контактів з колективом, залучення нового працівника до громадської діяльності, а не просто підвищення його інтересу. Як індивідуальні, так і командні досягнення [51, с. 46].

Важливим джерелом комплектування керівного та інженерно-технічного персоналу підприємства є молоді спеціалісти з вищою освітою.

Основні елементи роботи з молодими спеціалістами:

- практична підготовка до вирішення конкретних завдань;
- щоденне керівництво з метою підвищення ефективності виконавчої діяльності;
- відвідування спеціалізованих виставок;
- участь у виїзних семінарах;
- екскурсія заводами, установами;
- аналіз технічних новин;
- вивчення технічних журналів і спеціалізованих видань.

У сучасних умовах найважливішим напрямком є підготовка персоналу за внутрішньою програмою навчання, яка визначається з урахуванням потреб

підприємства та потреби у професійній підготовці персоналу. Це дозволяє вирішити ряд завдань [17, с. 70]:

- підвищення кваліфікації спеціалістів, забезпечення персоналу необхідними знаннями та навичками для роботи у сфері виробництва, сучасних технологій, фінансів, маркетингу, менеджменту та юриспруденції;

- підготувати працівника до можливої заміни його колег (ротація персоналу), вирішити завдання компанії з меншою кількістю працівників, за рахунок розширення можливостей кожного працівника та інтенсивності роботи.

Кадровий потенціал підприємства складають робітники (основні та допоміжні), а також керівники, спеціалісти та спеціалісти (табл. 2.4). Загальна чисельність працівників – 218 осіб, з них 47 жінок.

Вікова структура персоналу ДОО «Броварі» наведена в таблиці 2.5, звідки видно, що більшість персоналу становлять особи віком від 35 до 49 років (41%). Дещо вищий відсоток молодих кадрів (15-35 років) (48,2%). Це свідчить, з одного боку, про великий потенціал підприємства, а з іншого – про соціально орієнтовану кадрову політику, спрямовану на захист молоді (16,9% працівників підприємства такого віку – табл. 2.5).

Таблиця 2.4

**Структура персоналу ТОВ «Микулинецький Бровар» впродовж  
2020–2021 рр. [48]**

| Категорія персоналу            | кількість, осіб |      | з них жінок, осіб |      | частка в загальній кількості, % |      |
|--------------------------------|-----------------|------|-------------------|------|---------------------------------|------|
|                                | 2020            | 2021 | 2020              | 2021 | 2020                            | 2021 |
| Керівники                      | 18              | 26   | 7                 | 8    | 9,8                             | 12,0 |
| Службовці                      | 29              | 37   | 4                 | 7    | 15,2                            | 16,9 |
| Спеціалісти                    | 39              | 50   | 6                 | 9    | 20,6                            | 22,9 |
| Робітники (основні)            | 67              | 71   | 13                | 15   | 35,9                            | 32,5 |
| Робітники (допоміжні)          | 34              | 34   | 6                 | 8    | 18,5                            | 15,7 |
| Загальна чисельність персоналу | 188             | 218  | 36                | 47   | 100                             | 100  |

Таблиця 2.5

**Вікова структура ТОВ «Микулинецький Бровар» впродовж  
2020–2021рр. [48]**

| Вікова група                         | кількість осіб |      | з них жінок,<br>осіб |      | частка в загальній<br>кількості % |      |
|--------------------------------------|----------------|------|----------------------|------|-----------------------------------|------|
|                                      | 2020           | 2021 | 2020                 | 2021 | 2020                              | 2021 |
| 15-24                                | 31             | 37   | 5                    | 7    | 16,3                              | 16,9 |
| 25-35                                | 53             | 68   | 13                   | 17   | 28,3                              | 31,3 |
| 35-49                                | 86             | 89   | 14                   | 18   | 45,6                              | 41,0 |
| 50-54                                | 16             | 21   | 4                    | 5    | 8,7                               | 9,6  |
| 55-59                                | 2              | 3    | –                    | –    | 1,1                               | 1,2  |
| Загальна<br>чисельність<br>персоналу | 188            | 218  | 36                   | 47   | 100                               | 100  |

Вікова структура керівників і спеціалістів (табл. 2.6) показує, що більшість керівників, службовців і спеціалістів мають вік 35–49 років. На підприємстві багато молодих (25-35 років) спеціалістів – 26,3% від загальної кількості спеціалістів.

Таблиця 2.6

**Вікова структура ТОВ «Микулинецький Бровар» за категоріями  
персоналу у 2021р. [48]**

| Категорія персоналу                  | Вікові групи |       |       |       |       | Частка в<br>загальній<br>кількості |
|--------------------------------------|--------------|-------|-------|-------|-------|------------------------------------|
|                                      | 15-24        | 25-35 | 35-49 | 50-54 | 55-59 |                                    |
| Керівники                            | 4            | 9     | 10    | 3     | –     | 12,0                               |
| Службовці                            | 6            | 11    | 15    | 3     | 1     | 16,9                               |
| Фахівці                              | 8            | 16    | 20    | 5     | 1     | 22,9                               |
| Робітники (основні)                  | 12           | 22    | 30    | 7     | 1     | 32,5                               |
| Робітники (допоміжні)                | 7            | 10    | 14    | 3     | –     | 15,7                               |
| Загальна<br>чисельність<br>персоналу | 37           | 68    | 89    | 21    | 3     | 100                                |

За рівнем освіти більшість осіб (43,4%) мають вищу освіту (табл. 2.7), середній – 27,7% осіб, незакінчену вищу – 26,5%.

Таблиця 2.7

**Структура освітнього рівня персоналу ТОВ «Микулинецький Бровар» у  
2021р. [48]**

|                     | <b>кількість осіб</b> | <b>з них жінок, осіб</b> | <b>частка в загальній кількості %</b> |
|---------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| Вища                | 95                    | 22                       | 43,4                                  |
| Неповна вища        | 58                    | 12                       | 26,5                                  |
| Середньо-спеціальна | 60                    | 13                       | 27,7                                  |
| Середня             | 5                     | –                        | 2,4                                   |
| Всього              | 218                   | 47                       | 100                                   |

Таким чином, аналіз роботи підприємства виявив наступну проблему:

1. Низька кваліфікація персоналу (навмисно головних радників)
2. Неповна середня загальна освіта на рівні директора та помічника

вожатого.

3. Тенденція старіння персоналу, особливо керівного складу.
4. Брак молодих спеціалістів.
5. Низька зарплата.
6. Збій механізму фінансової підтримки.

Ці та інші проблеми заважають ефективному функціонуванню компанії, перешкоджають повному використанню потенціалу працівників. Багато загальних проблем можна вирішити шляхом залучення на фабрику нових, кваліфікованих і зацікавлених кадрів, що можливо при раціонально організованій соціальній політиці.

## **2.2. Сучасний стан соціальної політики в організації**

Управління соціальним розвитком організації є частиною політики управління персоналом, яка включає всі цілі та заходи, пов'язані з добровільними соціальними послугами компанії. Незалежно від того, чи є соціальні послуги в компанії життєво важливими (гарантією існування) чи



пропонуються лише в інтересах залучення кваліфікованого персоналу, вони створюють інтерес працівників до господарської діяльності компанії. Тому соціальна захищеність співробітників, розвиток їх особистих якостей і збереження здоров'я є умовою успіху компанії.

Управління соціальним розвитком, як згадувалося вище, включає багато елементів. Зокрема, наявність соціального пакету ТОВ «Микулинецький бровар» уклало зі своїми працівниками колективний договір, в 4-му пункті якого прописані соціальні гарантії. Тому керівництво компанії зобов'язується [48]:

1. За наявності коштів у фонді соціального розвитку підприємство забезпечує своїх працівників:

а) матеріальна допомога, пов'язана з сімейними обставинами (народження дитини, шлюб, поховання членів сім'ї) у розмірі до 3 мінімальних заробітних плат;

б) матеріальна допомога на оздоровлення в розмірі заробітної плати у зв'язку з наданням відпустки за штатним графіком;

в) фінансова допомога на оздоровлення кожної дитини протягом 14 днів:

- у розмірі трьох мінімальних заробітних плат – для дітей віком до 5 років;

- у розмірі чотирьох мінімальних заробітних плат – для дітей віком до 12 років;

- у розмірі п'яти мінімальних заробітних плат – для дітей віком до 18 років.

2. Профорган забезпечує пільговими путівками в санаторії своїх працівників, які потребують реабілітації після хвороби, на умовах, визначених ним.

3. Працівникам власника, які виходять на пенсію, за наявності коштів власник виплачуватиме матеріальну допомогу з фонду соціального розвитку в розмірі середньомісячної заробітної плати, при стажі роботи на підприємстві більше 3 років. Термін до 14 днів.

Крім того, підстави, розміри та умови надання одноразової грошової допомоги чи одноразової компенсації зазначаються в додатку до колективного договору. Крім того, за рішенням одноособового виконавчого органу за погодженням з профспілковим правлінням можуть бути збільшені розміри матеріальної допомоги та компенсацій, передбачені договором. Однак вони видаються тільки в тому випадку, якщо підприємство має фінансову спроможність.

Тому ТОВ «Микулинецькі бровар» надає соціальний пакет, який включає необхідні та додаткові, стимулюючі елементи. Однак структура цього пакету не зовсім зрозуміла. Тому, на нашу думку, його ефективність низька.

Велику роль у мотивації ефективної роботи співробітників і покращенні клімату відіграє збереження традицій. У компанії їх декілька. Наприклад, кожного іменинника, незалежно від того, чи виповнилося йому 20, 50 чи 60 років, вітає особисто директор компанії, і ці привітання стають справді святковою подією не лише для ювіляра, а й для всього колективу, з яким він працює. Є ще така гарна традиція: вітати всіх жінок з 8 березня букетами квітів. Наявність традицій, безумовно, позитивно характеризує соціальну політику компанії в цій сфері.

На підставі всього вищесказаного можна зробити наступні висновки. ТОВ «Микулинецький Бровар» реалізує соціальну політику, окремі елементи якої безумовно позитивно впливають на колектив. Так, колектив цієї невеликої компанії дуже дружний, створений завдяки проведеним соціальним заходам, сприятливий клімат спонукає до ефективнішої роботи співробітників. Однак системи соціальної політики в компанії немає абсолютно. Соціальний пакет не продуманий. Заходи щодо мотивації працівників здійснюються не систематично, а час від часу. Відсутня взаємодія вищого керівництва з рядовими співробітниками, не налагоджений зворотній зв'язок.

Швидше за все, ті зусилля, які докладаються зараз, не дадуть максимального ефекту. Вони не матимуть відчутного впливу на продуктивність праці. Більше того, їх явно недостатньо, щоб залучити кваліфікованих

спеціалістів і утримати їх у компанії. Раціонально організована соціальна політика, модель якої буде запропоновано, може реально підвищити шанси підприємства на більш повне використання трудового потенціалу наявних працівників і утримання на підприємстві найцінніших кадрів, а також залучення необхідних спеціалістів.

### **2.3. Сучасні проблеми формування соціальної політики на підприємстві**

Економічна політика України на сучасному етапі спрямована на перехід до соціально орієнтованої ринкової економіки, що передбачає проведення такої соціальної політики, яка враховує інтереси всіх соціально-демографічних груп населення країни. Реформування соціальної сфери відповідно до вимог ринкової економіки України потребує вирішення проблем, які перешкоджають створенню соціально орієнтованої економіки, здатної забезпечити добробут і соціальний захист населення країни. Його метою є створення умов для задоволення суспільних потреб шляхом реалізації конституційних прав і свобод людини [47, с. 36].

Гармонізація інтересів суспільства (підвищення якості життя, загального добробуту) і компанії (створення прибутку) є складним, багатогранним процесом, який включає економічні та соціальні процеси в компанії та зовнішньому середовищі, обґрунтовано. З необхідністю використовувати можливості для покращення управління соціальним розвитком, а також цілей і принципів компанії. Аналіз різних підходів до визначення управління соціальним розвитком дозволяє зробити висновок, що соціально-економічна політика як держави, так і компаній є нерозривно пов'язаною та взаємозалежною, що потребує вибору пріоритетів їх узгодженого розвитку на всіх рівнях. У сучасних умовах головною метою економічного і соціального прогресу є не лише розвиток ринкової економіки, а й забезпечення можливості

працівникам реалізувати свій потенціал, жити здоровим, задоволеним, творчим, активним життям. З іншого боку, цілі компанії не можуть бути зведені до максимального прибутку, оскільки це синтез основних цілей її власників, співробітників, клієнтів і всіх зацікавлених сторін, пов'язаних з компанією. Тому управління соціальним розвитком, яке реалізується на підприємстві, є необхідною умовою його економічного розвитку [49, с. 17].

Нагадуємо, що сьогодні основним структурним елементом соціальної політики на державному рівні є соціальне страхування, яке доповнюється низкою соціальних гарантій та послуг. Проте страховий механізм захисту населення (насамперед працездатного віку) в Україні ще недосконалий, що ускладнює соціальний захист громадян. У таких умовах рамки потреб соціального захисту розширюються настільки, що вони повинні охоплювати практично всі основні аспекти життя - від розвитку культури та освіти до охорони здоров'я та особистої безпеки кожного громадянина. Остання значною мірою може бути реалізована шляхом цілеспрямованого примусу на рівні первинної ланки економічної системи - на підприємстві. Причому не як дублювання існуючої системи соціальних гарантій, а як її посилення і, за необхідності, доповнення чи відновлення [50, с. 6]. Тому в ринкових умовах значну частину соціальних послуг має надавати саме підприємство, де працює громадянин. Це не виключає допомоги і самозахисту держави від різних неприємних проблем - безробіття, інвалідності і, звісно, пенсії тощо.

В даний час необхідно визначити оптимальне співвідношення виробничої, господарської та соціальної діяльності на підприємстві, тобто. визначити, який рівень розвитку останніх забезпечує досягнення найвищої ефективності виробничої діяльності. Слід зазначити, що соціальні фактори впливають на економічну сторону не автоматично і прямо, а опосередковано. Як бачимо, дослідження проблеми формування соціальної політики підприємства є актуальним завданням. Донедавна основна увага приділялася переважно питанням соціальної політики держави, спрямованої на подолання бідності та захист малозабезпечених верств населення. Натомість управлінню

соціальним розвитком підприємств приділялося недостатньо уваги: не так чітко розподілявся зміст соціального розвитку та управління економічною політикою, сфера управління соціальним розвитком підприємств обмежувалася проблемами. Підвищення професійного розвитку та якості життя персоналу. У результаті тлумачення змісту управління соціальним розвитком підприємства обмежилося низкою проблем соціального забезпечення персоналу підприємства.

Необхідною є більш повна розробка теоретичних і практичних питань формування оптимального управління соціальним розвитком підприємств в умовах ринкової економіки. Його головна мета сьогодні – залучення працівників високого професійного рівня, закріплення їх у компанії, покращення організації та стимулювання праці. Слід підкреслити, що витрати на персонал розглядаються як довгострокові соціальні інвестиції, необхідні для розвитку компанії, підвищення її економічної ефективності та забезпечення високої якості людських ресурсів. Водночас управління соціальним розвитком компанії, безсумнівно, може стати чинником підвищення продуктивності праці, обсягів виробництва, збільшення доходів власників бізнесу та збільшення дивідендів акціонерам.

Управління соціальним розвитком підприємства під час здійснення господарської діяльності має враховувати наявний стратегічний ресурс, який складається з інтелектуального, людського та соціального капіталу, раціональне та ефективне використання якого дозволить підприємству бути конкурентоспроможним на ринку [57, с. 194]. Соціальні цілі підприємства повинні бути пов'язані з визначенням вибору орієнтирів і спрямованості соціальних процесів, пов'язаних з умовами, якістю і рівнем життя працівників, задоволенням соціальних потреб та інтересів його суб'єктів. Їх можна досягти шляхом вирішення проблем матеріального добробуту, соціальної підтримки та захисту персоналу. Цілі управління соціальним розвитком як для персоналу, так і для суспільства визначаються сукупністю факторів, що характеризують характеристики компанії та її внутрішнього та зовнішнього середовища.

Основними напрямками управління соціальним розвитком підприємства є: забезпечення зайнятості, доходів і заробітної плати, умов і охорони праці, підвищення кваліфікації персоналу, охорони здоров'я працівників, надання соціальних послуг, житлово-комунального господарства, соціального захисту, пенсійного, соціального. Страхування та підтримка працівників, благодійна діяльність і т. д. Визначення напрямку управління соціальним розвитком підприємства, як правило, впливає з цілей і засобів його реалізації. Він включає розробку і реалізацію заходів і програм, що забезпечують матеріальне стимулювання, соціальний захист і соціальний статус працівників [37, с. 29]. Це дає змогу задовольнити соціальні інтереси та потреби персоналу, підвищити привабливість підприємства на ринку праці. Водночас сучасні інноваційні підходи до соціального розвитку стимулюють і формують принципово нові стратегічні напрями соціальної політики компанії: елементи соціальної відповідальності в більш широкому розумінні цього поняття, які останнім часом досить активно використовуються в компаніях розвинених країн. Йдеться про наступне: існує три основні рівні та напрямки посилення корпоративної соціальної відповідальності:

1) внутрішній – реалізація соціальної відповідальності компанії перед співробітниками в організації шляхом інвестування коштів для створення найбільш сприятливих умов праці та психологічного клімату в колективі, поліпшення його соціального розвитку, підвищення кваліфікації персоналу, розширення участі працівників . в управлінні організацією;

2) реалізація соціальної відповідальності перед зовнішніми споживачами шляхом формування та задоволення потреб людей у зручних, безпечних і дешевих товарах і послугах;

3) досягнення соціальної відповідальності перед соціально-територіальним суспільством шляхом сприяння його сталому розвитку через участь у вирішенні пріоритетних соціальних проблем, підтримки слабких і непрацездатних, стимулювання ділової активності населення, охорони навколишнього середовища [27, с. 195].

Кілька слів варто сказати про проблему звітності організацій про виконання своїх соціальних зобов'язань. З'явився новий сучасний підхід до розробки та актуалізації такого важливого документа будь-якої компанії, як річний звіт. Якщо раніше це, як правило, був скупий фінансовий документ, то останнім часом він трансформувався в інформативний візуальний матеріал (своєрідну візитну картку компанії), що формує її конкурентну перевагу. Це досягається шляхом подання інформації не лише про основну діяльність компанії, а й про соціальну роль компанії, дії та проекти, які вона здійснює в колективі, а також серед територіальних громад, до яких вона входить. в контакті [18, с. 34].

Останнім часом деякі компанії пішли ще далі: вони видають т. зв річні соціальні звіти. У зв'язку з цим у 1999 році Генеральний секретар ООН представив ідею підписання «глобальної угоди», основною метою якої було просування принципів корпоративної соціальної відповідальності серед керівників найбільших компаній світу. Угода закріплює розвиток принципів соціальної відповідальності бізнесу, забезпечення його участі у вирішенні найактуальніших проблем суспільства як на глобальному, так і на локальному рівнях. Угода закликає лідерів бізнесу дотримуватися десяти принципів, пов'язаних із правами людини, трудовими відносинами, захистом навколишнього середовища та боротьбою з корупцією. Це такі принципи:

Принцип №1. Ділові кола повинні підтримувати та поважати підхід, який передбачає захист міжнародних прав людини у сферах їхнього впливу.

Принцип № 2. Ділові кола не можуть бути причетні (не повинні бути пов'язані) з порушенням прав людини.

Принцип № 3. Ділові кола повинні підтримувати свободу зібрань і ефективно знання права на ведення колективних переговорів.

Принцип № 4. Ділові кола повинні підтримувати скасування всіх форм примусової праці.

Принцип № 5. Ділові кола мають підтримати викорінення дитячої праці.

Принцип № 6. Ділові кола мають підтримувати усунення дискримінації в трудовій та професійній діяльності.

Принцип № 7. Ділові кола повинні використовувати (підтримувати) дбайливий (обережний) підхід до проблеми екології.

Принцип № 8. Ділові кола повинні вжити заходів для підтримки вимоги підвищення екологічної відповідальності.

Принцип № 9. Ділові кола повинні заохочувати розвиток і поширення екологічно безпечних технологій.

Принцип № 10. Ділові кола повинні боротися з усіма формами корупції, включаючи вимагання та хабарництво [20].

У 2006 році з метою розробки більш дієвих та дієвих критеріїв соціальної відповідальності українського бізнесу на засіданні координаційної ради громадського руху «Форум соціально відповідального бізнесу» було сформовано експертну раду форуму, яка отримала назву не тільки. представити громадськості практичні рекомендації з цього питання, а також організувати рейтингову систему соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Насамкінець зазначимо, що соціальна держава, найбільшою цінністю якої є особистість, повинна створювати умови для її матеріального забезпечення на рівні сучасних стандартів, задовольняти її пізнавальні та культурні потреби, забезпечувати особисту безпеку громадянина. Ці умови можуть бути реалізовані на всіх рівнях соціально-економічної політики, її розвитку, яка базується на міжнародних принципах [16, с. 76].

Виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що існує нагальна потреба у вдосконаленні соціальної політики підприємства:

1) забезпечення умов загальнообов'язкового соціального страхування працівників (мінімальний рівень заробітної плати; обов'язкове соціальне страхування за встановленими нормативами; соціальні пільги та допомоги тощо);

2) створення привабливих робочих місць для працівників з гідною оплатою праці, з різноманітними соціальними пільгами (безкоштовне



харчування, можливість отримання довгострокового безпроцентного кредиту тощо);

3) орієнтація на соціальну відповідальність перед суспільством і споживачами;

4) узгодження інтересів компанії і суспільства.

Інтеграція України в Європу потребує розвитку економічного потенціалу держави, при цьому необхідно запроваджувати нові підходи до управління економікою в усіх галузях, а особливо в діяльності компаній у всіх вищезазначених сферах. забезпечує комплексність. Повне висвітлення соціальної політики компанії та всіх напрямків.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз сучасного стану розвитку управління соціальним розвитком організації дозволив зробити такі висновки:

1. Величина середньомісячної заробітної плати в 2,5 раза перевищує встановлений державою розмір мінімальної заробітної плати. Це досить позитивна подія, хоча в нашій країні це не поширена практика.

2. ТОВ «Микулинецький бровар» має високоосвічений персонал досить молодого віку.

3. Негативним явищем є також відсутність фінансових стимулів для оплати праці працівників.

4. ТОВ «Микулинецький бровар» здійснює управління соціальним розвитком, окремі елементи якого, безумовно, позитивно впливають на колектив. Так, колектив цієї невеликої компанії дуже дружній, сформований з проведенням соціальних заходів, сприятливий клімат сприяє більш ефективній роботі співробітників. Проте в компанії абсолютно відсутня система управління соціальним розвитком. Соціальний пакет не продуманий. Заходи з мотивації співробітників проводяться не систематично, а час від часу. Відсутня взаємодія вищого керівництва з рядовими співробітниками, не налагоджений зворотній зв'язок.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **3.1. Пріоритетні напрямки поліпшення управління соціальним розвитком на підприємстві**

Важливою складовою управління соціальним розвитком є соціальні пільги та податки, роль яких за останні роки значно зросла. Формування соціального пакету в компанії повинно здійснюватися з урахуванням досвіду різних компаній (вітчизняних і закордонних), який наведено вище. Але найголовніше, щоб структура соціального пакету була гнучкою і постійно змінювалась залежно від ситуації, але не надто, щоб люди почувалися впевнено та розраховували на соціальні переваги, які надає компанія. Зміни в соцпакеті необхідні при погіршенні фінансового становища компанії (у разі кризи), а також те, що цей пакет не вважається обов'язковою частиною зарплати. Співробітники повинні розуміти, що компанія іноді переживає стрес і не може забезпечити ті самі переваги, що й під час звичайної роботи.

Найоптимальнішим варіантом соціального пакету є набір пільг різних груп (соціальних програм), які працівник може обирати на власний розсуд, оскільки йому це зручніше на даний момент. Однак він може змінювати свій вибір необмежену кількість разів, але не частіше, скажімо, раз на рік [14, с. 200].

Водночас є певні аспекти, які обов'язково повинні бути включені в соціальний пакет. Це, перш за все, реабілітаційні програми, які дозволять зменшити кількість випадків тимчасової втрати працездатності, а відтак і втрати бізнесу. Крім того, ці програми показують, що компанія піклується про здоров'я своїх співробітників, що позитивно впливає як на внутрішній, так і на зовнішній імідж компанії.

Багато хто схильний вважати, що пільгові путівки є обов'язковою частиною соціального пакету будь-якої організації. Звичайно, це не так. Проте практика показує, що працівники компаній, які надають такі пільги, працюють ефективніше та більш лояльні до своєї компанії. Тому в соціальний пакет необхідно включити певні пільги, пов'язані з відпочинком. Проте при наданні таких виплат рекомендується враховувати рівень матеріального добробуту працівника, виходячи з об'єктивного принципу.

Крім того, пенсійні програми є дуже ефективним способом зменшити плинність кадрів і зберегти найцінніших спеціалістів. Вони прив'язують працівника саме до цієї компанії, адже при виході на пенсію він зможе отримати пільги, додаткові одноразові чи довічні винагороди. При цьому важливим принципом є партнерство між працівниками та компанією, тобто працівник також має брати участь у формуванні своєї майбутньої пенсії [12, с. 115].

Ви також можете запропонувати програми пільгового кредитування та кредитування будь-якої великої покупки (наприклад, квартири, автомобіля, побутової техніки). Пільгове кредитування співробітників компанії може здійснюватися за пільговими ставками або безкоштовно (в залежності від фінансового стану компанії).

Як правило, чим більше компаній пропонують різні соціальні програми та пільги, тим більше співробітників готові працювати в цій компанії. Однак посада службовців не допускається. Для цього необхідно надавати соціальні послуги та пільги вибірково, відповідно до внеску кожного працівника, залежно від якості виконання поставлених перед ним завдань. Це означає, що чим краще працює працівник, тим «жирніший» його соціальний пакет. І навпаки: незадовільне виконання обов'язків може призвести до суворих санкцій аж до звільнення.

Гнучкістю повинен володіти не тільки соціальний пакет, але й сама соціальна політика, і політика управління персоналом в цілому. Так, наприклад,

на різних етапах розвитку компанії її зусилля повинні бути спрямовані на певну групу видів діяльності.

Враховуючи характер діяльності ТОВ «Микулинецький Бровари», а також те, що витрати на утримання соціальної сфери знижують інвестиційну привабливість підприємства та погіршують його позиції в умовах зростаючої конкуренції, пропонуємо шлях. Формування цільових соціальних програм. Сьогодні забезпечення пільг і гарантій для працівників має бути головним принципом соціальної політики підприємства та основною умовою формування соціальних програм.

Співробітники компанії можуть запропонувати набір соціальних програм, пільг і гарантій, з яких вони можуть вибрати найважливіші у своїй життєвій ситуації або скористатися ними одночасно. Серед таких програм можуть бути пенсійна програма компанії, програма добровільного медичного страхування, житлова програма, програма споживчих кредитів та інші [7, с. 131].

Важливим принципом реалізації соціальних програм для ТОВ «Микулинецький бровар» має стати принцип партнерства працівника та акціонерного товариства при їх реалізації: сторони оплачують витрати на програму в пропорції, визначеній нормативними документами товариства. Наприклад, якщо працівник компанії став учасником корпоративного недержавного пенсійного фонду і протягом року зробив пенсійне відрахування, то в кінці року компанія перерахує йому пенсійний внесок у розмірі, який залежить від . на власні заощадження працівника. Відповідно, і працівник, і компанія формують майбутню недержавну пенсію працівника.

При здійсненні заходів з управління соціальним розвитком та формуванні цільових соціальних програм слід враховувати й інші принципові підходи. Тому програми, пільги та гарантії мають бути орієнтовані на стандарти, що діють у суспільстві, і застосовуватись до тих напрямків, які обмежені або відсутні в системі державних інституцій. Крім того, мають бути впроваджені програми, пільги та гарантії, які мають найбільший мотиваційний ефект;

Послідовність їх застосування погоджується з представницькими органами робочої групи [13, с. 45].

Хороший соціальний пакет допоможе вирішити головне завдання управління соціальним розвитком – ототожнити особисті цілі співробітника з цілями компанії. Нормативними документами щодо використання пільг і гарантій, реалізації соціальних програм може бути передбачений бізнес-проект для працівників підприємства. Так, наприклад, підприємство може перерахувати одноразовий пенсійний внесок на користь працівників, які звільняються у зв'язку з виходом на пенсію. Його розмір залежить від кількості повних років сумлінної роботи працівника та його заробітної плати. По суті, це відстрочка, на яку працівник має право лише після досягнення пенсійного віку та після виходу на пенсію з ТОВ «Микулинецький Бровар». Розмір цієї відстрочки з року в рік збільшується. Різні нематеріальні види визнання результатів на рівні підприємства (почесні грамоти, відзнаки в книзі почесних звичок, визнання переможців змагань і державні нагороди за результативність) можуть збільшити суму цього відстроченого платежу.

Участь працівників одночасно у всіх соціальних програмах: пенсійні та житлово-накопичувальні, медичне страхування та амбулаторно-поліклінічні послуги, харчування на роботі та оплата проїзних квитків, відшкодування витрат на лікування та відпустку що, може щорічно приносити йому додатковий дохід у розмірі 3 середньомісячних доходів.

Ототожнення особистих цілей працівника з цілями компанії шляхом реалізації власного бізнес-проекту передбачає інтеграцію персоналу для досягнення цілей акціонерного товариства, а також регулювання відносин між акціонерами та персоналом. як профілактика соціальних конфліктів. Крім того, заснований на таких принципах соціальний пакет покликаний сприяти формуванню позитивної громадської думки про компанію [4].

Тому в даній роботі ТОВ «Микулинецький Бровар» при формуванні соціального пакету рекомендовано врахувати наступні рекомендації:

1. Структура соціального пакета має бути гнучкою.

2. Соціальний пакет компанії обов'язково повинен включати програми охорони здоров'я, програми відпочинку та пенсійні програми. У соцпакет бажано включити програми пільгового кредитування.

3. До надання пільг і компенсацій слід підходити вибірково, враховуючи якість роботи кожного співробітника і його цінність для даної компанії.

4. Стосовно нестабільної діяльності основними принципами формування соціального пакету в ТОВ «Микулинецький пивоварний завод» має бути принцип цілеспрямованості та партнерських відносин.

5. Для співробітників може бути наданий бізнес-проект.

Ефективність запропонованих рекомендацій виражається в наступному:

- за даними аналітиків, змінні компенсації та виплати знижують плинність кадрів на 7%;

- за статистикою вітчизняних компаній, оздоровчі програми зменшують втрати від тимчасової непрацездатності на 30-35%, а кількість відходів через лікарняні зменшується в 1,5-2 рази;

- ситуаційний підхід до надання соціальних стимулів зменшує конфліктність в компанії;

- кількість співробітників, задоволених своєю роботою в цій компанії, можна збільшити до 85-90% (зараз цей показник становить 55%, що дасть змогу зменшити плинність кадрів;

- ефективний соціальний пакет створює сприятливий імідж компанії (як всередині, так і зовні).

Як бачимо, ефективність соціального пакету досить висока, що підтверджено досвідом багатьох іноземних компаній. Дуже важливо ретельно продумати цей елемент соціальної політики, оскільки він впливає на багато показників діяльності підприємства.

Розвиток і навчання персоналу є одним із пріоритетних напрямків діяльності компанії. Це необхідна умова для успішного розвитку компанії, підвищення її конкурентоспроможності, а також створення атмосфери прихильності та лояльності. Звичайно, можна обмежитися виконанням

індивідуальних тренінгових заходів, які є відповіддю на вимоги реальності (наприклад, введення нових нормативних актів) або реакцією на проблемні ситуації, що виникають у діяльності компанії (наприклад, наприклад, конфлікт між відділами, неможливість ефективного ведення переговорів) [7, с. 35].

Проте в цій роботі пропонується ТОВ «Микулинецький Бровар» перейти від окремих тренінгів, які зараз проводяться в компанії, до створення системи розвитку та навчання персоналу відповідно до стратегічних цілей, завдань і перспектив розвитку компанії. Система навчання і розвитку персоналу повинна відображати досягнення трьох цілей:

1. Відповідає загальній стратегії розвитку компанії.
2. Зробіть практичну увагу на результатах.
3. Розвиток мотивації та лояльності співробітників до компанії разом із професійною компетентністю.

Запропонована система навчання та розвитку персоналу включає всі категорії працівників організації: топ-менеджерів, лінійних керівників (начальник відділу), спеціалістів (виконавчих директорів). Для представлених категорій співробітників пропонується базовий курс (базовий) і курс розвитку.

Метою базового курсу є формування знань і навичок, необхідних для виконання трудових обов'язків.

Метою розвиваючого курсу є вдосконалення знань та навичок у сфері професійної діяльності та побудови кар'єри.

Система навчання і розвитку персоналу повинна включати всі рівні діяльності співробітників в організації - функціональний, поведінковий і управлінський.

Функціональний рівень – спеціальні знання та вміння, необхідні для професійної діяльності. Навчання на цьому рівні спрямоване на сприяння ефективній професійній діяльності працівників.

Поведінковий рівень – знання та навички, які складають основу ділової взаємодії з клієнтами та співробітниками компанії. Навчання включає

практичні семінари, тренінги, спрямовані на формування та розвиток ділових та особистісних якостей.

Рівень менеджменту – знання та навички в галузі управління та лідерства. Навчання включає тренінги, ділові ігри, консультації, спрямовані на розвиток знань і навичок у сфері планування та контролю, мотивації персоналу, тайм-менеджменту, конфліктів тощо [2, с. 47].

Система навчання вирішує як завдання розвитку окремого співробітника, так і розвитку компанії в цілому. Результатом навчання є зміни в їх професійній діяльності (збільшення обсягу продажів, скорочення часових і матеріальних витрат, зменшення професійних помилок, підвищення мотивації праці тощо). Таким чином, підвищуючи професійну компетентність співробітників і надаючи постійну підтримку, компанія стає більш стабільною, більш конкурентоспроможною і має більше можливостей для розвитку.

За створення системи навчання відповідає апарат директора з персоналу. Офіцер зі спеціальною підготовкою (наприклад, інженер з навчання) повинен бути призначений і уповноважений для цієї служби.

Створення системи навчання та розвитку, як було сказано вище, має складний циклічний характер і починається з аналізу потреб компанії в навчанні. Вона повинна базуватися на визначенні необхідної та фактичної ефективності в роботі працівників. На основі аналізу професійної діяльності формується перелік необхідних бізнес-компетенцій для кожного робочого місця. Ділова компетентність включає знання, навички та стосунки. Після цього проводяться комплексні заходи оцінювання, які дають змогу виявити рівень невідповідності фактичних знань, умінь, ставлень заданим нормативам [11, с. 78].

Зміст навчальної програми будується на основі специфіки діяльності компанії, результатів аналізу потреб, запланованих змін і перспектив розвитку. Програми навчання включають лекції та семінари з професійних знань, правил роботи в організації, соціально-психологічні тренінги, ділові ігри та ін.



Навчання можуть проводити як внутрішні викладачі - підготовлені кваліфікованими фахівцями компанії, так і запрошені зовнішні консультанти.

Для визначення ефективності навчальної діяльності необхідно оцінити результати навчання. Існують різні моделі оцінювання результатів навчання. У цій роботі ми пропонуємо використовувати критерії ефективності навчання за відповідною моделлю.

Модель описує чотири рівні оцінювання результатів навчання [8, с. 90]:

1. Реакція: Відгуки учасників про тренінг. Для цього використовуються усні та письмові опитування.

2. Навчання: які факти, прийоми, прийоми роботи ви дізналися в результаті тренінгу. Оцінювання може проводитися у формі іспиту або виконання контрольних завдань.

3. Поведінка: відноситься до застосування знань і навичок у робочих умовах. Оцінка навичок у робочому середовищі необхідна не тільки для контролю, але й важливий спосіб просування нових навичок. Методи оцінювання поведінкового навчання включають інтерв'ю або анкетування, заповнені учасниками або їхніми безпосередніми керівниками.

4. Результат: означає визначення ефективності навчання з бізнес-результатами, оцінку внеску навчання у функціонування компанії.

Розглянемо деякі аспекти побудови та впровадження запропонованої системи навчання та розвитку персоналу для ТОВ «Микулинецький Бровар».

Перш за все, необхідно визначити рівень вимог, які компанія пред'являє до співробітників. Для цього формується перелік бізнес-компетентностей, необхідних для ефективної професійної діяльності. Для кожної посади визначається набір бізнес-компетенцій на основі аналізу обов'язків (аналіз робочих інструкцій, опитування керівників, у тому числі структур взаємодії та спеціалістів). Для окремих бізнес-компетенцій вводиться градація з 5 рівнів, де кожен рівень має певний зміст.

Професійні знання працівників оцінюються за результатами професійних перевірок. Узгодження визначених бізнес-компетенцій та наповнення кожного

з 5 рівнів конкретним змістом здійснюється за результатами психологічного тестування та подальших індивідуальних співбесід.

У перспективі результати психологічного тестування дозволять створити систему навчання з урахуванням індивідуальних особливостей і включити в програму навчання теми, спрямовані на вдосконалення стилю діяльності особистості, формування навичок, необхідних для успішної роботи [15, с. 112].

Оцінку якості розвитку ділових компетенцій кожного співробітника проводить експертна група у складі керівників підрозділів. Усі експертні оцінки фіксуються у формі індивідуальної оцінки працівника, до якої додаються зауваження та рекомендації експертів щодо підвищення кваліфікації працівника.

Співробітники отримують зворотній зв'язок щодо досягнутих результатів, що дозволить кожному з них побачити свої сильні та слабкі сторони, намітити шляхи подальшого професійного розвитку. Тому ці процедури оцінювання мають не лише заспокійливий, але й мотиваційний характер.

За всіма отриманими результатами складено диференційовану програму підготовки спеціалістів, яка включає базові та розвиваючі курси.

Для визначення ефективності навчальної діяльності проводиться оцінка результатів навчання. Кожен тематичний блок завершується іспитом у формі тесту або ділової гри.

Зрозуміло, що навчання має сенс, якщо є позитивні зміни у професійній діяльності працівників. Опитування учасників навчання, їх безпосередніх керівників, спостереження за умовами праці дозволить виявити реальні зміни у професійній діяльності цих працівників. Таким чином, досвід багатьох вітчизняних компаній показує, що запропонована система розвитку та навчання персоналу дозволяє досягти наступних результатів:

- скорочується час адаптації, входження в професію;
- підвищується самостійність у роботі;

- удосконалюється аналіз власних помилок у роботі, особливо виділяються внутрішні та зовнішні причини неуспішності;
- розширюється орієнтація в пошуку джерел експертної інформації;
- підвищується мотивація праці, орієнтація на результат;
- підвищується рівень корпоративної культури, формуються навички спільного вирішення проблем, приймається поняття «внутрішній клієнт»;
- сильніша лояльність до організації, яка надає можливість для навчання та розвитку;
- підвищується рівень освіти [21].

Головною метою будь-якого навчання в комерційній організації є інвестування в зростання прибутку компанії. Очікуване зростання зазвичай тимчасове. Бізнес-результатами можуть бути:

- збільшення обсягу продажів;
- зменшення кількості професійних помилок;
- скорочення тимчасових витрат на роботу та інше [60, с. 72].

І, нарешті, є ще одна корисна сторона наявності в компанії системи навчання і розвитку персоналу: як показує практика, при підборі персоналу це є посилюючим фактором на користь вибору роботи в даній компанії, що також є важливою конкурентною перевагою.

При створенні системи розвитку та навчання персоналу необхідно виходити з того, що витрати на навчання не є безповоротними, а інвестуються в майбутнє. Кошти, вкладені в співробітників сьогодні, завтра, можуть принести в десятки і сотні разів більше прибутку, ніж понесені витрати. Крім того, навчання персоналу сучасним методикам і технологіям підвищує капіталізацію компанії на кілька пунктів, що робить її більш привабливою для інвесторів.

### 3.2. Шляхи оптимізації управління соціальним розвитком на підприємстві

Підприємства – це відкриті системи, які працюють у суспільстві: для нього і завдяки йому. Діяльність компанії неоднозначна: крім позитивних моментів є й негативні. Вплив підприємства не завжди є позитивним: використовуються невідновлювані природні ресурси, приваблюють компанію нові території, наприклад з парків, навколишнє природне середовище забруднюється відходами, викидами в атмосферу, водними ресурсами, шумом. Забруднення тощо зростає. Компанія, яка забирає ресурси та умови праці у суспільства, повертає не тільки придатну для використання продукцію та фінансові вигоди у вигляді зарплат і податків персоналу, але й створює низку негативних наслідків. У зв'язку з тим, що вплив негативних результатів діяльності компанії не завжди є миттєвим і видимим, і зазвичай такий вплив можна оцінити, виміряти, підтвердити та візуалізувати або візуалізувати в довгостроковій перспективі. Це не завжди можливо, компанії не вживають заходів для зменшення їх впливу. Залучення до суспільства та використання територій, які займає компанія, їх облаштування, наявність зелених насаджень, компенсаційні заходи та загальні відносини компанії до суспільства, в якому воно діє, впливають на відносини та відносини суспільства до суспільства . компанії. . Бо замість компанії може бути парк, а замість вихлопних газів і шуму – чисте повітря. Тому корисність компанії повинна виражатися не тільки в робочих місцях і зарплатах, але і в поверненні певних благ суспільству, у вигляді винагороди і відповідального ставлення до неї [51, с. 64].

Суттєвий вплив на її активність має соціалізація діяльності. Результати соціальної діяльності можуть поширюватися, особливо за допомогою засобів масової інформації, інформаційно-довідкових мереж, до необмеженого кола зацікавлених сторін, що знижує довіру до компанії, обмежує споживання її продукції, запроваджуються санкції з боку держави. Установи, що завдали шкоди його діловій репутації [54, с. 72]. Тому доброзичливе, раціональне,

шанобливе ставлення компанії до суспільства сприятиме довгостроковій та плідній роботі, розвитку ділової репутації. Тому однією зі складових ділової репутації компанії повинні бути соціальні аспекти її діяльності.

Представників вітчизняного бізнесу звинуватили в нечесності, безвідповідальності та неетичній поведінці. Згідно з результатами масштабного опитування, проведеного в 60 країнах на замовлення Всесвітнього економічного форуму, рівень довіри громадян до бізнесу в Україні є одним із найнижчих на планеті – лише 4% респондентів. Навіть політикам довіряють більша кількість опитаних громадян країни. Лише 7% українців вважають, що бізнес чутливий до громадської думки – це один із найнижчих показників серед країн світу. Суспільство не знає і не розуміє, чого чекати від бізнесу [47, с. 36].

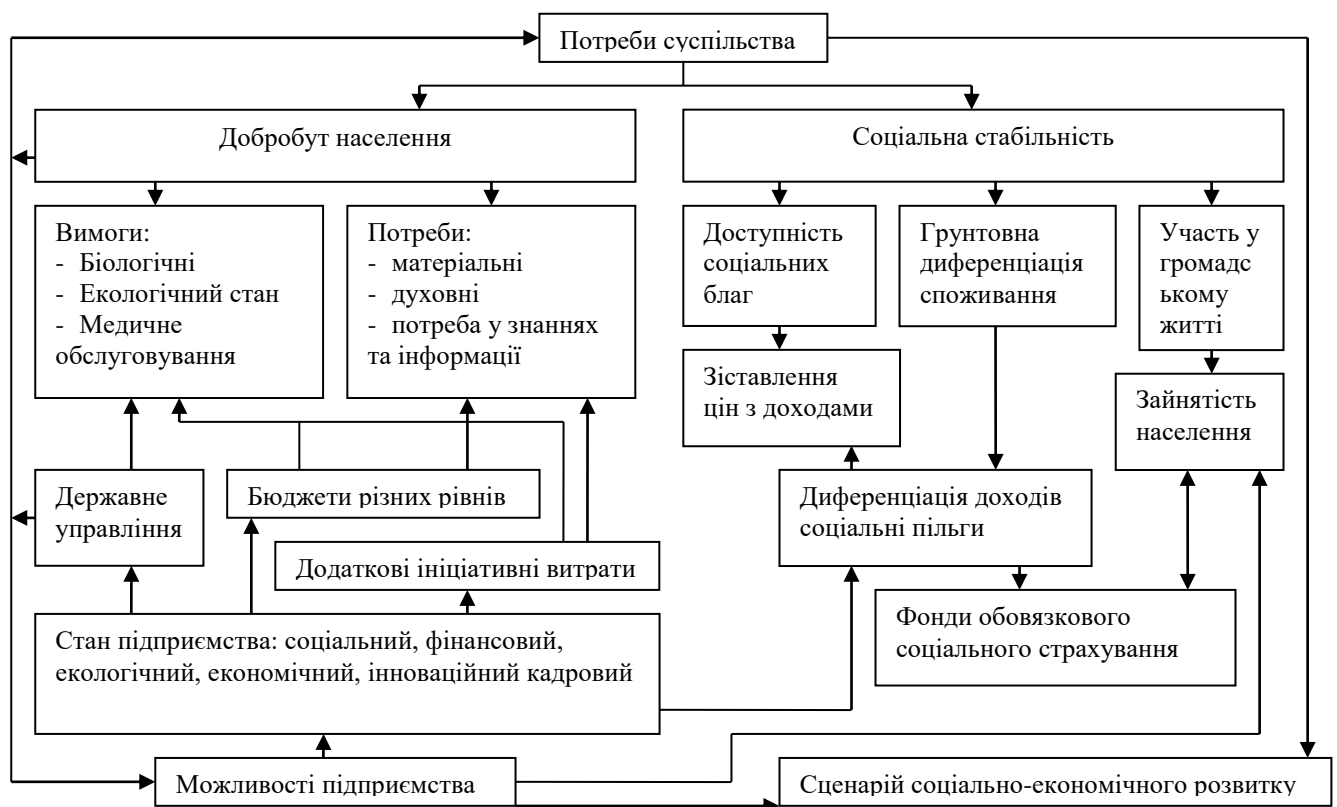
Ділову репутацію компанії можна визначити як ступінь суспільної довіри, тому довіра має бути виражена в усіх аспектах діяльності компанії. Тому компанія, зі свого боку, має сприяти підвищенню довіри суспільства до неї, проявляти себе як її гідну частину, позитивно впливати на суспільство не лише як роботодавець і постачальник продукції, показати, що компанія несе відповідальність. Частина суспільства, яка сприяє його системному розвитку.

Соціальна відповідальність - це соціальні відносини і установки, які виражають рівень ініціативних зобов'язань компаній у сфері соціального захисту працівників і суспільства.

Сучасні власники бізнесу поділяються на дві групи за соціальною відповідальністю. Перша група досить поширена серед сучасних власників бізнесу, їхня установка полягає в тому, що роль компанії зводиться до споживача енергії, сировини та ресурсів, і вона спрямована на збільшення прибутку за умови дотримання компанією правил. і правила: платити податки, брати участь у відкритому конкурсі, не вдаватися до шахрайства. Друга група власників бізнесу нечисленна, її ставлення до соціальної відповідальності свідчить про те, що компанії несуть відповідальність за суспільство, в якому вони працюють, окрім забезпечення ефективності, зайнятості, прибутку та законності, вони повинні спрямовувати частину своїх ресурсів і зусиль. . Для

вирішення соціальних проблем кошти на благо і благоустрій суспільства. Тому акцентується увага на соціальній відповідальності, яка передбачає добровільну участь компаній у вирішенні соціальних проблем [35, с. 123].

Звичайно, така соціальна спрямованість і відповідальність має базуватися на двосторонній комунікації між компанією та суспільством. Визначення потреб суспільства та можливостей підприємства має сприяти збалансованості соціальної діяльності підприємства та адекватній оцінці цієї діяльності суспільством. Набір певних правил, норм, вимог, елементів соціальної поведінки компанії повинен бути розроблений, спрямований, систематизований і реалізований в рамках однієї концепції. Поняття корпоративної соціальної відповідальності перед суспільством можна виразити так, рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Концепція участі підприємства у соціальному розвитку суспільства\***

\*Побудовано автором на основі даних [42, с. 145]

Концепція участі компанії в соціальному розвитку суспільства, соціальна відповідальність реалізується в таких напрямках: соціальна відповідальність перед працівниками, соціальна відповідальність перед державою, соціальна відповідальність перед громадою регіону, території, на якій працює компанія.

Соціальна відповідальність перед працівниками передбачає створення якісних і безпечних умов праці, гідних, справедливих, адекватних систем винагороди та мотивації та стимулювання, справедливої системи надбавок і пільг, корпоративної культури, відносин, екології праці.

Корпоративна соціальна відповідальність перед державою передбачає своєчасну сплату податків, відрахувань, штрафів та інших зборів.

Соціальна відповідальність перед громадою регіону, території, на якій працює компанія, включає ініціативні та компенсаційні витрати та програми щодо участі в суспільному житті, її розвитку, покращення умов існування громади на прилеглих до компанії територіях [34, с. 112].

Соціальні аспекти, що складають ділову репутацію компанії, відображають рівень її відповідальності перед суспільством. У деяких випадках вони є індикаторами технологічного та інноваційного рівня та потенціалу підприємства, оскільки, виходячи з наявності певного рівня технологій, підприємство захищає та виконує державні та соціальні норми та стандарти, в тому числі екологічні. Соціальні аспекти ділової репутації компанії мають кілька джерел. Перше джерело – це активна діяльність власника компанії, друге – вимушена реакція компанії на вимоги суспільства. Оскільки перший варіант є найбільш сприятливим для підприємства з точки зору мотивації та результативності, розглянемо його докладніше.

Корпоративна соціальна відповідальність передбачає, що її власник повинен приймати рішення та здійснювати дії, які підвищують рівень добробуту та задовольняють інтереси як суспільства, так і компанії. При цьому кожен власник бізнесу по-різному розуміє необхідність і можливість соціальної активності. По-друге, рівень соціальної відповідальності власників бізнесу різний, тому й витрати, і програми будуть різними. По-третє, мотивація та цілі

соціальної діяльності власників бізнесу різні: особисті установки, запити суспільства, свідоме вкладення коштів у добрі та добрі відносини та позитивне ставлення суспільства тощо [38, с. 187].

Мотивація власника і, як наслідок, соціальна відповідальність компанії є результатом ряду етапів: потреби - мотиви - соціально відповідальні дії - цілі. Глибинну мотивацію власника бізнесу як особистості до соціальної відповідальності можна подати у вигляді фаз: потреби власника – мотиви власника – соціально відповідальні дії – цілі власника. Глибинна мотивація власника є основою соціально відповідальної мотивації компанії в цілому, яку можна представити в ряд етапів: потреби компанії - мотиви компанії - соціально відповідальні дії - цілі компанії. Мотиви соціальної відповідальності власника як особистості наведені в таблиці. 3.1.

Крім глибокої мотивації, яка передбачає мотивацію власника до соціально відповідальних дій, в компанії існує мотивація, завдяки існуючій корпоративній культурі, формувати свою соціальну позицію з метою підтримки ділової репутації.

Деякі підприємства розуміють, що громадська довіра має вирішальне значення для розвитку успішного прибуткового бізнесу. У короткостроковій перспективі суспільно корисна діяльність може бути пов'язана з додатковими витратами, але тільки вона може встановити довгострокові відносини між компанією та суспільством, які, як відомо, сприяють розвитку ділової репутації.

Прибуток повертається соціально відповідальним компаніям у вигляді зростання вартості компанії, підвищення ефективності персоналу, підвищення лояльності клієнтів, посилення конкурентних переваг тощо. Громадська діяльність, компанії отримують віддачу через ЗМІ, інформаційно-довідкові мережі шляхом формування позитивного інформаційного простору [45, с. 180].

Мотивами корпоративної соціальної відповідальності з позиції компанії як організації можуть бути наступні: прагнення підтримувати успішні та прибуткові стосунки та відносини; прагнення до сприятливої довгострокової перспективи; Бажання встановлювати відносини, засновані на довірі між



компаніями та суспільством; розвиток корпоративної культури; Прагнення до створення міцного соціального становища та ділової репутації.

Таблиця 3.1

**Мотивація соціальної відповідальності з позиції власника\***

| Критерії соціальної відповідальності     | Потреби                 | Мотиви   | Цілі   |
|--|-------------------------|--|--|
| Економічна відповідальність              | Матеріальні потреби     | Прагнення до стабільного позитивного фінансового стану. Прагнення до визнання підприємства, формуванні ділової репутації   | Фінансовий стан. Визнання підприємства. Довіра суспільства                       |
| Юридична відповідальність                | Потреба в безпеці       | Прагнення відчувати стабільність, упевненість, довіру, законність здійснюваної діяльності  | Стабільність, упевненість, безпека, розвиток                                     |
| Потреба в причетності. Потреба в пошані. | Етична відповідальність | Прагнення відповідати етичним принципам, прийнятим в суспільстві. Прагнення до схвалення етичних принципів в суспільстві. Прагнення до розширення норм етичної практики в рамках підприємства. Прагнення до вдосконалення особистої системи моральних цінностей. | Схвалення соціально-етичних принципів підприємства.                              |
| Моральний розвиток.                      | Духовні потреби         | Прагнення до духовного розвитку особи. Прагнення до соціального й етичного схвалення особи. Прагнення здійснити внесок у розвиток суспільства і вирішення соціальних проблем.  | Духовне задоволення. Моральне задоволення. Соціальне визнання, етичне схвалення. |

\* Складено автором на основі даних [24, с. 24]

Безумовно, соціальна діяльність компанії пов'язана з виділенням і вирішенням конфліктних ситуацій у сфері фінансової діяльності компанії. Взаємозв'язок між економічними показниками підприємства, доходами,

витратами і прибутком не завжди забезпечує можливість здійснення витрат на соціальні заходи. У зв'язку з цим можна виділити мотиви, засновані на економічних інтересах компанії і потребах суспільства.

Визначення мотивацій до здійснення соціально відповідальної діяльності, визначення основних потреб суспільства, які можуть бути вирішені або сприяють вирішенню компанією, дозволяє визначити основні групи та складові соціальної діяльності компанії.

До зовнішніх складових соціальної діяльності компанії належать: благодійність, спонсорство, меценатство, охорона навколишнього середовища, розвиток новітніх технологій, підвищення якості життя громад, відповідність вимогам суспільства (стандартам, нормам тощо). Інформатизація суспільства, максимізація виробництва еквівалентних товарів, участь в освітніх, освітніх і культурних програмах і проектах суспільства, задоволення попиту на товари та послуги тощо [10, с. 49].

Таблиця 3.2

### Основні групи і складові соціальної діяльності підприємств

[27, с. 197]

| Соціальні складові ділової репутації |  |
|--------------------------------------|--|
| Зовнішні складові                    | Внутрішні складові   |
| Спонсорська допомога                 | Внутрішній соціально-етичний клімат, корпоративна культура |
| Інновації                            | Моральне задоволення колективу                             |
| Меценацтво                           | Здоров'я персоналу   |
| Охорона природи                      | Заохочення   |
| Медичні програми                     | Умови, якість безпечність праці                            |
| Благодійність                        | Освітні та професійні програми                             |
| Виконання вимог, норм, стандартів    |  |
| Освітні й культурні заходи           |  |

Внутрішні складові соціальної діяльності компанії: внутрішній соціальний клімат, моральне задоволення і здоров'я колективу, корпоративна культура, якість роботи, усвідомлення роботи і власна спрямованість на професійну роботу і обов'язки, створення творчих умов для формування знань компанії і т. д.

Системне здійснення соціальної діяльності компанії спрямоване не тільки на утвердження ділової репутації компанії, а й на створення стійкого соціального іміджу компанії, що включає позиціонування ролі компанії в економічному, соціальному та культурному житті суспільства. Соціальний імідж компанії формується шляхом інформування громадськості про соціальні аспекти діяльності компанії. Ділова репутація підприємства формується як стійкий імідж підприємства на основі оцінки його діяльності, в тому числі соціальної. Властивістю ділової репутації підприємства є відносна стійкість, стійкість. Щоб змінити сприйняття компанії суспільством, потрібно багато часу і зусиль, адже людина завжди на шляху до досягнення максимальної внутрішньої узгодженості.

Поняття, почуття та уявлення, які суперечать іншим поняттям, почуттям та уявленням особистості, призводять до порушення гармонії особистості, стану психологічного дискомфорту. Відчуваючи потребу у досягненні внутрішньої гармонії, людина готова до різних дій, які допоможуть відновити втрачену рівновагу. Тому дуже важливо, щоб кожен елемент соціальної структури ділової репутації був інформаційно сформований і наповнений самою компанією. Інакше через певні стереотипи масова свідомість наповнить контент відсутнім у собі елементом, який не завжди може бути корисним для компанії: у майбутньому, вводячи в масову свідомість нову інформацію, необхідно щоб подолати це. Попередній бар'єр залежності. Тому компанія повинна самостійно обирати спосіб соціалізації своєї діяльності та відповідальності, зважуючи свої дії та внесок з результатами та реакцією на них громадськості [36, с. 153].

В першу чергу соціальна діяльність компанії повинна бути спрямована на персонал. Соціальна відповідальність компанії, яка спрямована на персонал, повинна виражатися не тільки в справедливій винагороді персоналу у вигляді заробітної плати та умов праці, а й у ряді інших заходів, спрямованих на формування їх лояльності: матеріальне стимулювання; зворотний зв'язок; нематеріальне стимулювання.

Під принципом зворотного зв'язку розуміють здатність персоналу висловити власнику свою думку про ефективність управління та загальну політику компанії, ступінь його задоволеності та побажань.

До нематеріального заохочення відносяться соціальні пакети, тренінги, освітні заходи, медичні програми, спортивні заходи, організація корпоративних свят, не залишаються без уваги індивідуальні заслуги співробітників і враховуються їх особисті потреби при нагородженні. Усе це формує у персоналу відчуття власної значущості для компанії, сприяє не тільки доброзичливому ставленню до неї, а й прагненню виправдати її довіру, формуванню лояльності та формуванню відповідальності за внесок у розвиток. Ділова репутація компанії. Тому запорукою успіху у формуванні лояльності є вдалий синтез матеріальних і нематеріальних схем стимулювання з одночасним розвитком зворотного зв'язку.

До ще одного аспекту соціалізації діяльності підприємства по відношенню до персоналу можна віднести соціально-психологічний клімат на підприємстві. Соціально-психологічний клімат – це соціально-психологічний стан колективу, результат спільної діяльності людей, їх міжособистісних стосунків, який визначається не стільки об'єктивними умовами, скільки суб'єктивною потребою колективу в спілкуванні та його задоволення. Соціально-психологічний клімат компанії можна розглядати як ступінь задоволеності співробітників компанії між особистими відносинами, що виражається в таких групових ефектах, як настрої і думка колективу, індивідуальне самопочуття і оцінка. Умови життя і праці особистості в колективі. Визначальні чинники соціально-психологічного клімату колективу: подібність (відмінність) соціально-демографічних характеристик, ціннісних орієнтацій і системи соціальних установок, а також найважливіших психологічних якостей взаємозалежних особистостей. Фактори ситуації: температура навколишнього середовища, щільність у приміщенні, освітлення, обладнання робочого місця тощо. Культурний контекст, або субкультура, групи, до якої належать комунікатори [51, с. 22].

Соціальна відповідальність компанії перед персоналом спрямована на підвищення їх лояльності, яка полягає у відданості персоналу та позитивному ставленні до компанії. Що стосується відносин працівника з роботодавцем, то лояльність виражається в прагненні працювати ефективно, в прагненні дотримуватися принципів компанії, активно сприяти досягненню її цілей. Тому з метою підвищення економічної ефективності та довгострокового розвитку ділової репутації компанії власники компанії планують і реалізують соціальні програми з формування лояльності співробітників.

Соціальні програми громадських компаній мають інші цілі та методи досягнення. Необхідність створення соціальних програм компаній зумовлена певними потребами: зміцнення суспільної довіри; у забезпеченні ефективної діяльності та управління; поліпшення відносин в компанії; В уніфікатор вимог до систем менеджменту.

Соціальні програми компанії та її системні заходи спрямовані на забезпечення поваги компанії з боку суспільства, встановлення продуктивних і стабільних відносин.

Соціально орієнтоване управління базується на ряді нормативних актів, без яких неможливе існування і завдяки яким розвивається ділова репутація підприємства. До таких положень належать принципи, правила, норми етичного ставлення та ставлення до суспільства в цілому та його окремих елементів та інститутів. Принципи, правила, норми суспільних відносин і відносин можна визначити і свідомо використовувати в діяльності компанії, але не можна чітко визначити, а використовувати на практиці [19, с. 46].

Соціальна відповідальність компанії перед суспільством давно стала обов'язком і виявлялася в основному в муніципальній соціальній діяльності компанії, яка означала створення та утримання таких соціальних об'єктів, як житлові будинки та будинки, дитячі дошкільні заклади. Заклади та оздоровчі табори, оздоровчі заклади, спортивні та культурні заклади, бази відпочинку.

Зміни форм власності компаній, форми фінансово-господарської діяльності, особливості ринкових відносин супроводжуються ускладненням

відносин між компаніями та елементами зовнішнього середовища, що визначає кількість і обсяг завдань взаємовпливу компаній. і суспільство. Тому формування соціальної відповідальності компаній, як елемент розвитку їх ділової репутації в суспільстві, не можна зводити лише до муніципалітету.

Сучасні компанії мають можливість вибирати багато видів і способів проявити та довести свою соціальну відповідальність. Вони можуть відрізнитися за спрямованістю, масштабами і цільовими характеристиками, але їх схожість виражається в спрямованості на вирішення соціальних проблем, прагненні поліпшити відносини між суспільством і компанією, розвитку ділової репутації компанії.

Соціальна активність компанії, яка спрямована як на працівників, так і на суспільство, є показником стабільності та відповідальності компанії. Необхідно розуміти, що ділова репутація місцевої компанії буде залежати від її соціальної активності. При виході на міжнародний ринок, налагодженні партнерських відносин з іноземними компаніями соціальна активність місцевої компанії є одним із показників її ділової репутації. Для іноземних компаній соціальна відповідальність є важливим аспектом їхньої діяльності, оскільки вони регулярно проводять досить масштабні соціальні кампанії, до того ж це те, чого очікують від місцевих компаній. Іноземні компанії розглядають соціальні програми та заходи місцевих компаній, спрямовані на розвиток співробітників і суспільства, в якому працюють компанії, як довгострокові інвестиції, характерні тільки для стабільних, надійних, довгострокових компаній з сильним бізнесом [5, с. 41].

Корпоративна соціальна відповідальність є важливою складовою їх ділової репутації, і залежить від ставлення та цілей власника компанії, а також від самої компанії як організації. Методи здійснення соціальної діяльності різняться залежно від стану та розміру компанії, мотивів власників, методів впливу та очікувань клієнтів.

### Висновки до розділу 3

Підсумовуючи вище викладене можна зробити наступні висновки:

1. Найоптимальнішим варіантом соціального пакету для ТОВ «Микулинецький Бровар» є набір пільг (соціальних програм) різних груп, які працівник може обрати на власний розсуд, оскільки йому це зручніше на даний момент. Однак змінювати можна буде необмежену кількість разів, але не частіше, скажімо раз на рік.

2. Є певні аспекти, які повинні бути включені в соціальний пакет. Це, перш за все, реабілітаційні програми, які дозволять зменшити кількість випадків тимчасової втрати працездатності, а відтак і втрати бізнесу. Крім того, ці програми показують, що компанія піклується про здоров'я своїх співробітників, що позитивно впливає як на внутрішній, так і на зовнішній імідж компанії.

3. Враховуючи нестабільний характер діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар», а також те, що витрати на зміст соціальної сфери знижують інвестиційну привабливість підприємства та погіршують його позиції в умовах зростаючої конкуренції, пропонуємо спосіб формування цільових соціальних програм. Сьогодні забезпечення пільг і гарантій для працівників має бути головним принципом соціальної політики підприємства та основною умовою формування соціальних програм.

4. Для ТОВ «Микулинецький Бровар» пропонується перейти від окремих тренінгів, які зараз проводяться в компанії, до створення системи розвитку та навчання персоналу відповідно до стратегічних цілей, завдань і перспектив компанії.

5. Сукупність певних правил, норм, вимог, елементів соціальної поведінки компанії має бути спрямованою, спрямованою, системною та реалізованою в рамках єдиної концепції.

6. Шляхи оптимізації управління соціальним розвитком в компанії здійснюються за такими напрямками: соціальна відповідальність перед

працівниками, соціальна відповідальність перед державою, соціальна відповідальність перед громадою регіону, території, на якій працює компанія.

7. Соціальна відповідальність перед працівниками передбачає створення якісних і безпечних умов праці, гідних, справедливих, адекватних систем винагороди та мотивації та стимулювання, справедливої системи надбавок і пільг, корпоративної культури, відносин, екології праці.

8. Показником стабільності та відповідальності підприємства є соціальна активність підприємства, яка спрямована як на персонал, так і на суспільство. Необхідно розуміти, що ділова репутація вітчизняної компанії буде залежати від її соціальної активності.



## ВИСНОВКИ

Управління соціальним розвитком (організацією) – це захід, пов'язаний із наданням своїм працівникам додаткових пільг і виплат соціального характеру. Зацікавленість працівника у роботі на підприємстві та в його успішній господарській діяльності тим більша, чим більша кількість благ і послуг надається підприємством, тим більша їхня вартість понад встановлений законом розмір.

Зарубіжний та вітчизняний досвід управління соціальним розвитком підприємств дозволяє скласти орієнтовний загальний перелік виплат, пільг і послуг соціального характеру, які надаються в різних формах (матеріальній, нематеріальній, у старості).

Основними напрямками управління соціальним розвитком підприємства, що відображають його специфіку, є: заходи, спрямовані на: підвищення якості життя та добробуту персоналу підприємства; максимальне задоволення потреб та інтересів споживачів; забезпечення довгострокових інтересів суспільства в цілому.

Управління соціальним розвитком, яке здійснюють сучасні організації, багато в чому базується на досвіді радянської епохи, особливо це помітно в організаціях виробничої сфери. Однак, на відміну від радянського періоду, управління соціальним розвитком в сучасних організаціях тісно пов'язане з різними показниками, що визначають темпи розвитку організації та її успішність в цілому.

Розмір середньомісячної заробітної плати в 2,5 рази перевищує встановлений державою розмір мінімальної заробітної плати. Це досить позитивне явище, хоча в нашій країні це не поширена практика. Негативним явищем є і те, що на підприємстві не діє система преміювання працівників.

ТОВ «Микулинецький Бровар» має високоосвічений персонал досить молодого віку.

ТОВ «Микулинецький Бровар» реалізує соціальну політику, окремі елементи якої безумовно позитивно впливають на колектив. Так, колектив цієї невеликої компанії дуже дружний, створений завдяки проведеним соціальним заходам, сприятливий клімат спонукає до ефективнішої роботи співробітників. Проте в компанії абсолютно відсутня система управління соціальним розвитком. Соціальний пакет не продуманий. Заходи щодо мотивації працівників здійснюються не систематично, а час від часу. Відсутня взаємодія вищого керівництва з рядовими співробітниками, не налагоджений зворотній зв'язок.

Найбільш оптимальним варіантом соціального пакету для ТОВ «Микулинецький Бровар» є набір різних груп пільг (соціальних програм), які працівник може вибрати на власний розсуд, як йому зручніше в даний момент. При цьому він зможе змінювати свій вибір необмежену кількість разів, але не частіше, скажімо, раз на рік.

Є деякі аспекти, які повинні бути включені в соціальний пакет. Це, насамперед, реабілітаційні програми, які дозволять зменшити кількість випадків тимчасової непрацездатності, а відтак і збитковість підприємств. Крім того, ці програми покажуть, що компанія піклується про здоров'я своїх співробітників, що позитивно позначиться як на внутрішньому, так і на зовнішньому іміджі компанії.

Враховуючи характер діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар», а також те, що витрати на утримання соціальної сфери знижують інвестиційну привабливість підприємства та погіршують його позиції в умовах зростаючої конкуренції, пропонуємо шлях формування цільових соціальних програм. Вирішення питання надання пільг і гарантій працівникам сьогодні має бути основним принципом соціальної політики підприємства та основною умовою формування соціальних програм.

Для ТОВ «Микулинецький Бровар» пропонується перейти від окремих тренінгів, які зараз проводяться в компанії, до побудови системи розвитку та

навчання персоналу відповідно до стратегічних цілей, завдань і перспектив розвитку компанії.

Поєднання певних правил, норм, вимог, елементів соціальної поведінки компанії має бути розробленим, спрямованим, систематичним і реалізованим в рамках єдиної концепції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арент С. С. Напрями розвитку соціального підприємництва в Україні: державно-управлінський аспект. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2017. Вип. 1. С. 38-54.
2. Барна М. Ю. Соціально-економічні аспекти управління розвитком та безпекою економічної системи України: колект. монографія. Львів: Вид-во ЛТЕУ, 2020. 502 с.
3. Біловол Р. І. Управління соціально-економічним розвитком підприємства в умовах ринку. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2017. Т. 22, Вип. 7. С. 48-52.
4. Бобровська О. Ю. Антонова О. В. Практично орієнтована парадигма державного управління в процесах соціально-економічного розвитку України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2020\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_3_6).
5. Бобровська О. Ю. Формування знанневих ресурсів системи управління соціально-економічним розвитком регіонів ; Економіка і організація управління. 2021. Вип. 3. С. 40-54.
6. Бовкун О. А. Бюджетне та стратегічне планування соціально-економічного розвитку управління інфраструктурним проектом територіальних громад. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 6. С. 23-27.
7. Богуш Л. Г. Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (фінансова, аграрна галузі та невиробнича сфера): монографія. Дніпро : Біла К. О., 2019. 471 с.
8. Бублій М. П., Дробязко Л. В. Трансформація планування соціально-економічного розвитку та його ролі в державному управлінні. Теорія та практика державного управління. 2020. Вип. 4. С. 89-96.
9. Верховна рада України: офіційний веб-сайт URL: <http://www.rada.gov.ua>.

10. Гасюк І., Баюк М. Механізми управління соціально-економічним розвитком територіальних громад : монографія; Хмельниц. регіон. центр підвищ. кваліфікації. Хмельницький, 2021. 259 с.
11. Горлова О. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті сталого розвитку та управління якістю. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. № 4. С. 77-91.
12. Дегтяр О. А. Проблеми державного управління розвитком соціальної сфери регіону в умовах сталого розвитку. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2016. Вип. 773-774. С. 114-117.
13. Домбровська С. М. Управління соціально-гуманітарним розвитком : навч. посіб.; Нац. ун-т цивіл. захисту України. Харків: НУЦЗУ: ХНАДУ, 2020. 302 с.
14. Жуковська В. М. Соціальні домінанти управління розвитком підприємства торгівлі. В. М. Жуковська Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 199-205.
15. Жуковська В. М. Управління соціальним розвитком підприємства торгівлі: методологічні основи. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 25(1). С. 110-115.
16. Завідна Л. Д. Гносеологічні основи розвитку соціально-економічної системи та її особливості в управлінні підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2017. № 5. С. 75-86.
17. Завідна Л. Д. Концепція розвитку соціально-економічної системи та її особливості в управлінні підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 2. С. 68-75.
18. Іванілова О. С. Управління стійким розвитком соціально-економічних систем: теорія та методологія : монографія; Харків, 2016. 273 с.
19. Ігнатенко М. М. Формування та управління розвитком соціальної відповідальності суб'єктів господарювання аграрної сфери економіки: монографія. Херсон : Айлант, 2015. 469 с.

20. Кайда О. П. Концепт ресурсного забезпечення державного управління соціальним розвитком регіону. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2017\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2017_2_19)

21. Качний О. С. Державне управління соціально-економічним розвитком регіонів України: стан і перспективи змін у контексті глобальних викликів та європейських стандартів. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2018\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2018_3_12)

22. Качний О. С. Інноваційні механізми державного управління соціально-економічним розвитком регіонів України: теорія, методологія, практика: монографія; Міжрегіон. Акад. упр. персоналом. Київ: Маслаков, 2018. 624 с.

23. Ковальчук В. Г. Ефективне державне управління в сфері податків – гарант соціально-економічного розвитку. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. 2019. Вип. 2. С. 338-343.

24. Колодненко Н. В. Управління брендингом адміністративно-територіальних утворень у системі соціально-економічного розвитку. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2020. № 3. С. 23–31.

25. Костюніна Ю. О. Перспективи розвитку механізму публічного управління соціально-економічним розвитком території ; Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. 2021. Вип. 2. С. 303-311.

26. Коцур А. С. Управління соціальним розвитком в Україні: проблеми та перспективи. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2014. Вип. 19. С. 160–164.

27. Краснокутська Н. С. Еволюція концепції соціальної відповідальності бізнесу у перебігу розвитку стратегічного управління. Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3(1). С. 193-198.

28. Куценко Т. Ф., Пінтелей І. В. Ключові термінологічні засади управління соціально-економічним розвитком муніципалітетів в Україні. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 84-91.

29. Лазоренко Л. В. Модернізація управління соціально-економічним розвитком підприємств зв'язку в умовах цифрової економіки. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 2. С. 30-35.

30. Литвиненко А. В. Островерхова Г. В. Заходи соціального розвитку підприємства: оцінка ефективності та управління. Бізнес Інформ. 2014. - № 5. С. 215-219.

31. Лозинська Т. М. Управління соціально-економічним розвитком в умовах змін : монографія; Полтав. держ. аграр. акад., Ф-т економіки та менеджменту, Каф. публ. упр. та адміністрування. Полтава : Гаража М. Ф. : Сімон, 2017. 263 с.

32. Маргасова В. Г. Статистичне та експертно-аналітичне забезпечення управління сталим розвитком економіки і соціальної сфери. колект. монографія; Чернігів. нац. технол. ун-т. - Чернігів : Чернігів. нац. технол. ун-т, 2017. 619 с.

33. Мельничук Л. М. Державне управління соціальним розвитком регіонів України: реалії та перспективи : монографія; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ; Луцьк : Терен, 2018. 438 с.

34. Місько Г., Титаренко І. Стратегія розвитку управління ПРАТ "Київстар" на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. № 8. С. 112-124

35. Міхно І. С., Коваль В. В., Наволокіна А. С. Управління ризиками соціальної безпеки як фактору сталого розвитку економіки промисловості. Вісник економічної науки України. 2020. № 1. С. 148-153.

36. Міцкевич Н. В. Сучасні проблеми управління соціальним розвитком трудових колективів промислових підприємств. Бізнес-навігатор. 2011. № 3. С. 152-158.

37. Ніколіна І. І. Оцінювання ефективності управління регіональним соціальним розвитком. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 6. С. 28-38.

38. Олійник О. О. Управління знаннями як сучасна детермінанта розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 186-191.

39. Пашкевич М. С. Проблеми управління соціально-економічним та екологічним розвитком регіонів та ризику виникнення територіальних депресій. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2021. № 4. С. 32-40.

40. Петренко П. С. Державні програми соціально-економічного розвитку України (1991-2014 рр.) – відсутність механізму управління, методів аналізу та оцінки. Економічний аналіз. 2017. Т. 27, № 3. С. 71-81.

41. Петровський П. М., Обіход М. М. Теоретико-методичні засади публічного управління розвитком соціальних послуг для дітей та сімей з дітьми в місцевих територіальних громадах. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2020. Вип. 4. С. 68-76.

42. Полінкевич О. М. Процесне та соціально-компетентне управління інноваційним розвитком підприємницьких систем : монографія; Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 367 с.

43. Потапова Н. М. Особливості управління соціальною інфраструктурою міст у сталому регіональному розвитку. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 53. С. 145-149.

44. Приварникова І. Ю. Соціально-екологічна та ресурсозберігаюча спрямованість управління інноваційним розвитком: досвід Японії. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 2(1). С. 122-131.



45. Райко Д. В., Подрез О. І. Соціальна відповідальність як інструмент управління сталим розвитком промислового підприємства. Проблеми економіки. 2020. № 1. С. 173-189.
46. Семендяк В. М. Управління соціальним розвитком : навч.-метод. посіб.; Кам'янець-Подільський, 2017. 96 с.
47. Скиба М. В. Концептуальні засади публічного управління соціально-економічним розвитком регіону. Регіональна економіка. 2020. № 3. С. 35-45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2020\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2020_3_6)
48. Статистична та фінансова звітність ТОВ «Микулинецький бровар».
49. Статівка Н. В. Бублій М. П. Генезис наукових уявлень про роль держави в управлінні соціально-економічним розвитком. Теорія та практика державного управління. 2020. Вип. 4. С. 16-23.
50. Судомир С. М. Методологія формування результативного управління розвитком соціально-економічних систем. Агросвіт. 2020. № 2. С. 3-9.
51. Фещур Р. В. Управління соціально-економічним розвитком підприємств: методологія та інструментарій : монографія; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Растр-7, 2016. 224 с.
52. Філіппова С. В. Соціальна відповідальність у стратегічному управлінні підприємством: ключові завдання інтеграції за імперативами сталого розвитку. Економіка транспортного комплексу. 2020. Вип. 35. С. 177-202.
53. Філіппов В. Ю. Вплив моделі розвитку національної соціально-економічної системи на моделі управління розвитком підприємництва: ключові функціональні та структурні зміни. Економічні інновації. 2020. Т. 22, Вип. 2. С. 112-121.
54. Череп А. В. Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі): монографія. Дніпро, 2019. 467 с.

55. Чорна Є. В., С. П. Кошова Державне управління соціальним розвитком та впровадження міжнародних соціальних стандартів. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 19. С. 115-122.

56. Чупир О. М. Дослідження системи управління соціальними процесами на підприємстві та стратегії управління соціальним розвитком його колективу. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 29. С. 418-421.

57. Шершуна М. Х. Сучасні тенденції в управлінні соціально-економічним розвитком систем : монографія; Рівнен. держ. гуманітар. ун-т. Рівне : Волинські обереги, 2015. 193 с.

58. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком соціально-економічних систем у новій економіці : монографія ; Вищ. навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ). Полтава : ПУЕТ, 2015. 357 с.

59. Шкільняк М. М. Державне стратегічне управління інноваційним розвитком в умовах децентралізації та посилення системи безпеки. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 5. С. 46-52.

60. Щурик М. В. Складнощі управління становленням і розвитком соціально-орієнтованими аграрними підприємствами в умовах ринку Збірник наукових праць. Економічні науки. 2016. Вип. 12. С. 71-78.

61. Bukharina L. Social system of enterprise management as an opportunity to achieve social effects and sustainable development goalst. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2021. Вип. 2. С. 8-17.

62. Kostetska K. O. Inclusive development of social entrepreneurship in nature management. Journal of geology, geography and geoecology. 2021. Vol. 30(3). С. 500-511