

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Кваліфікаційна робота

на тему:

«Соціальна політика підприємства в»

Виконала: студентка групи: БМНск(н)кол-23

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Анастасія КРИВЕНКО (НАРАЄВСЬКА)

Керівник: к.е.н., доц.

Наталія БУГАС

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри УСІ
_____проф. Касич А.О.
07 червня 2024року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ Кривенко (Нараєвській) Анастасії Сергіївні (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Соціальна політика підприємства в
2. Науковий керівник роботи Бугас Наталія Валеріївна, к.е.н., доцент.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.03.2024 року №49 уч.
Строк подання студентом роботи 07 червня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності АТ «Ельворті», комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи формування та реалізації соціальної політики підприємства. 1.1. Економічна сутність поняття «соціальна політика». 1.2. Соціальна політика підприємства в системі управління персоналом. Розділ 2. Дослідження результативності соціальної політики АТ «ЕЛЬВОРТІ». 2.1. Організаційна структура та опис діяльності підприємства. 2.2. Дослідження соціальних аспектів та кадрової політики підприємства. Розділ 3. Удосконалення соціальної політики АТ «ЕЛЬВОРТІ». 3.1. Соціальна політика підприємства під час війни. 3.2. Стратегія та інструменти соціального розвитку персоналу.

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 1	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 2	Бугас Н.В., доцент		
Розділ 3	Бугас Н.В., доцент		
Висновки	Бугас Н.В., доцент		

6. Дата видачі завдання 01.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2024	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи формування та реалізації соціальної політики підприємства	21.03- 15.04.2024	виконано
3	Розділ 2. Дослідження результативності соціальної політики АТ «ЕЛЬВОРТІ»	16.04-31.04.2024	виконано
4	Розділ 3. Удосконалення соціальної політики АТ «ЕЛЬВОРТІ»	02.05 – 26.05.2024	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2024	виконано
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2024	виконано
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2024	виконано
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 07.06.2024	виконано

Студент

Анастасія НАРАЄВСЬКА

(підпис)

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

Наталія БУГАС

(підпис)

(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

Алла КАСИЧ

(підпис)

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

**Кривенко (Нарасєвська) А.С. Соціальна політика підприємства в. –
Рукопис.**

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено вивченню теоретичних та практичних питань формування та реалізації соціальної політики підприємства. Досліджено процеси формування кадрової політики підприємства з акцентом на соціальних питаннях. Проведено комплексний аналіз діяльності підприємства. Досліджено соціальні аспекти та кадрову політику підприємства. Обґрунтовано напрями удосконалення соціальної політики досліджуваного підприємства. Надано пропозиції щодо удосконалення інструментів соціального розвитку персоналу.

Ключові слова: соціальна політика, система управління персоналом, кадрова політика, стратегія, інструменти, соціальний розвиток.

ABSTRACT

**Kryvenko (Narayevska) A.S. Social policy of the enterprise in. -
Manuscript.**

Qualification work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to the study of theoretical and practical issues of the formation and implementation of the company's social policy. The processes of forming the company's personnel policy with an emphasis on social issues were studied. A comprehensive analysis of the company's activities was carried out. The social aspects and personnel policy of the enterprise were studied. The directions for improving the social policy of the enterprise under study are substantiated. Proposals for improving the tools of social development of the staff were provided.

Keywords: social policy, personnel management system, personnel policy, strategy, tools, social development.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність поняття «соціальна політика»

1.2. Соціальна політика підприємства в системі управління персоналом

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «ЕЛЬВОРТІ»

2.1. Організаційна структура та опис діяльності підприємства

2.2. Дослідження соціальних аспектів та кадрової політики підприємства

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «ЕЛЬВОРТІ»

3.1. Соціальна політика підприємства під час війни

3.2. Стратегія та інструменти соціального розвитку персоналу

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність дослідження. Будь-яка сучасна виробнича організація є складною соціотехнічною системою, у якій чітко виділяються матеріально-речовий і людський фактори розвитку виробництва. Підвищення значення людського фактора шляхом реалізації соціальної політики підприємства сприяє поліпшенню якості життя не тільки персоналу підприємства, але й споживачів, суспільства в цілому. Узгодження інтересів суспільства (підвищення якості життя) і підприємства (одержання прибутку) є складним, багатоаспектним процесом, що охоплює економічні і соціальні процеси на підприємстві і в зовнішньому середовищі, обґрунтовує необхідність використання можливостей соціальної політики й удосконалювання місії підприємства.

До останнього часу основна увага приділялася переважно питанням соціальної політики держави, націленої на подолання бідності і захист незабезпечених верств населення. Між тим соціальній політиці підприємства не приділялося належної уваги: недостатньо чітко розділявся зміст соціальної та економічної політики; сфера соціальної політики підприємства обмежувалася проблемами поліпшення професійної підготовки і охорони праці; соціальна політика підприємства реалізовувалась переважно через розвиток соціальної інфраструктури підприємства. Як наслідок, інтерпретація змісту соціальної політики підприємства обмежувалася колом проблем забезпечення надання соціальних послуг своєму персоналу.

Соціальний розвиток підприємства пов'язаний з необхідністю створення сприятливих умов діяльності працівників. Важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства є працівники, які є носіями професійних, кваліфікаційних, інтелектуальних та інших якостей, що потрібні для отримання певних результатів діяльності.

Отже, роль персоналу в розвитку виробництва є вагомою, що обґрунтовує необхідність соціального розвитку підприємства для створення сприятливих умов діяльності працівників і зміцнення його трудового потенціалу. Тому управління соціальним розвитком є важливим напрямком діяльності

адміністративного персоналу господарюючого суб'єкту. Сучасна теорія та практика управління соціальним розвитком підприємств не забезпечені відповідною методичною базою для створення привабливих умов діяльності кваліфікованих і працездатних кадрів, які можуть сприяти досягненню певних цілей та вирішення складних виробничих завдань у нових умовах господарювання. У зв'язку з цим дослідження проблеми формування соціальної політики підприємства є актуальним завданням.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесів формування соціальної політики підприємства з позицій теоретичних основ та практичних аспектів.

Виходячи з поставленої мети у роботі будуть вирішуватись ключові завдання:

- розкрити теоретичні основи формування та реалізації соціальної політики підприємства

- розкрити економічну сутність поняття «соціальна політика»;

- розкрити роль соціальної політики підприємства в системі управління персоналом;

- надати комплексну техніко-економічну характеристику діяльності підприємства;

- дослідити соціальні аспекти та кадрову політику підприємства;

- розробити рекомендації щодо удосконалення соціальної політики.

Предметом є процеси формування та реалізації соціальної політики підприємства. **Об'єктом** дослідження є процеси управління персоналом через розроблення та реалізацію соціальної політики АТ «ЕЛЬВОРТІ».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність поняття «соціальна політика»

У сучасних умовах репутація підприємства залежить не лише від його комерційних успіхів й якості продукції, а також від його активності у розв'язанні проблем території, на якій діє це підприємство.

Тому суб'єкти господарювання дедалі частіше вдаються до концепції «корпоративного громадянства», згідно з якою підприємство як «громадянин» певної території, повинно сплачувати встановлені податки відповідно до норм чинного законодавства, дотримуватися норм законодавства про працю, охорону навколишнього середовища.

Залежно від суб'єкта здійснення соціальну політику можна поділити на такі види, як державна, регіональна, корпоративна.

Соціальна політика як система заходів і підходів, пов'язана з вирішенням проблем підвищення добробуту населення, його духовного і фізичного розвитку, забезпечення захисту соціально вразливих верств населення.

Складовими частинами соціальної політики є політика доходів, соціальний захист громадян, молодіжна політика, розвиток системи охорони здоров'я, освіти, культури, забезпечення товарами, послугами, умовами проживання. Узагальнюючим показником соціальної політики є рівень задоволення матеріальних і духовних потреб людини [1].

Існує багато поглядів зарубіжних і вітчизняних вчених щодо суті поняття «соціальна політика». Основні наукові трактування визначення соціальної політики наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові трактування поняття «соціальна політика»

Автори	Визначення
Стюарт Дж.	Трактує соціальну політику як сферу державної діяльності, відповідальну за створення системи соціального захисту та надання такого захисту, що включає соціальні послуги та виплати
Афанасьєв В.	Бачить прояви соціальної політики через забезпечення матеріального добробуту народу, підвищення культури, громадської свідомості та активності, поглиблення демократії та прогресивний розвиток соціальної структури суспільства
Яременко В.	Стверджує, що соціальна політика в вузькому розумінні – «діяльність суб'єктів соціальної політики, спрямована на захист груп населення, неспроможних до самозахисту та самозабезпечення, організація соціальних служб»
Колот А.	Вважає, що соціальна політика не може бути ефективною, якщо її об'єктом є виключно соціально уразливі верстви населення, які, безумовно, потребують уваги з боку держави і суспільства в цілому. Умови, необхідні для підтримки соціально уразливих груп непрацюючого населення, створюються зайнятими в суспільному виробництві, на яких можуть і повинні поширюватися заходи щодо їх соціальної підтримки та розвитку

У вузькому розумінні соціальна політика – це цілеспрямована діяльність суб'єктів господарювання з метою забезпечення соціального захисту й створення умов для формування безпечного соціального середовища людини. Іншими словами – це діяльність суб'єктів соціально-політичного життя, спрямована на формування соціальної безпеки людини й суспільства.

Під соціальною політикою підприємства більшість дослідників розуміють управління процесом надання послуг соціального характеру співробітникам організації та членам їхніх родин [4].

Соціальна політика підприємства – це система цілеспрямованих і послідовних дій власника і менеджменту, спрямованих на задоволення і розвиток матеріальних і духовних потреб працівників організації з метою розвитку соціальних чинників виробництва, сприяння розширенню і посиленню їх дії на підвищення ефективності економічної діяльності [1, с. 227].

Підприємство також повинно брати на себе певну додаткову відповідальність у вигляді розвитку територіальної соціальної інфраструктури,

здійснення з місцевою адміністрацією спільних проектів тощо. [1, с. 511].

Таким чином, соціальна політика підприємства має як внутрішнє, так і зовнішнє середовище.

У внутрішньому середовищі на перший план виступає соціальна організація трудової діяльності людей та їх груп на підприємствах, а у зовнішньому середовищі - це, в першу чергу, задоволення суспільних потреб у певних товарах і послугах, а також взаємодія з місцевими та регіональними громадами з питань розвитку соціальної інфраструктури, участь у реалізації територіальних соціальних програм.

При цьому виявляється протиріччя між підприємством і територіальним (місцевим) розвитком: чим більше підприємство вкладає в соціальну політику території, тим менше у нього коштів для внутрішнього соціального розвитку. В рамках цієї проблеми особливо проявляються питання видів та обсягів соціальної відповідальності підприємства у зовнішньому середовищі. У межах дослідження більшою мірою зупинимося на проблемах формування внутрішньо фірмової соціальної політики. Досліджуючи спонукальні причини і функції надання підприємствами добровільних соціальних послуг, можна зустріти безліч різних точок зору.

З одного боку вважається, що спонукають керівників до соціального захисту робітників своїх підприємств традиції, що залишились в спадок від планової економіки. У той час, на фоні недостатньої забезпеченості усього населення держави низкою матеріальних і соціальних благ, керівники намагались за рахунок підприємства забезпечити працівникам необхідний рівень соціального захисту. [2, с. 398].

Мета соціальної політики підприємства: створення нормальних умов праці і відпочинку для працівників; забезпечення безпеки працівникам на виробництві, у побуті, місці відпочинку; задоволення і розвиток потреб працівників; зміцнення здоров'я і збільшення тривалості життя працівників і співробітників; збереження екосистеми (повітряного басейну, ґрунту, водних ресурсів, флори і фауни).

Об'єктом соціальної політики підприємства виступають: працюючі члени трудового колективу (наймані працівники); непрацюючі співробітники, що вийшли на пенсію або перебувають у відпустці (декретній, навчальній тощо); члени родин працюючих і непрацюючих співробітників; інші громадяни, яким соціальні послуги надаються добровільно на благодійній основі.

Предмет соціальної політики на підприємстві є: надання грошових і рівноцінних їм послуг працюючим членам колективу підприємства; надання грошових і рівноцінних їм послуг тим співробітникам, які вийшли на пенсію або перебувають у відпустці; надання грошових і рівноцінних їм послуг членам родин працюючих на підприємстві і членам родин співробітників, які вийшли на пенсію або перебувають у відпустці; надання добровільних соціальних послуг на благодійній основі (грошових і рівноцінних їм) іншим громадянам [1].

Головною метою соціальної політики підприємства є реалізація концепції гідної праці та підвищення якості трудового життя[7, с. 240].

Соціальна політика на підприємстві повинна будуватись на таких принципах як:

врахування матеріальних і нематеріальних потреб і інтересів співробітників;

доступність і гласність видатків підприємства;

економічна здійсненність стосовно видатків і результатів;

недубльованість соціальних потреб, що вже в достатній мірі задоволені державними або іншими суспільними інститутами;

наявність звітів щодо видатків і результатів;

надання пільг та гарантій у рамках соціального захисту робітників (соціальне страхування за віком, на випадок тимчасової непрацездатності чи безробіття та ін.), які встановлені на державному або регіональному рівнях;

взяття до уваги зростання життєвих стандартів та зміну системи цінностей суспільства.

Схематично модель основних елементів соціальної політики на підприємстві відображена на рис. 1.1.

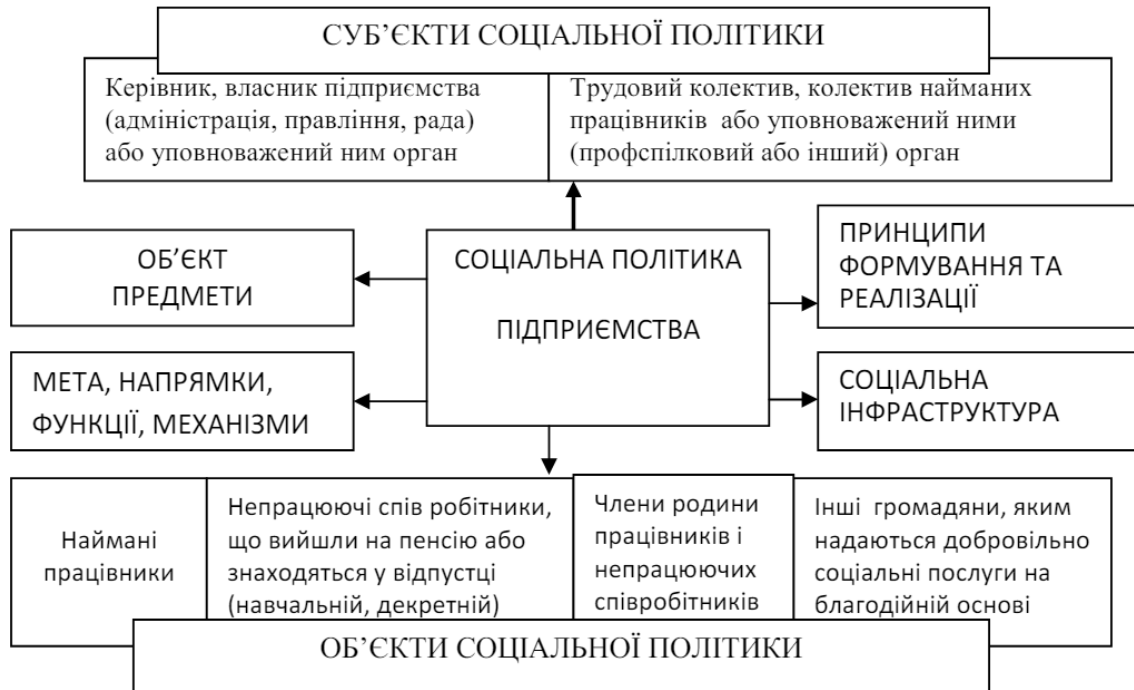


Рис. .1. Елементи соціальної політики підприємств

Соціальну політику підприємства слід розглядати в якості *мотиваційного ресурсу управління*: соціально-орієнтована кадрова політика підприємства і пов'язані з нею соціальні послуги повинні сприяти тому, щоб робітник задовольняв свої потреби, інтереси, мотиви праці.

По-перше, на підприємстві реалізуються пільги та гарантії в рамках соціального захисту робітників (соціальне страхування за віком, за випадком термінової непрацездатності, безробіття та ін.), які встановлені на державному або регіональному рівні.

По-друге, підприємства надають своїм працівникам та членам їх сімей додаткові пільги, які відносяться до елементів матеріального стимулювання у межах так званих соціальних пакетів. Надання додаткових пільг та послуг соціального характеру, понад обов'язкові виплати, проводиться або за ініціативою адміністрації, яка дійсно втілює в життя принципи соціальної кадрової політики, або в результаті тарифних угод між адміністрацією та радою

трудового колективу (профкомом), як виразником інтересів працівників. Ці виплати є такими ж обов'язковими для виконання, як і ті, що надаються згідно з трудовим законодавством. Підприємства, які зробили метою своєї діяльності створювати кращі, ніж у конкурентів товари і послуги, і своїм співробітникам зазвичай пропонують більше, ніж тільки встановлений законом або тарифною угодою мінімум.

Підприємство може досягти успіху в сучасних умовах тільки тоді, коли працівники відчують, що,

по-перше, до них відносяться не просто краще, ніж на інших підприємствах, а як до рівноправних партнерів; і,

по-друге, тоді, коли у працівників буде можливість саморозвитку і творчого зростання на підприємстві. Отже, соціальні чинники мотиваційного механізму повинні, з одного боку, бути привабливими для працівників, а, з іншого, орієнтованими на успіх фірми. Соціальні чинники мотивації праці повинні відповідати соціальній політиці фірми.

Однією з важливих проблем формування ефективної соціальної політики є удосконалення механізму соціальних витрат на підприємстві. Зважаючи на нестійке фінансове становище, більшість підприємств не може утримувати соціальну сферу. З іншого боку, на багатьох підприємствах заробітна плата перестала виконувати свої функції, не забезпечуючи відтворення робочої сили і не регулюючи споживчого попиту. Разом з тим низький рівень заробітної плати не забезпечує конкурентних переваг на міжнародному ринку. Витрати на оплату праці і соціальні відрахування мають найменшу питому вагу в загальній сумі витрат підприємства.

1.2. Соціальна політика підприємства в системі управління персоналом

У широкому розумінні соціальна політика – це система цілеспрямованої діяльності суб'єктів, що сформувалися у суспільстві на

певному етапі його розвитку й здійснюється на основі певних принципів і засад з метою забезпечення оптимального функціонування й розвитку соціальних відносин. Механізм формування соціальної політики може бути представлений наступним чином (рис. 1.2).

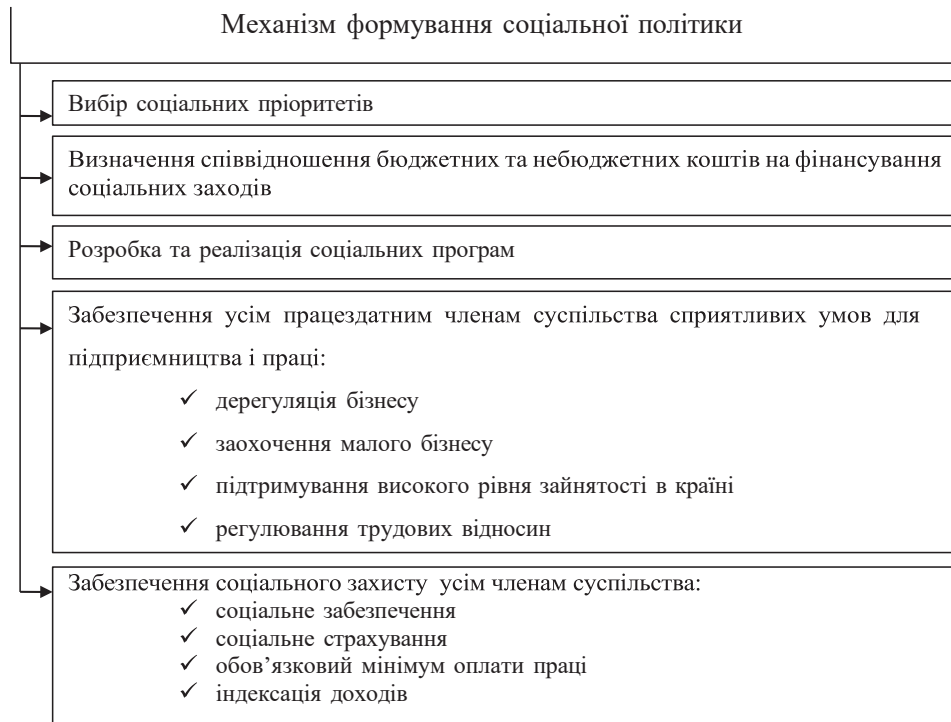


Рис. 1.2. Механізм формування соціальної політики

Водночас вузьке і широке розуміння соціальної політики умовне. Існує цілісна соціальна політика, що охоплює і вузький, і широкий її зміст. Соціальний захист, соціальна безпека з одного боку, і соціальний розвиток, соціальні відносини – з іншого, органічно поєднані: без розвинених соціальних відносин не може бути стабільної соціальної безпеки людини, суспільства, а соціальна безпека значною мірою зумовлює розвиненість, зрілість процесів соціального, суспільного розвитку.

Соціальна політика підприємства, яка входить до політики управління персоналом, виконує наступні функції: попереджує конфлікти в організації, покращує якість відносин між роботодавцем і найманим працівником, забезпечує ефективне залучення нового персоналу, створює

сприятливий імідж організації серед громадськості та формує лояльність колективу до адміністрації даної організації.

Становлення соціально-економічної політики в організації здійснюються за багатьма напрямками, найважливіші з яких є: політика зайнятості, її стабільність, політика доходів, політика відносин співробітництва роботодавця і профспілок, політика соціального забезпечення і соціального захисту працівників, політика покращення якості трудового життя. Ці напрямки тісно переплітаються, залежать один від одного та доповнюються соціально-економічними показниками розвитку підприємства.

Соціальне планування в організації повинно мати приблизно такі основні розділи: план добровільних інвестицій (накопичення коштів для захисту від інфляції і знецінення трудових доходів); план утримання дітей у дитячих дошкільних установах; план організації відпочинку; система планів медичного страхування й обслуговування (укладання договорів з медичними страховими установами і медичними установами); план надання освіти за рахунок підприємства; план житлового будівництва і кредитування купівлі житла; план дотування витрат на харчування співробітників; план дотування витрат на транспорт і інші соціальні послуги для співробітників; план додаткового пенсійного забезпечення (страхування).

План добровільних інвестицій, поширений на багатьох зарубіжних підприємствах, ставить собі за мету забезпечити найбільш тісну ув'язку інтересів працівників з інтересами і загальним успіхом діяльності організації і тим самим сприяти її ефективності. Розробка і управління програмою досить прості. Організація мобілізує кошти своїх працівників і частково власні кошти.

План утримання дітей у дитячих дошкільних установах варто розглядати насамперед в аспекті створення більш сприятливих умов для ефективної праці працівників підприємства (більшою мірою жінок), а також зниження втрат, зумовлених підвищеною плинністю робочої сили й абсентеїзмом (пропусками по лікарняних листках, видаваним «по догляду за дитиною»). При

компенсаційному варіанті він відрізняється простотою управління [3].

План організації відпочинку також характеризується простотою в управлінні. План здійснює прямий вплив на відновлення сил працівників, на психологічний клімат в організації.

Система планів медичного страхування й обслуговування вважається однією з найбільш пріоритетних, оскільки вона дуже приваблива для переважної більшості працівників і досить ефективна економічно у випадку скорочення соціально-економічних утрат, що відбуваються на виробництві внаслідок загальних і професійних захворювань і плинності [3].

План надання освіти за рахунок підприємства. Якщо говорити про систему вищої освіти, то вона досить дорога за наявності ризику втрати працівника, що одержав освіту за рахунок фірми. Але за певних умов він може стати могутнім фактором залучення найбільш перспективних працівників із високим творчим потенціалом.

Важливо зберегти за організацією право вибору програм навчання, оплачуваних із залученням коштів фірми. Фірма оплачує цілком програми, що впливають з виробничих планів підвищення кваліфікації, здійснювані за розпорядженням адміністрації. Організація може надати працівнику в порядку заохочення і допомоги в розвитку кар'єри пільги у виді оплати вузівських програм навчання й інших дорогих програм (вивчення іноземної мови, підприємництва і менеджменту), в тому числі в повному розмірі, при дотриманні ряду умов [3].

План додаткового пенсійного забезпечення – це ефективний соціальний захист, інтерес до нього виявляється різною мірою, у більшому ступені він притаманний працівникам старших вікових категорій, його економічні наслідки для роботодавця більш опосередковані. План, поряд з медичним, є одним із найдорожчих і складним в управлінні. Наслідки його прийняття (у частині фінансових зобов'язань) будуть дуже тривалі в часі. Але це важлива соціальна пільга щодо посилення соціального захисту працівників підприємства.

Отож, важливим суб'єктом в реалізації соціальної політики підприємства

повинна стати держава, яка має здійснювати відповідальну роль. Саме держава, використовуючи властиві їй засоби (законодавчу базу, оподаткування, соціальну політику), та має бути гарантом гідного життя працівників підприємств і їх соціального становища.

Для проведення ефективних змін у системі управління недостатньо лише теоретично дотримувати принципи, необхідно практично застосовувати їх у роботі підприємства. Авторами статті був розроблений комплекс заходів, виконання яких забезпечить вдосконалення механізму соціальної політики сучасного українського підприємства. До таких заходів щодо дотримання принципів соціальної політики і забезпечення дієвості співробітництва роботодавця і найманих працівників підприємства, можна віднести наступне:

- 1) наявність на підприємстві комісії з контролю за виконанням колективного договору;
- 2) профспілкове членство всіх робітників;
- 3) високий ступінь відповідності інтересів працівників і адміністрації;
- 4) відсутність випадків порушення законодавства про працю та прав працівників;
- 5) сильний соціальний пакет підприємства, в який входить соціально-побутове, медичне обслуговування, організація відпочинку працівників;
- 6) розвинена система мотивації персоналу до трудової діяльності;
- 7) наявність сильного профспілкового лідера в організації;
- 8) наявність професіоналів у сфері розробки та впровадження соціальної політики, відсутність соціального відділу на підприємстві;
- 9) соціальна увага до дітей співробітників;
- 10) цільове використання коштів, акумульованих профспілковою організацією.

На основі визначених умов формування механізму соціальної політики та дотримання означених принципів, сучасним підприємствам можна пропонувати запровадити проект із покращення стану соціальної

політики. Аби визначати зміст проектних заходів щодо покращення стану соціальної політики сучасного підприємства, можна було розглянути приклади інших проектів з даного питання, але, нажаль, подібні проекти на українських підприємствах поки що не впроваджуються, тому авторами запропоновано проектні заходи. Отже, зміст проектних заходів може складатись з наступних кроків:

Розробка стратегічного плану вдосконалення соціальної політики підприємства.

Розробка проекту вдосконалення механізму соціальних витрат.

Посилення соціального пакету.

Розширення меж соціальної відповідальності.

Реформування соціальної інфраструктури підприємства.

Виявлення потреби компанії у професіоналах у сфері розробки і впровадження соціальної політики та створенні соціального відділу на підприємстві.

Виявлення потреби підприємства у зміні профспілкового лідера.

Прийняття рішення щодо організаційних змін та розробка прозорої системи фінансового контролю за соціальними витратами, надаються.

Затвердження стратегічного плану вдосконалення соціальної політики на підприємстві.

Систематизація нововведень та визначення основних переваг соціальної політики підприємства на основі нового стратегічного плану.

Створення єдиного плану з удосконалення соціальної політики підприємства, спираючись на запропоновані нововведення.

Безумовно, проектні заходи можуть бути лише рекомендованими і залежать від системи господарювання кожного конкретного підприємства, його фінансових та організаційних можливостей, наявності фахівців з означеного виду діяльності. Як видно із запропонованих заходів, запровадження цих дій вимагає немалих коштів, оскільки мають бути задіяні фахівці високого рівня, певного часу осмислення, розрахунків та

визначення шляхів оптимізації і результативності проекту. Дуже важливим є й відносини роботодавця із профспілкою підприємства, яка має ініціювати та забезпечити зі свого боку підтримку щодо запровадження проекту. Але ефективність хоча б спроби запровадження такого проекту і стосовно роботодавця і стосовно персоналу підприємства не викликає сумнівів.

Впровадження проектних заходів покращить роботу профспілкового комітету підприємства, розширять соціальні гарантії для працівників, забезпечить можливість розробки прозорої та зрозумілої працівникам системи фінансового контролю за наданими соціальними витратами, призведе до організаційних змін в управлінні соціальною політикою підприємства.

Висновки до розділу 1

Отже, соціальна політика підприємства – це комплекс заходів, що має на меті вирішити різноманітні соціально-побудові проблеми персоналу, таким чином мотивуючи їх та підвищуючи ефективність праці працівників.

Управління соціальним розвитком є важливим напрямком діяльності адміністративного персоналу господарюючого суб'єкту. Сучасна теорія та практика управління соціальним розвитком підприємств не забезпечені відповідною методичною базою для створення привабливих умов діяльності кваліфікованих і працездатних кадрів, які можуть сприяти досягненню певних цілей та вирішення складних виробничих завдань у нових умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «ЕЛЬВОРТІ»

2.1. Організаційна структура та опис діяльності підприємства

АТ «Ельворті» є провідним та одним з найбільших підприємств сільськогосподарського машинобудування України, яке виготовляє високоякісну сільгосптехніку як для внутрішнього ринку, так і для ринків ближнього та дальнього зарубіжжя. Підприємство, історія діяльності якого налічує понад 148 років, орієнтується на проектування сільгоспмашин світового рівня, призначених для роботи із застосуванням сучасних технологій посіву та обробітку ґрунту. Продукція АТ «Ельворті» випускається зі сталей високої міцності за європейським стандартом, що забезпечує великий ресурс роботи агрегатів, точну глибину висіву, що, в свою чергу, значно збільшує рівномірність сходів та врожайність.

Протягом 2022 року в умовах жорсткої військової агресії РФ проти нашої країни підприємство продовжувало свою роботу для забезпечення сільськогосподарською технікою та запасними частинами до неї українських аграріїв, які, в свою чергу, безперервно забезпечують продовольчу безпеку України.

Починаючи з березня 2022 року підприємство працює в режимі неповного робочого часу у зв'язку з суттєвим зменшенням замовлень на свою продукцію, але керівництво АТ «Ельворті» приклало всіх зусиль для того, щоб зберегти колектив підприємства, отримувати для країни валютну виручку від експорту продукції та платити податки до бюджетів всіх рівнів, і тим самим робити свій внесок для відновлення економіки країни.

В грудні 2022 року підприємством офіційно запущено Програму підтримки українських аграріїв по відновленню техніки Ельворті на постраждалих територіях, яка включає в себе проведення дефектування

пошкодженої техніки, безкоштовні роботи по ремонту техніки безпосередньо в господарствах аграріїв та забезпечення наявності на складах необхідних запасних частин.

Далі наведемо *Місію підприємства*, яка передбачає виробництво посівної та ґрунтообробної техніки, а також техніки для захисту рослин високого технічного рівня на основі нових технологій з метою максимального задоволення потреб споживачів, забезпечення гармонійного розвитку Акціонерного Товариства в інтересах персоналу, акціонерів та регіону.

Виходячи місії *основні Цілі* підприємства плягають у забезпеченні українського виробника сільськогосподарської продукції високопродуктивною, надійною та доступною за ціною сільгосптехнікою вітчизняного виробництва, яка за якісними характеристиками не поступається світовим аналогам.

Система управління якістю по міжнародному стандарту ISO 9001 діє на підприємстві з 2004 року. В 2019 році підприємство пройшло чергову сертифікацію системи управління якістю по новій версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015, що підтверджено сертифікатом відповідності №Q-5402/19 от 18.10.2019 г, виданим міжнародним органом по сертифікації QSCert.

Далі дамо характеристику структури підприємства. Структуру підприємства складають виробничі підрозділи та відділи і служби в апараті управління.

Виробнича структура включає в себе продуктові команди. *Продуктова команда* – це команда виробничого процесу (поток створення цінності), яка виготовляє однорідний продукт від його проектування та впровадженню у серійне виробництво до відвантаження покупцеві. На підприємстві їх п'ять:

- зернових машин – ПКЗМ;
- просапних машин – ПКПМ;
- широкозахватних машин – ПКШМ;
- будівельно-дорожніх машин – ПКБДМ;
- виробництва борін – ПКВБ.

Апарат управління підприємства включає наступні служби:

технічна служба - підпорядковується директору технічному, до неї відносяться відділи: головного механіка, головного енергетика, головного зварника, експлуатації нерухомого майна та благоустрою, інструментально-нормативний відділ, відділ проектування технологічного оснащення, служба генерального конструктора та бюро організації та супроводження інноваційної діяльності;

служба якості - підпорядковується директору з якості, до неї відносяться відділ контролю та центральна заводська лабораторія;

виробнича служба - підпорядковується директору з виробництва, включає в себе відділи закупівель, планування виробництва, внутрішньої логістики;

економічна служба - підпорядковується директору фінансовому, до складу служби входять: головна бухгалтерія, відділи організації і оплати праці, планово- економічний та інформаційних технологій;

служба управління персоналом - підпорядковується директору з персоналу та включає в себе відділ управління персоналом та медпункт;

відділ охорони праці;

служба безпеки;

група розвитку постачальників.

Реалізацію продукції підприємства, маркетингові заходи, логістичну діяльність, роботу з дилерською мережею та сервісне обслуговування покупців здійснює *Торговий дім*.

Далі дамо характеристику продукції підприємства.

Підприємство пропонує широкий асортимент посівної та ґрунтообробної техніки, що відповідає сучасним агротехнологіям:

сівалки для сівби зернових та просапних культур;

культиватори для суцільного і міжрядкового обробітку ґрунту;

борони дискові для ресурсозберігаючого передпосівного та основного обробітку ґрунту, знищення бур'янів та подрібнення пожнивних залишків після прибирання посівних культур;

посівні комплекси для смугового посіву зернових, зернобобових та інших

культур за мінімальною і традиційною технологіями обробки ґрунту;

обприскувачі для внесення в ґрунт рідких мінеральних добрив і засобів захисту рослин;

екскаватор-навантажувач;

запасні частини для техніки.

Товариство також здійснює й інші види діяльності: науково - технічні і конструкторські розробки, виготовлення експериментальних зразків і замовлень, виконання робіт промислового і непромислового характеру для сторонніх потреб, постачання електричної енергії споживачам та підвищення кваліфікації (для власних потреб).

Підприємство реалізує свою продукцію як на території України, так і на експорт. Основні ринки експорту - це країни Західної Європи та Казахстан. Реалізація техніки відбувається через власну дилерську мережу, яка на даний час налічує більше 35-ти дилерських центрів і виступає сполучною ланкою між виробником та споживачем. Дилерські центри, які мають повноваження сервісних центрів, що дозволяє крім реалізації техніки здійснювати її технічне обслуговування, розташовані не тільки в Україні, а і за кордоном. Також продажі здійснюються безпосередньо з підприємства до кінцевого споживача.

АТ «Ельворті» займає значну частку ринку реалізації сільгосптехніки в Україні, при цьому є лідером в реалізації зернових сівалок та просапних культиваторів, значно меншу вагу мають просапні сівалки та дискові борони, незначна доля на внутрішньому ринку у обприскувачів та суцільних культиваторів, посівні комплекси в Україні не реалізуються взагалі.

Такі висновки зроблені згідно аналізу ринку фахівцями з маркетингу Торгового дому за останні п'ять років, нажалі в 2022 році дослідження ринку продажів сільгосптехніки неможливо було провести у зв'язку з відсутністю даних для аналізу у відкритих джерелах.

Ринок сільськогосподарської техніки в Україні до 2022 року стрімко розвивався і, незважаючи на пік пандемії коронавірусу (COVID-19), у 2021 році на ринку сільськогосподарської техніки тривало значне зростання продажу

техніки за різними групами машин. З початком повномасштабного вторгнення Росії в 2022 році, економіка України значно знизилась, що вплинуло також на ринок сільськогосподарської техніки.

Продаж в деяких групах машин впав до 0. Лише деякі види машин, такі як трактори від 20 до 135 к. с., та ґрунтообробна техніка (плуги 3-5 корпусів і борони) мали кращі результати за іншу техніку.

В таблиці 2.1 наведені останні дані за даними підприємства - за 2021 рік. Графічно відповідні дані наведено на рис. 2.1.

Таблиця 2.1

**Питома вага частки українського ринку
АТ «Ельворті» по видах техніки за 2021 рік**

Найменування техніки	Питома вага частки ринку в 2021 рік, %
Сівалки зернові	41%
Сівалки просапні	17%
Культиватори просапні	40%
Культиватори суцільні	1%
Дискові борони	14%
Обприскувачі	4%

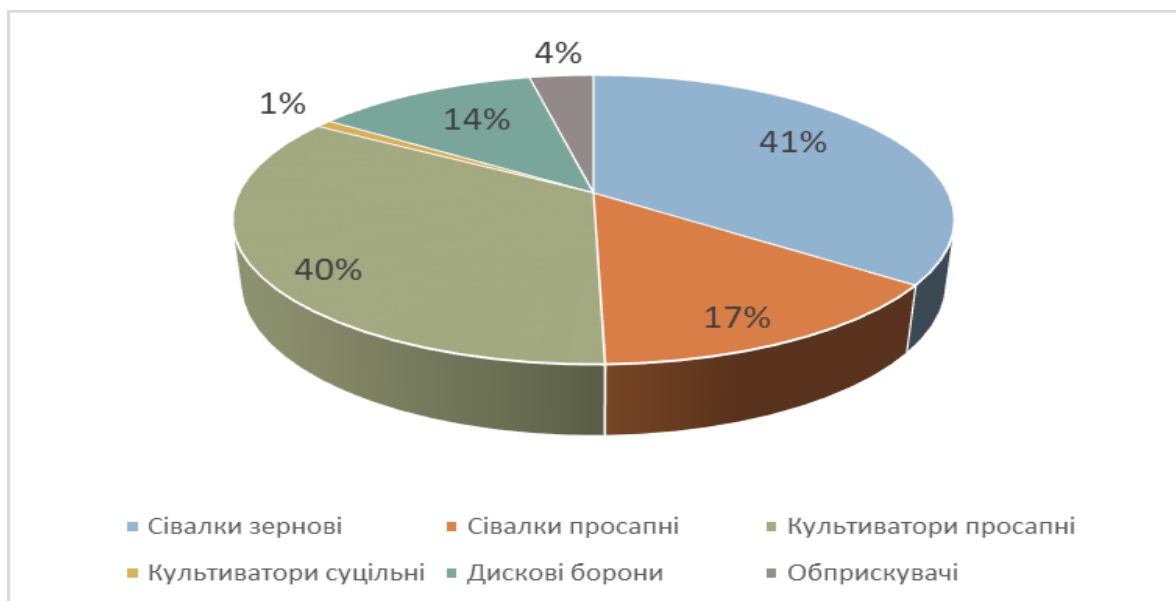


Рис. 2.1 Структура частки українського ринку АТ «Ельворті» по видах техніки за 2021 рік

2022 рік був дуже важким як для всієї країни, так і для підприємства, відбулось значне скорочення всіх економічних показників роботи - обсягів реалізації продукції, та, відповідно, обсягів виробництва, продуктивності праці, середньої заробітної плати, і, як наслідок – підприємство отримало збитки.

Обсяги реалізації зменшились до попереднього року на 33,9%, чистий дохід склав 746,6 млн. грн проти 1128,9 млн. грн в 2021 році. Структура та динаміка реалізації підприємства за видами продукції за 2021-2022 роки наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура та динаміка реалізації за видами продукції за 2020 – 2021 роки

Найменування техніки	в натуральному вимірі, од.				у вартісному вимірі, тис. грн.			
	2021 рік	2022 рік	Відхилення		2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			шт.	%			тис. грн	%
Сівалки	1 129	682	-447	-39,6%	312 369	241 975	-70 394	-22,5%
- зернові	723	418	-305	-42,2%	201 943	154 593	-47 350	-23,4%
- просапні	406	264	-142	-35,0%	110 426	87 382	-23 044	-20,9%
Культиватори	829	425	-404	-48,7%	86 952	55 118	-31 834	-36,6%
- просапні	722	369	-353	-48,9%	61 010	37 049	-23 961	-39,3%
- суцільні	107	56	-51	-47,7%	25 942	18 069	-7 873	-30,3%
Дискові борони	600	559	-41	-6,8%	109 363	122 854	13 491	12,3%
Обприскувачі	56	30	-26	-46,4%	25 928	16 150	-9 778	-37,7%
Посівні комплекси	75	60	-15	-20,0%	91 760	85 918	-5 842	-6,4%
Екскаватор-навантажувач	21	18	-3	-14,3%	27 437	27 366	-71	-0,3%
Запасні частини					412 301	139 200	-273 101	-66,2%
Інше	4		-4	-100%	62 781	58 019	-4 762	-7,6%
Разом	2 714	1 774	-940	-34,6%	1 128 891	746 600	-382 291	-33,9%

Якщо аналізувати динаміку продажів техніки в кількісному виразі, яка склала в 2022 році 1 774 одиниці, то падіння до попереднього року становить 34,6 %, при цьому воно спостерігається по всіх видах продукції – від 6,8% по

боронам до 48,7% по культиваторам. У вартісному виразі найбільше падіння відбулось по запасним частинам на 66,2% у зв'язку з тим, що більшість цієї продукції реалізовувалась в 2021 році на експорт до однієї з країн близького зарубіжжя, а після лютого 2022 року ці продажі припинились (рис.2.2).

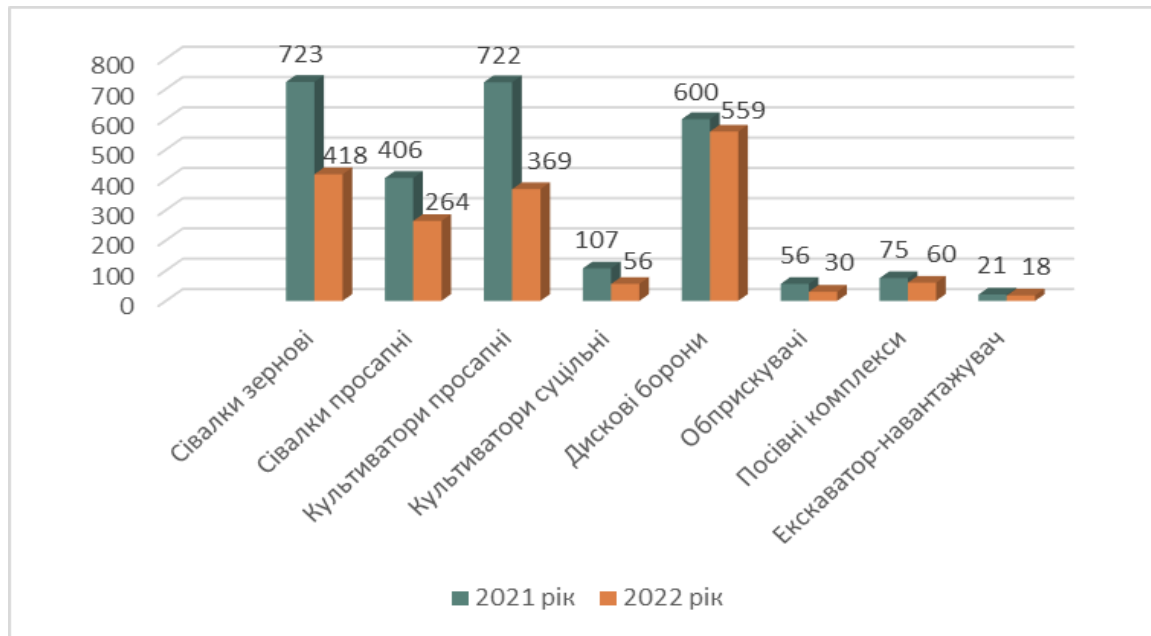


Рис. 2.2. Обсяги продаж по видам продукції у кількісному виразі за 2021 та 2022 роки

В структурі реалізації продукції в 2022 році відбувались наступні зміни: питома вага сівалок зменшилась на 3,1%, культиваторів – на 6,5%, а дискових борін, навпаки, збільшилась на 9,4%, по іншим видам зміни незначні (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Структура реалізації у кількісному виразі за видами продукції за 2021 – 2022 роки

Найменування продукції	2021 рік	Питома вага, %	2022 рік	Питома вага, %	Відхилення, %
1	2	3	4	5	6
Сівалки зернові	723	26,6%	418	23,6%	-3,0%
Сівалки просапні	406	15,0%	264	14,9%	-0,1%
Культиватори просапні	722	26,6%	369	20,8%	-5,8%

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Культиватори суцільні	107	3,9%	56	3,2%	-0,7%
Дискові борони	600	22,1%	559	31,5%	9,4%
Обприскувачі	56	2,1%	30	1,7%	-0,4%
Посівні комплекси	75	2,8%	60	3,4%	0,6%
Екскатор-навантажувач	21	0,8%	18	1,0%	0,2%
Навантажувач	4	0,1%			-0,1%
Разом	2 714	100,0%	1 774	100,0%	

Графічно реалізацію продукції наведено на рис. 2.3 та 2.4.



Рис. 2.3. Структура продаж техніки у кількісному виразі за 2021 рік



Рис. 2.4. Структура продаж техніки у кількісному виразі за 2022 рік

Питому вагу реалізації продукції підприємства в Україні та на експорт за попередні роки представлено в таблиці 2.4 та на рис. 2.5. З таблиці видно, що при значному зменшенні обсягів продаж їх структура в 2022 році практично не змінилась - доля продажів в Україні склала 50,5% проти 48,6% в 2021 році, а експорт склав, відповідно, 49,5% до 51,4% в 2021 році. Тобто, зменшення продажів відбулось як в середині країни, що пояснюється зменшенням попиту українських аграріїв на закупівлю сільгосптехніки (військові дії, окупація територій, відсутність можливості реалізувати сільгосппродукцію тощо), так і за кордон (зменшення ринків збуту у зв'язку з військовою агресією РФ).

Таблиця 2.4

Питома вага реалізації продукції в Україні та на експорт за 2020 – 2021 роки

Регіон	2021 рік	2022 рік
Україна	48,6%	50,5 %
Експорт	51,4%	49,5%

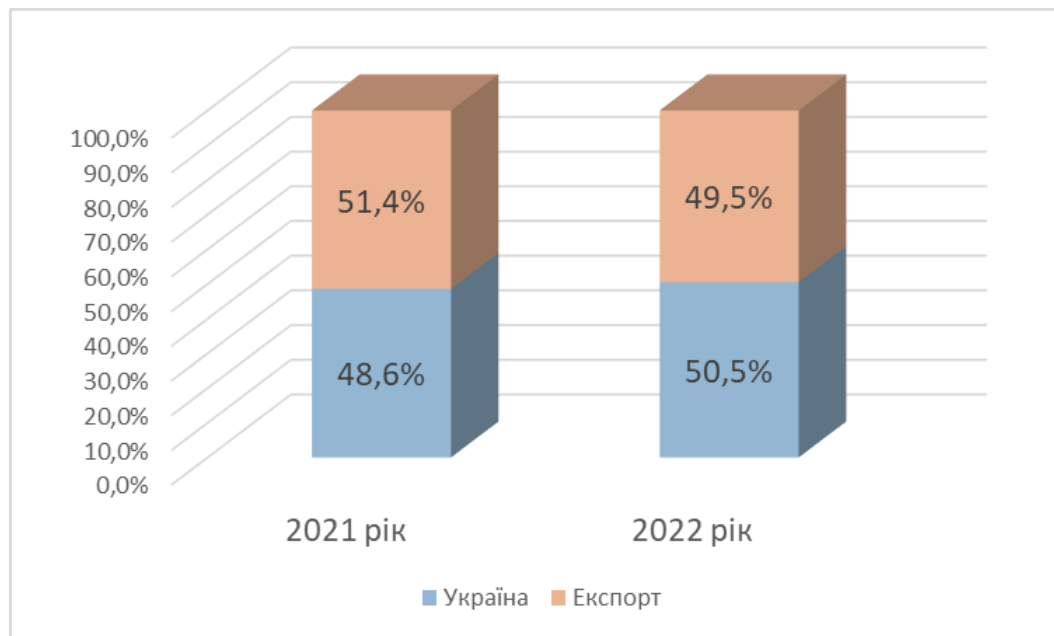


Рис. 2.5. Структура реалізації Україна/експорт за 2021-2022 роки

Як вже зазначалось в 2022 році відбулось і значне скорочення обсягів виробництва підприємства, вони склали 608,8 млн. грн і зменшились до попереднього року на 35,7% в діючих цінах і на 48,7 % в порівняних цінах.

Найбільше падіння, як і в реалізації, відбулось по запасним частинам - більш ніж в 2 рази. Єдиний вид сільгосптехніки, по якій спостерігається нарощування виробництва – борони дискові – попит на них практично не зменшувався, як в Україні, так і в Європі.

Кількість виготовленої продукції зменшилась на 1 078 виробів або на 38,4%, в тому числі по видах техніки в діапазоні від 16,7% (екскаватор-навантажувач) до 66% (сівалки просапні).

Структура та динаміка виробництва за видами продукції наведена в таблиці 2.5 та на рис. 2.6.

Таблиця 2.5

Структура та динаміка виробництва за видами продукції за 2021 – 2022 рр

Найменування техніки	в натуральному вимірі, од.				в грошовому вимірі, тис. грн.			
	2021 рік	2022 рік	Відхилення		2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			шт.	%			тис. грн	%
Сівалки	1 229	553	-676	-55,0%	288 440	174 045	-114 395	-39,7%
- зернові	750	390	-360	-48,0%	185 251	130 311	-54 940	-29,7%
- просапні	479	163	-316	-66,0%	103 189	43 734	-59 455	-57,6%
Культиватори	856	499	-357	-41,7%	83 331	56 476	-26 855	-32,2%
- просапні	746	441	-305	-40,9%	57 641	41 403	-16 238	-28,2%
- суцільні	110	58	-52	-47,3%	25 690	15 073	-10 617	-41,3%
Дискові борони	570	582	12	2,1%	92 034	121 075	29 041	31,6%
Обприскувачі	45	31	-14	-31,1%	18 541	15 925	-2 616	-14,1%
Посівні комплекси	91	51	-40	-44,0%	87 008	61 331	-25 677	-29,5%
Екскаватор-навантажувач	18	15	-3	-16,7%	23 464	24 145	681	2,9%
Запасні частини					352 127	153 246	-198 881	-56,5%
Інше					2 405	2 560	155	6,4%
Разом	2 809	1 731	-1 078	-38,4%	947 350	608 803	-338 547	-35,7%

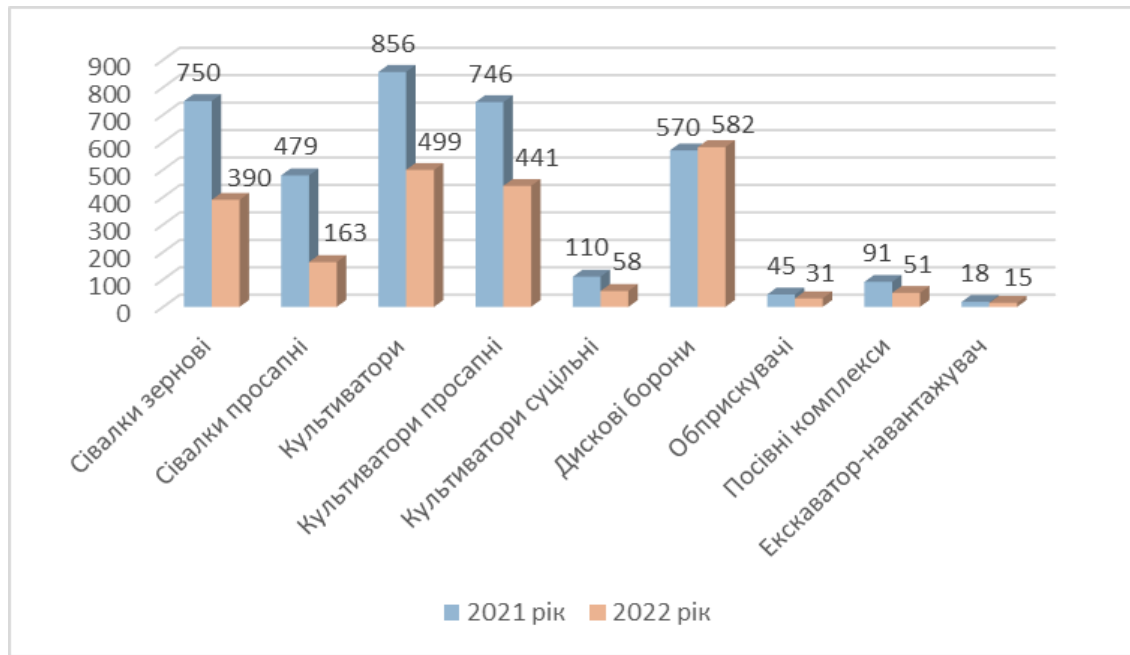


Рис. 2.6. Обсяги виробництва по видам продукції у кількісному виразі за 2021 та 2022 роки

Фінансові результати діяльності АО «Ельворті» за останні 2 роки, які відображено в Звіті про фінансові результати (форма №2), зведено в таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Фінансові результати діяльності АО «Ельворті» за 2021-2022 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022/2021	
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	%
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 128 891	746 600	-382 291	-33,9%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	999 438	675 164	-324 274	-32,4%
Питома вага витрат у виручці від реалізації, %	88,5%	90,4%		+1,9%
Валовий:				
прибуток	129 453	71 436	-58 017	-44,8%
Інші операційні доходи	100 790	79 761	-21 029	-20,9%
у тому числі:				
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	1 491	424	-1 067	-71,6%
Адміністративні витрати	33 310	29 679	-3 631	-10,9%

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
Витрати на збут	51 098	29 233	-21 865	-42,8%
Інші операційні витрати	115 472	129 752	14 280	12,4%
у тому числі:				
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		4 789	4 789	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	30 363			
збиток		-37 467		
Інші фінансові доходи	2 529	4 618	2 089	82,6%
Інші доходи	3 593	1 266	-2 327	-64,8%
Фінансові витрати	4 492	15 600	11 108	247,3%
Інші витрати	2 653	1 105	-1 548	-58,3%
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	29 340			
збиток		48 288		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-952	-1 017	65	6,8%
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	30 292			
збиток		47 271		
Рентабельність діяльності	2,7%	-6,3%		

Як видно з даних таблиці, в 2022 році підприємство отримало збиток в розмірі 47,3 млн.грн, тобто погіршило свій фінансовий результат до 2021 року на 77,6 млн.грн. Дохід від реалізації в 2022 році, як вже зазначалось вище, зменшився на 33,9%, практично в тому ж розмірі - на 32,4% - зменшилась і собівартості реалізованої продукції, що говорить про те, що підприємство вчасно реагувало на підвищення витрат виробництва підвищенням цін на реалізацію своєї продукції. Структура витрат АТ «Ельворті» представлена в таблиці 2.7.

Протягом минулого року здійснювались заходи, спрямовані на зниження постійних витрат. Дані таблиці демонструють зниження адміністративних витрат підприємства на 3,6 млн. грн або на 19,8%, витрат на збут – на 21,9 млн. грн або на 42,9% (що пояснюється значним зменшенням витрат на маркетинг – виставки, рекламу - та зниженням витрат на транспортування готової продукції

у зв'язку зі скороченням обсягів експорту).

Таблиця 2.7

Структура витрат підприємства за 2020-2021 роки

Найменування продукції	2021 рік	Питома вага, %	2022 рік	Питома вага, %	Відхилення, %
Собівартість реалізованої продукції	999 438	90,9%	675 164	84,9%	-6,0%
Адміністративні витрати	33 310	3,0%	29 679	3,7%	0,7%
Витрати на збут	51 098	4,6%	29 233	3,7%	-0,9%
Інші операційні витрати (-інші операційні доходи)	14 682	1,3%	49 991	6,3%	5,0%
Фінансові витрати (-інші фінансові доходи)	1 963	0,2%	10 982	1,4%	1,20%
Інші витрати (-інші доходи)	-940	-0,1%	-161	0,0%	0,1%
Разом витрат	1 099 551	100%	794 888	100%	

Збільшення інших операційних витрат на 35,3 млн. грн (майже в 3,5 рази) відбулось за рахунок того, що підприємство вимушене було нарахувати резерв під очікувані кредитні збитки по дебіторській заборгованості, більша частина якої виникла на території республіки Білорусь, в розмірі 48 млн.грн. Також в 2022 році відбулось значне зростання фінансових витрат, що було спричинено відсутністю достатньої кількості коштів на операційну діяльність і, як наслідок, користування підприємством позиковими коштами.

Далі наведено аналізу ліквідності та зобов'язання.

Ліквідність балансу визначає ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами. В залежності від ступеня ліквідності активи та пасиви підприємства станом на 31.12.2022 р. можна розподілити на групи, представлені в таблиці 2.8.

Для визначення ліквідності підприємства необхідно зіставити значення груп по активу і пасиву:

$$A1 \geq P1 \quad A2 \geq P2 \quad A3 \geq P3 \quad A4 \leq P4$$

Таблиця 2.8

Групування активів АО «Ельворті» за ступенем ліквідності на 31.12.2022 р.

Актив	На початок	На кінець	Пасив	На початок	На кінець	Платіжний надлишок (+), недостача (-)		Нормат. значення
						На початок	На кінець	
1	2	3	4	5	6	7 (2 – 5)	8 (3 – 6)	9
A1	21 064	6 038	П1	11 821	47 948	9 243	-41 910	> 0
	Найбільш ліквідні активи = p.1160 + p.1165 ф.1			Найбільш термінові зобов’язання = p.1610 + p.1620 + p.1625 + p.1630 ф.1				
A2	329 316	297 633	П2	238 750	132 572	90 566	-165 061	> 0
	Активи, що швидко реалізуються = p.1103 + p.1104 + p.1125 + p.1130 + p.1135 + p.1140 + p.1145 + p.1155 ф.1			Відносно термінові зобов’язання = p.1605 + p.1615 + p.1635 + p.1640 + p.1645 + p.1690 ф.1				
A3	162 474	142 732	П3	11 128	51 522	151 346	91 210	> 0
	Активи із середнім рівнем ліквідності = p.1101 + p.1102 + p.1110 + p.1170 + p.1190 + p.1030 + p.1035 ф.1			Середньотермінові зобов’язання = p.1600 + p.1660 + p.1665 ф.1				
A4	583 110	571 603	П4	834 265	785 964	-251 155	-214 361	< 0
	Важколіквідні і неліквідні активи = p.1000 + p.1005 + p.1010 + p.1015 + p.1020 + p.1040 + p.1045 + p.1090 + p.1200 ф.1			Довготермінові зобов’язання і безстрокові пасиви = p.1495 + p.1595 + p.1700 ф.1				
Баланс	1 095 964	1 018 006		1 095 964	1 018 006			

Негативний фактор - згідно даних балансу перша та друга нерівність не виконується – найбільш ліквідні активи та активи, що швидко реалізуються менше найбільш та відносно термінових зобов'язань на 207 млн. грн, тобто підприємство на кінець звітного періоду не в змозі було погасити свої термінові зобов'язання. Позитивний фактор - третя нерівність виконується - активи із середнім рівнем ліквідності перевищили довгострокові пасиви на 91,2 млн. грн. Остання умова, що забезпечує стійкість підприємства у віддаленій перспективі також виконується. Але, можна зробити висновок, що в 2022 році ліквідність балансу і, як наслідок, фінансова сталість підприємства

значно погіршилась в порівнянні з останніми роками і його власний оборотний капітал забезпечує тільки середньо- та довготермінові зобов'язання.

Здатність підприємства вчасно й повно забезпечувати виконання своїх боргових і фінансових зобов'язань перед всіма контрагентами, що визначається наявністю достатнього власного капіталу, оптимальним розміщенням і величиною коштів по статтях активу й пасиву балансу з урахуванням відповідних строків розраховується за допомогою *коефіцієнтів ліквідності*, які наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Коефіцієнти ліквідності АО «Ельворті за 2021-2022 роки

Найменування	Формула	2021 рік (на кінець періоду)	2022 рік (на кінець періоду)	Нормативне значення	Відхи- лення 2022/2021
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$\text{Кпл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	1,93	1,8	1 - 2,5	-0,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\text{Кшв.л} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,78	0,51	0,6 - 1	-0,27
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\text{Каб.л} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,08	0,03	0,2 – 0,3	-0,05

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Хоча коефіцієнт і зменшився в порівнянні з попереднім роком на 0,13, але він становить 1,8 і знаходиться в межах нормативних значень.

Коефіцієнт швидкої ліквідності вимірює здатність підприємства вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. Значення коефіцієнта 0,51 і його зменшення на 0,27 до попереднього року – негативний фактор, а вихід коефіцієнта за межі нормативного значення говорить про погіршення рівня платоспроможності підприємства в середньострокові терміни.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує, яка частина боргів

може бути сплачена негайно становить 0,03, в порівнянні з 2021 роком суттєво зменшився і також не входить в межі нормативних значень, тобто забезпечення підприємства власними обіговими (грошовими) коштами для негайної сплати боргів не достатньо.

Тобто на кінець 2022 року поточна ліквідність підприємства доволі висока, а швидка та абсолютна нижчі нормативного значення.

Аналіз ліквідності необхідно доповнити аналізом фінансової стійкості підприємства, що є одним із головних чинників, який впливає на досягнення фінансової рівноваги та фінансової стабільності. Коефіцієнти фінансової стійкості за два останні роки наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Коефіцієнти фінансової стійкості АО «Ельворті за 2021-2022 роки

Найменування	Формула	2021 рік (на кінець періоду)	2022 рік (на кінець періоду)	Норма- тивне значення	Відхи- лення 2021/2020
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової автономії	Кавт. = Власний капітал/ Валюта балансу	0,76	0,77	0,4 - 0,6	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	Кфс = Власний капітал + Довгострокові зобов'язання/ Валюта балансу	0,76	0,77	0,7 - 0,9	0,01
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	Ксппв = Позикові кошти/ Власний капітал	0,32	0,30	≤ 1	-0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Кман. = Власні оборотні кошти (Власний капітал - Необоротні активи)/ Власний капітал	0,29	0,23	> 0,1	-0,06
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	Кзаб. = Власні оборотні кошти / Оборотні активи	0,47	0,43	> 0,1	-0,04

Коефіцієнт фінансової автономії показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. На підприємстві частка власного капіталу в доволі висока, а в 2022 році зросла з 0,76 до 0,77, що свідчить про фінансову незалежність підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості - говорить про здатність підприємства

залишатися платоспроможним в довгостроковій перспективі. Значення коефіцієнта вказує, яку частку активів підприємство здатне фінансувати за рахунок постійного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі. В 2022 році показник збільшився з 0,76 до 0,77 і входить в межі нормативного значення.

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів (оптимальне значення $\leq 0,5$, критичне значення $=1$) характеризує залежність підприємства від залучених засобів. Значення коефіцієнту 0,3 та його зменшення протягом останніх років свідчить про стабільну фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом підприємства. Хоча в 2022 році відбулось його зменшення, на 0,06, але показник 0,23 значно перевищує нормативне значення.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами є індикатором здатності підприємства фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів. Коефіцієнт в 2022 році склав 0,43, це високе значення говорить про фінансову стійкість і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування.

Аналізуючи коефіцієнти фінансової стійкості підприємства можна зазначити, що хоча в 2022 році деякі з них і погіршились, в порівнянні з попереднім роком, але фінансовий стан підприємства стійкий.

2.2. Дослідження соціальних аспектів та кадрової політики підприємства

Кадрова політика АТ «Ельворті» представляє собою основні напрями та підходи в управлінні персоналом для реалізації місії підприємства та його стратегічних цілей. Розробку та реалізацію кадрової політики на підприємстві здійснює відділ управління персоналом. Основні складові кадрової політики:

1. Підвищення результативності роботи на всіх рівнях.
2. Оптимізація та стабілізація кадрового складу підприємства й забезпечення ефективного використання його можливостей та потенціалу.
3. Створення та розвиток системи навчання й розвитку персоналу.
4. Формування та підтримання високого рівня лояльності співробітників.
5. Формування та зміцнення корпоративної культури компанії.
6. Забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов.

За 2022 рік загальна кількість штатних працівників (середньооблікова чисельність) склала 812 особу, і зменшилась в порівнянні з 2021 роком на 51 особу або на 5,9% (в основному за рахунок мобілізованих чоловіків), в тому числі кількість основних робітників склала 383 особи і зменшилась на 36 осіб, або на 8,6% (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Середньооблікова чисельність штатних працівників за 2021-2022 рр

Категорії працівників	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			чол	%
Середньооблікова чисельність персоналу	863	812	-51	-5,9%
Основні робітники	419	383	-36	-8,6%
Допоміжні робітники	173	165	-8	-4,6%
Керівники	100	99	-1	-1,0%
Професіонали	126	122	-4	-3,2%
Фахівці	43	42	-1	-2,3%
Технічні службовці	2	1	-1	-50,0%

В загальній кількості працівників жінки складають 33,7% (274 особи - 2022 рік, 280 осіб – 2021 рік), з них на керівних посадах 23 жінки, їх частка серед всіх керівників становить 23,2 %.

Середньооблікова чисельність, в тому числі кількість жінок на підприємстві за 2021 та 2022 роки предствлена на рис. 2.7.

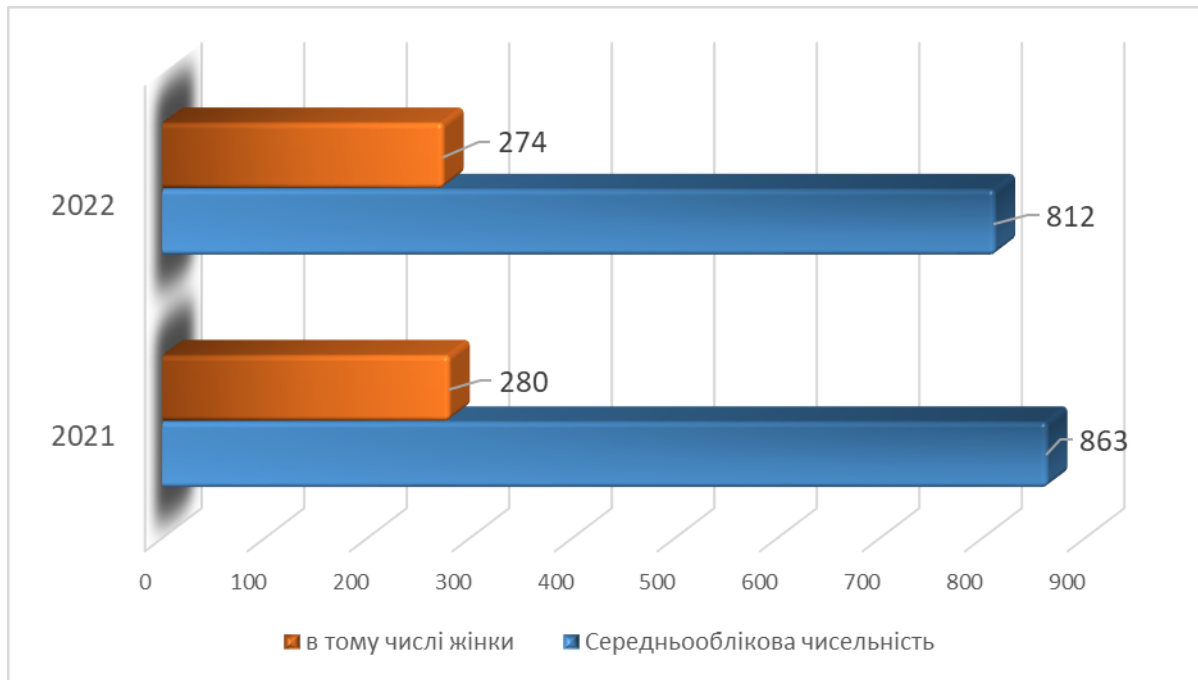


Рис. 2.7. Середньооблікова чисельність АТ «Ельворті»

Співвідношення штатних та нештатних працівників становить 812 / 6 (в тому числі, зовнішні сумісники - 4 особи, внутрішні сумісники – 2 особи).

Працівники, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) відсутні.

Плинність кадрів, яку найкраще спостерігати в динаміці і яка демонструє значні коливання за останні роки, за 2022 рік суттєво зменшилась, її показник 13,9% найнижчий з 2019 року. Це можна пояснити тим, що у зв'язку з військовим станом, важкою економічною ситуацією в країні та на підприємстві прийом нових працівників не відбувався, але керівництво не пішло і на масове скорочення персоналу через падіння обсягів виробництва та реалізації продукції в надії, що ситуація зміниться на краще. Хоча при цьому відбулось зменшення середньої заробітної плати працівників до 10 547 грн/міс., або на 20,7% (за 2021 рік середня зарплата склала 13 296 грн/міс.), працівники також практично не звільнялись за власним бажанням з огляду на труднощі з працевлаштуванням в країні з вище перерахованих причин.

Плинність кадрів на підприємстві з 2019 по 2022 рік наведено на рис. 2.8.

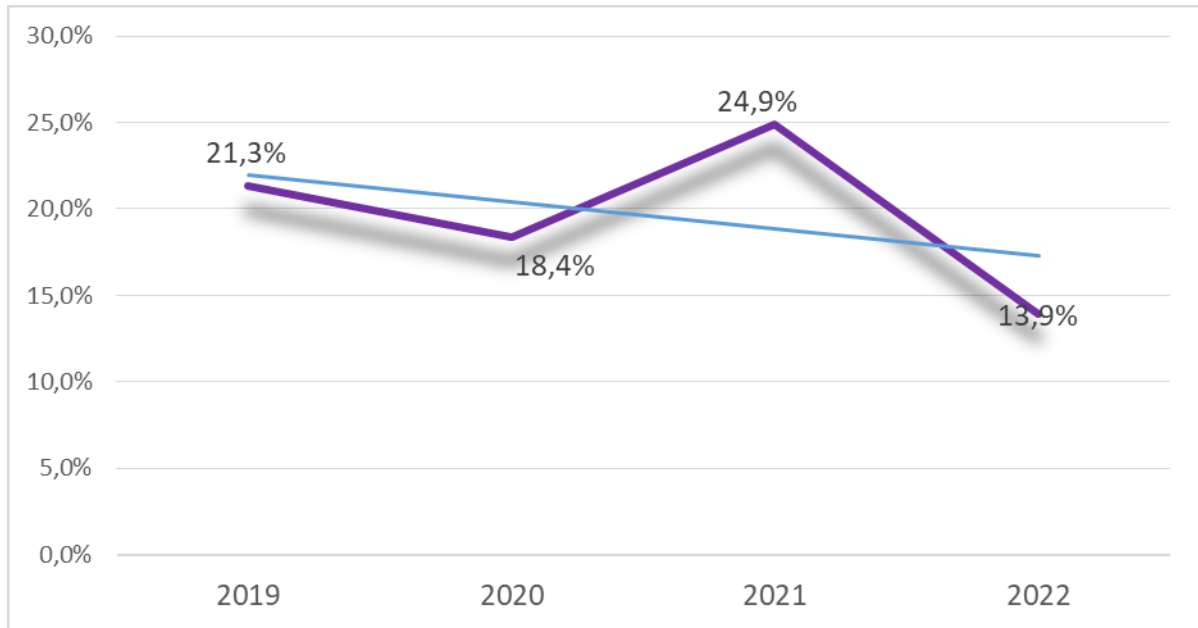


Рис. 2.8. Динаміка плинності кадрів АТ «Ельворті»

Заохочення (мотивація) працівників.

На підприємстві діє система стимулювання персоналу, яка включає в себе як матеріальні заохочення, так і нематеріальні стимули.

Одним із видів матеріального заохочення виступає система преміювання персоналу. Для кожного підрозділу розроблені показники результативності за виконання яких нараховується та виплачується премія.

Показники розроблені по функціональним напрямкам діяльності підрозділів:

- за виконання виробничих завдань;
- за виконання вимог системи «Впорядкування»;
- за виконання проектів по впровадженню нової продукції;
- за особливо-важливі завдання;
- за експорт продукції;
- за виконання планів робіт по підрозділу;
- за використання особистого клейма робітниками.

Система преміювання постійно вдосконалюється. Також до системи заохочення персоналу відносяться різноманітні доплати:

- доплата за професійну майстерність складання машин;

- за суміщення професій, розширення зони обслуговування та збільшення обсягів виконання робіт;
- за освоєння суміжних професій;
- за виконання додаткових обсягів робіт;
- за особливі умови праці;

Для контролю стану здоров'я персоналу за рахунок підприємства кожний рік працівники проходять медичний огляд в міських закладах охорони здоров'я. Крім того, на підприємстві діє програма «Онкостоп» для робітників, у яких виявлене онкологічне захворювання. Згідно програмі підприємство виділяє на лікування до 10 мінімальних зарплат кожному хворому один раз в рік.

Кожному працівнику підприємство виділяє:

- матеріальну допомогу на лікувально-оздоровчі цілі один раз на рік відповідно від стажу роботи на підприємстві (з березня 2022 року призупинено).
- матеріальну допомогу в зв'язку з різними обставинами (смертю близьких, випадками захворювання робітників та їх близьких, стихійним лихом, тощо);
- подарунки дітям на Новий рік;
- заохочувальні премії до ювілейних дат та інше.

На підприємстві впроваджено систему управління охороною праці, яка передбачає проведення трьохступеневого контролю за станом охорони праці - починаючи з безпосередніх керівників робіт, закінчуючи головою правління-генеральним директором.

Діє система безперервного навчання питанням охорони праці та правилам безпечної експлуатації обладнання підвищеної небезпеки.

Працівникам безкоштовно, за кошти роботодавця, видається спецодяг, спецвзуття та засоби індивідуального захисту згідно норм, які встановлені на законодавчому рівні та додатково, згідно колективного договору. Засоби індивідуального захисту видаються у відповідності до умов праці. Прання спецодягу здійснюється у хімчистці. У разі передчасного зношення спецодягу

та спецвзуття здійснюється його заміна.

Працівники, які працюють на роботах із шкідливими умовами праці за рахунок підприємства забезпечуються молоком або рівноцінними молочними продуктами. За 2022 рік молока видано на суму 379,8 тис. грн.

За 2022 рік підприємством придбано спецодягу, спецвзуття та засобів індивідуального захисту на суму 1 118,7 тис. грн.

Для миття рук в санітарних кімнатах на кожному умивальнику знаходиться рідке мило та гіпоалергенна паста, яких було придбано на 84,5 тис. грн.

На підприємстві щорічно розробляються та впроваджуються «Комплексні заходи по покращенню умов праці працівників підприємства». В 2022 році були виконані наступні заходи:

- в ПКПМ:
 - виконано реконструкцію витяжної вентиляції зварювальних кабін;
 - встановлено додаткове освітлення на робочих місцях зварювальної та заготівельної ділянки;
- в ПКЗМ:
 - виконано реконструкцію витяжної вентиляції зварювальних кабін;
 - встановлено теплову завісу на заготівельній ділянці;
 - виконано ремонт роздягалень.

Навчання та освіта персоналу.

Багато уваги підприємством приділяється *системі навчання персоналу*, яка є найважливішим інструментом за допомогою якого керівництво отримує можливість підвищувати потенціал людських ресурсів, і розрахована на те, щоб впливати на кожного працівника протягом всієї його трудової діяльності.

Система підготовки кадрів забезпечує відтворення кваліфікованої робочої сили

відповідно до потреб розвитку виробництва та його постійного технічного оновлення. Робітники, що володіють необхідним обсягом знань, умінь і навичок, забезпечують більш високу продуктивність і якість праці при

раціональному використанні матеріальних ресурсів.

За 2022 рік на підприємстві пройшли внутрішньофірмове навчання:

- робітники, які були прийняті на роботу та не мали необхідної професії та кваліфікації в кількості 46 осіб, в тому числі: газорізальники – 2 особи, оператори верстатів з програмним керуванням – 11 осіб, чистильники металу – 5 осіб, електрозварники – 4 особи, різальники на пилах, ножівках та верстатах – 2 особи, ливарники пластмас – 4 особи, слюсарі механоскладальних робіт – 9 осіб та інші;

- робітники - суміжним професіям (перепідготовка) в кількості 52 особи;

- робітники - правилам охорони праці на роботи з підвищеною небезпекою, виконання яких контролює Управління Держпраці в кількості 127 осіб (в тому числі стропальники - 56 осіб, водії навантажувачів – 5 осіб, допуск до роботи з посудинами під тиском - 9 осіб та інші), керівники та спеціалісти – 53 особи, переатестацію пройшли 167 робітників;

- по охороні праці - 45 працівників, переатестацію – 340;

- підвищили кваліфікацію робітники - 61 особа.

Підвищили кваліфікацію 188 керівників і спеціалістів, при цьому навчання проходило як на підприємстві, так і в сторонніх організаціях, в тому числі у вигляді семінарів та конференцій.

У вищих учбових закладах підвищують свою освіту 8 працівників, в тому числі 5 – за рахунок підприємства.

Рівні можливості працевлаштування.

На підприємстві на 31.12.2022 року працювали 36 осіб з інвалідністю на різних спеціальностях та 190 пенсіонерів за віком.

В зв'язку з тим, що підприємство займається виробництвом сільськогосподарської техніки, людям з обмеженими можливостями здоров'я дуже проблематично працювати на підприємстві на робочих професіях. Але керівництво створює умови та працевлаштовує на легкий труд тих працівників, які отримали інвалідність на підприємстві.

При прийомі на роботу не існує відбору по національності, віку, статі

(обмеження можуть бути викликані тільки умовами праці). Всім працездатним кандидатам надається робота згідно потреби підприємства в персоналі.

Повага прав людини.

На підприємстві керівництвом забезпечено всі права людини:

1. Відсутні випадки передачі персональних даних третім особам без дозволу працівника. При прийомі на роботу з працівником підписується дозвіл на передачу його персональних даних в відповідні органи.
2. Робота на підприємстві тільки з офіційним працевлаштуванням.
3. Звільнення з роботи тільки згідно законодавства.
4. Робота в вихідні та святкові дні з оплатою згідно законодавства.
5. Виплата заробітної плати в строки, встановлені законодавством.
6. Планові та пільгові відпустки надаються кожний рік на встановлену законодавством кількість календарних днів.

Висновки до розділу 2

Наприкінці 2022 року був розроблений план діяльності підприємства на 2023 рік, в якому передбачено: зростання обсягів реалізації та виробництва продукції, в порівнянні з 2022 роком більш ніж на 50%; отримання прибутку в розмірі 43 млн.грн; зменшення витрат виробництва згідно Програми зниження витрат на 5,0 млн.грн; підвищення середньої заробітної плати 1-го працівника до 13500 грн в місяць.

Але в умовах військової агресії рф, яка не припиняється вже більше року, не можливо точно спрогнозувати ні зміни в попиті на продукцію підприємства, ні вартість матеріалів та енергоносіїв, ні можливість закуповувати всі необхідні матеріали як в українських постачальників (призупинення діяльності, закриття підприємств), так і за кордоном (проблеми з логістикою), ні кількість робітників, яке підприємство зможе залучати до виготовлення продукції.

Тому перспективи діяльності АТ «Ельворті» значною мірою залежать від того, як буде розвиватись ситуація в країні.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «ЕЛЬВОРТІ»

3.1. Соціальна політика підприємства під час війни

У нелегкий час війни особливу увагу необхідно приділяти працівникам підприємств, соціальній сфері та соціальному розвитку. Згідно із власними дослідженнями до соціальної сфери зарахуємо всі процеси, що прямо стосуються формування властивостей системи соціального розвитку через удосконалення особистісних культурно-емоційних та трудових показників. Вона існує в певному взаємозв'язку з іншими сферами підприємства: матеріально-виробничою, культурно-духовною тощо. Інакше кажучи, соціальна сфера підприємства – фактор, що зміцнює і підтримує стабільність соціальних відносин на підприємстві.

Узагальнюючи праці вчених [1–11], можна зробити висновок, що соціальна сфера – складна система цінностей, необхідних для самореалізації матеріальних та духовно-естетичних потреб працівників підприємства, що характеризується процесом постійного взаємозв'язку між її компонентами.

Соціальна сфера промислових підприємств у час війни повинна охоплювати: соціальні виплати (оплата відпусток, лікарняних, пенсійне забезпечення тощо), забезпечення гідних умов праці та безпеки, матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників, охорону здоров'я (медичні огляди), певні освітні програми для працівників підприємств (навчання без відриву від виробництва, стажування та програми професійного розвитку), духовні, культурні та рекреаційні заходи, а також допомогу із житлом (особливо необхідна, коли власне житло знищене через війну). Повномасштабна війна негативно вплинула на промислові підприємства. Багато фірм зруйновано повністю, велику кількість – частково.

Втрачено близько 7 млн робочих місць. На промислові підприємства, згідно із [12], впливає криза, спричинена тим, що важко забезпечити безпеку

через постійні обстріли інфраструктури, складно забезпечувати логістику (зросла вартість та час перевезень, заблоковані морські порти), бракує оборотних коштів. На кінець 2022 р., за даними [13], понад сотня великих і середніх підприємств зазнали збитків через воєнне вторгнення. Приблизні збитки підприємств оцінюють у 13 млрд доларів. Точні відомості про втрати підприємств невідомі. Збитки розраховували у 100 % розмірі лише за руйнації фірм, а в разі пошкодження їх розмір приймали за 40 %.

Під час війни кожне підприємство стикається з проблемами коштів, ресурсів, логістики, можливостями оплачувати заробітну плату персоналу. Постає питання про те, скорочувати працівників чи ні. Доречно основний акцент робити на людину. Саме тому на нематеріальну мотивацію та підтримку, забезпечення безпеки потрібно звернути основну увагу.

Виділимо основні проблеми соціальної сфери України та промислових підприємств:

- знищення енергетичної інфраструктури та багатьох підприємств російським агресором, а також замінування та забруднення територій зменшують кількість робочих місць;
- проблеми з міграцією населення з окупованих регіонів у безпечніші спричинило зростання безробіття;
- еміграція населення за кордон та втрати через війну зменшили кількість робочої сили в країні;
- проблеми з можливістю оплати праці працівникам підприємств на територіях, де відбуваються активні бойові дії;
- фінансово-економічні проблеми підприємств призвели до зменшення видатків на соціальну сферу;
- високий рівень корупції, особливо в органах керівництва, на рівні як підприємств, так і держави;
- ведення бізнесу “в тіні” (бюджет не отримує коштів, які могли б бути використані на покращення медичної допомоги, освіти, культури та інших соціальних послуг);

- недостатня якість і доступність безперервної освіти на підприємствах; - недостатній рівень медичної допомоги в державі (медична допомога є ще недостатньою, потрібно втілювати програми медичних гарантій на підприємствах);

- знищені житлові будинки через військову агресію росії;

- недостатність системи соціального захисту;

- недостатній розвиток державного управління соціальною сферою, байдужість місцевих та обласних рад до проблем управління промислових підприємств;

- недостатня кримінальна відповідальність керівників підприємств перед законом через недобросовісне управління.

Трансформація соціальної сфери промислових підприємств України під час війни має здійснюватися насамперед у таких напрямках:

- надання тимчасового житла для працівників, які втратили житло, та після закінчення війни допомога у його відбудові;

- соціальний захист працівників (надання їм допомоги з оплати лікування, страхування життя, пенсійних виплат тощо);

- надання гарантії безпеки працівникам;

- забезпечення умов праці;

- моральна підтримка працівників, особливо у важкий час;

- підтримка здоров'я працівників, забезпечення медикаментами та медичними послугами тих, хто не може собі це дозволити;

- стимулювання постійного навчання персоналу, особливо креативних працівників.

Сьогодні доречно комплексна цифрова трансформація системи соціального забезпечення населення, яка дасть змогу прозоро керувати процесом обліку тих, хто надає соціальні послуги, і тих, хто їх отримує. А ще за допомогою неї можна контролювати соціальні витрати держави, зменшуючи бюрократичні та корупційні чинники.

Процес управління соціальною сферою промислових підприємств, який

не регулює держава, спричинив погіршення захисту трудових прав працівників, порушення законодавства про працю та охорону праці, простої із вини адміністрації, невиплату заробітної плати, що призводить до зростання соціальної напруги та трудових конфліктів [20, с. 200]. О. О. Євсєєва важливу роль у забезпеченні соціального розвитку вбачає у державному регулюванні соціальної сфери. Саме воно спроможне забезпечити захист та безпеку людей, вплинути на інноваційний розвиток промисловості [21, 14–17].

На думку авторів [22], між інноваціями і розвитком є певний зв'язок. Працівники підприємства і їх розвиток мають бути пріоритетними навіть під час кризи. Людські ресурси можна оцінювати як інвестицію у майбутнє. Тому саморозвиток персоналу, його постійне навчання важливі для загального розвитку фірм.

У час фінансово-економічних криз, особливо воєнного стану, необхідне чітке державне регулювання соціальної сфери, яке має допомагати забезпечувати соціальну захищеність працівників підприємств, особливо якщо фірма самотійно фінансово не здатна це зробити. Потрібно забезпечувати фінансову підтримку постраждалим від воєнних дій промисловим підприємствам та особам. Саме тепер актуальні морально-психологічна підтримка працівників, допомога із працевлаштуванням та поселенням. Держава має стимулювати підприємства переходити на нову інноваційну технологію виробництва, використання альтернативних екологічних ресурсів для того, щоб після завершення війни стати успішнішими.

Шляхи вирішення проблем розвитку для промислових підприємств України:

- субсидування промислових підприємств (підтримка від держави через дотації бізнесу, пільгове кредитування);
- використання нової технології виробництва, яка б дала змогу працювати із обмеженими енергетичними можливостями;
- використання вторинної сировини й енергоефективних матеріалів, бережнішого ставлення до довкілля;

- люстрація керівництва стратегічних підприємств та органів державної влади (відсторонення від управління осіб, які недобросовісно керують і можуть співпрацювати із агресором);
- постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- упровадження програм корпоративної соціальної відповідальності;
- встановлення ефективної системи управління;
- залучення інвестицій;
- поліпшення якості продукції;
- створення та гарантування безпечних умов праці працівникам промислових підприємств;
- співпраця одних промислових підприємств з іншими підприємствами через об'єднання в асоціації та групи, що дає змогу забезпечити спільний розвиток та розширення бізнесу.

3.2. Стратегія та інструменти соціального розвитку персоналу

Соціальний розвиток підприємства складається, передусім із: соціального розвитку персоналу; розвитку соціальної інфраструктури; системи соціального захисту працівників. Розглянемо виділені складові докладніше.

Соціальний розвиток персоналу може розглядатися у широкому та вузькому розумінні. У широкому розумінні соціальний розвиток персоналу – це процес соціалізації як кожного індивіда, так і всього колективу, який дозволяє регулювати інтереси особистості, колективу та суспільства [3]. Що стосується вузького розуміння даного поняття, то воно характеризується сумою показників соціальної сфери життєдіяльності трудового колективу, до яких, передусім, належать якість і рівень життя працівників та їх сімей [7].

В умовах воєнного та повоєнного стану напрямки соціального розвитку та підтримки працівників стають ще більш актуальними. Важливим стає підтримка соціально-психологічного клімату у колективі, його безперервний моніторинг, формування ефективних комунікаційних стратегій, забезпечення

працівників належними умовами праці, швидке реагування та зміни трудового законодавства та зміни зовнішнього середовища. Суттєвими є питання своєчасної виплати заробітної плати та видачі гуманітарної допомоги, особливо вразливим верствам населення, що впливає на якість життя працюючих.

Соціальна інфраструктура – це комплекс об'єктів, призначених для життєзабезпечення працівників організації і членів їх сімей, задоволення соціально-побутових, культурних і інтелектуальних потреб. Потреби працівників охоплюють широке коло, що стосується забезпечення належного рівня умов праці, охорони здоров'я та побуту всіх категорій персоналу підприємства, поліпшення соціально-культурного обслуговування тощо [12].

У перелік об'єктів соціальної інфраструктури включаються: житловий фонд і об'єкти комунального господарства; медичні та лікувально-профілактичні установи; об'єкти освіти і культури; об'єкти торгівлі і громадського харчування; об'єкти побутового обслуговування; спортивні споруди і бази масового відпочинку, пристосовані для проведення фізкультурно-оздоровчих заходів; колективні господарства і садово-городні товариства [8].

У повоєнний період особливої актуальності набувають питання забезпеченості працівників, особливо учасників бойових дій, реабілітаційним та лікувально-профілактичними послугами; важливими є питання відновлення житлового фонду.

Однією з найважливіших складових соціального розвитку підприємства є система соціального захисту працівників, яку слід розглядати як сукупність правових, економічних і організаційних заходів, спрямованих на забезпечення рівними можливостями щодо достатнього життєвого рівня працівників та їх сімей та соціальної допомоги за наявності певних обставин [9]. Ця система має розвиватися задля таких кінцевих цілей: істотне поліпшення матеріального становища і умов життя найманих працівників; максимального скорочення масштабів малозабезпеченості; забезпечення ефективної зайнятості найманих працівників.

Систему соціального захисту доцільно розділити на три галузі: соціальна допомога, соціальна підтримка та соціальне страхування.

Забезпечення системи соціального захисту повинно виконуватися згідно принципу соціальної справедливості, який властивий підприємствам з соціально-економічною орієнтацією, пов'язаний із забезпеченням правових гарантій найманим працівникам щодо отримання усіх видів рекомендованих соціальних виплат. Особливу увагу забезпеченню системою пільг і переваг, слід приділити наступним категоріям працівників та їх родин: учасники бойових дій та учасники АТО, особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, особи похилого віку, молодь, сім'ї з дітьми тощо.

Отже враховуючи вищезазначене, автори вважають, що соціальний розвиток сучасного підприємства – це сукупність керованих поступальних соціально-економічних процесів та соціально-орієнтованих дій, метою яких є досягнення певного рівня розвитку соціальної сфери або її елементів шляхом формування ефективної системи соціального захисту персоналу, розвитку соціальної інфраструктури через укріплення фінансових можливостей підприємства у складний повоєнний період.

Особливістю соціального розвитку підприємства сьогодні є необхідність швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі [10]. Стає очевидним, що виявлення й вирішення соціальних проблем потребує формування та використання стратегії соціального розвитку на рівні підприємства у повоєнний період.

Стратегія соціального розвитку, поряд з маркетинговою, інвестиційною стратегіями є сьогодні ключовою для підприємства. Останні наукові дослідження показують, що впровадження суттєвих стратегічних змін та відновлення у повоєнний період можливо лише за допомогою людського та соціального чинників.

Взагалі, стратегія, як набір правил для ухвалення рішень увійшла до управлінської термінології в 50-х р. р., коли наслідки реакції на несподівані зміни в зовнішньому середовищі набули великого значення.

Таким чином, узагальнюючи вищенаведені підходи, автори пропонують таке визначення: стратегія соціального розвитку підприємства – це узагальнена комплексна модель дій, необхідних для досягнення соціально значущих цілей шляхом координації та розподілу людських, соціальних, виробничих і фінансових ресурсів підприємства, що відновлюється у повоєнний період, спрямована на гармонійний і стійкий соціальний розвиток підприємства та кожного працівника. Розроблення рекомендації щодо стратегії соціального розвитку підприємства вимагає формулювання послідовності та змісту етапів її здійснення.

Першим етапом є постановка цілей та завдань підприємства в області соціального розвитку, та співставлення їх із стратегічними цілями підприємства. На цьому етапі відбувається конкретизація завдань соціального розвитку підприємства, формується відповідна система показників та програма заходів щодо їх досягнення. Завершальним кроком даного етапу стає бюджет витрат на соціальний розвиток підприємства.

На другому етапі розробки стратегії соціального розвитку доцільним, на думку авторів, є застосування експрес-діагностики оцінки рівня соціального розвитку колективу, яка являє собою швидкий аналіз, здійснюваний за допомогою обробки форм звітностей, що складаються на підприємстві, та результатів спостережень.

Рівень соціального розвитку колективу пропонується визначати за допомогою матричного підходу, з використанням визначених вище експрес-показників.

Елементи системи соціального розвитку колективу визначимо наступним чином: матеріальний добробут працівників – Z_1 , ефективність використання персоналу – Z_2 , розвиток персоналу – Z_3 . Колективи, які мають значення показників з кожного елементу вище середніх, визначаються як KZ_1 , KZ_2 , KZ_3 , колективи, які мають значення нижчі за середні визначаються як HZ_1 , HZ_2 , HZ_3 . Колективи, які мають значення вище середніх за всіма елементами,

отримують значення «1», а ті, що мають значення нижче середніх, отримують «0».

Двомірна матриця оцінки соціального розвитку підприємства за «експрес-показниками» наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця оцінки соціального розвитку підприємства за «експрес-показниками»

Оцінка	KZ₁ – KZ₂	KZ₂ – HZ₁	HZ₁ – HZ₂
KZ ₂ – KZ ₃	(1; 1; 1) високий	(1; 1; 0) нормальний	(0; 0; 1) низький
KZ ₃ – HZ ₂	(1; 1; 0) нормальний	(1; 1; 0) нормальний	(0; 1; 0) низький
HZ ₂ – HZ ₃	(1; 0; 0) низький	(1; 0; 0) низький	(0; 0; 0) катастрофічний

Якщо показник підприємства має значення «1» для всіх елементів (Z₁, Z₂, Z₃), то якісна оцінка соціального розвитку колективу відповідає «високому» рівню. Якщо одне із значень «0», то – «нормальному» рівню, якщо два значення «0» – «низькому» рівню, якщо всі «0» – «катастрофічному» рівню.

Третім етапом розробки вищезазначеної стратегії є визначення рівня соціального розвитку підприємства за допомогою якісних та кількісних показників. На даному етапі проводиться більш детальне та глибоке вивчення рівня соціального розвитку у повоєнний період. Під час проведення якісної оцінки доцільно дослідити рівень мотивації персоналу, що допоможе виявити рівень задоволеності працівників існуючою системою мотивації та стимулювання, а також оцінити морально-психологічний клімат у колективі. Оцінка рівня мотивації найчастіше здійснюється за допомогою анкет та опитувальних листів.

Четвертим етапом є аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, який найчастіше здійснюється за допомогою метода SWOT. Аналіз зовнішніх факторів передбачає вивчення законодавчої бази в сфері соціального розвитку в умовах воєнного стану, аналіз впливу політичної, економічної, соціальної політики на діяльність підприємства, аналіз світових тенденцій. Аналіз внутрішнього середовища передбачає вивчення взаємозв'язку між окремими підсистемами підприємства. Наприклад, наскільки стан фінансової підсистеми

спроможне виконати пропозиції соціальної підсистеми.

Виявлення сильних та слабких сторін віддзеркалює самооцінку організації та дозволяє їй порівняти себе з основними конкурентами на ринку праці.

П'ятий етап – безпосереднє формування стратегії соціального розвитку з урахуванням форми та розміру власності та фази життєвого циклу підприємства та оцінка відповідності стратегії соціального розвитку загальній стратегії розвитку підприємства (зростання, стабільності, скорочення, реорганізації, банкрутства, повоєнного оновлення).

Шостий етап – реалізація стратегії соціального розвитку та розробка стратегічних, тактичних та оперативних заходів.

Соціальні витрати, як окрема категорія, вимагає чіткого визначення структури та класифікації даних витрат з врахуванням вимог фінансового, податкового, управлінського обліку й міжнародного досвіду. Потенційна можливість задоволення таких потреб різних соціальних груп безпосередньо залежить від обсягів та ефективності діяльності підприємства, що в цілому впливає: на загальні обсяги податків, внесків та інші обов'язкові платежі; поточні витрати підприємства; розмір прибутку, який може бути спрямований на реалізацію соціальних та інших потреб. [5, с. 351]. Для забезпечення потреб різних соціальних груп підприємству необхідно обрати ефективні форму та спосіб реалізації, провести вартісну оцінку можливостей та визначитися із джерелами фінансування (таблиця 3.2).

Серед проблем формування соціальної політики переважають такі:

- спільний вплив таких чинників, як спрощення структури суспільних потреб і зниження життєвого рівня населення, які зумовлюють пріоритетність грошової винагороди для персоналу підприємства;
- підприємства найчастіше забезпечують лише мінімум жорстко регламентованих державним законодавством форм соціальної підтримки персоналу та не мотивовані розвивати цей напрям своєї діяльності;
- через негативний вплив внутрішніх та зовнішніх чинників підприємства

вимушені скорочувати фінансувати або ліквідувати власні об'єкти соціальної інфраструктури.

Таблиця 3.2

Способи реалізації підприємством потреб різних соціальних груп та джерела їх фінансування

Соціальні групи	Способи реалізації потреб	Джерела фінансування потреб
Власники підприємства	Сплата дивідендів. Нарахування та виплата відсотків за акціями.	Прибуток підприємства.
Персонал підприємства	Оплата праці. Надання пільг, пов'язаних з роботою на підприємстві. Створення умов для роботи та відпочинку.	Собівартість продукції (послуг). Прибуток підприємства.
Постачальники ресурсів	Своєчасна оплата матеріальних ресурсів. Сплата штрафів, пені або неустойки.	Собівартість продукції. Інші витрати звичайної діяльності. Прибуток підприємства.
Споживачі продукції (послуг)	Підвищення якості продукції (послуг). Зниження вартості продукції (послуг). Підвищення рівня обслуговування.	Собівартість продукції (послуг).
Суспільство	Сплата податків, зборів та інших обов'язкових платежів. Будівництво об'єктів соціально-культурного призначення. Благодійні внески. Створення нових робочих місць. Дотримання вимог екологічної безпеки виробництва та якості продукції (послуг).	Собівартість продукції (послуг). Прибуток підприємства. Інші витрати звичайної діяльності.

АТ «ЕЛЬВОРТІ» необхідно розробити стратегію управління персоналом, якісно визначений напрям дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей по створенню високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, які враховують стратегічні завдання організації, її ресурсні можливості.

Складові стратегії управління персоналом АТ «ЕЛЬВОРТІ» зокрема є: умови та охорона праці, техніка безпеки персоналу; форми та методи регулювання трудових відносин; методи вирішення виробничих та соціальних конфліктів; встановлення норм та принципів етичних взаємовідносин у колективі, розробка кодексу ділової етики; розробка концепції розвитку персоналу, яка включає нові форми та методи навчання, планування ділової

кар'єри та професійно-службового просування, формування кадрового резерву тощо.

Висновки до розділу 3

Запропоновані рекомендації щодо стратегії соціального розвитку дозволяють більш чітко та обґрунтовано підійти до вибору тієї чи іншої стратегії соціального розвитку підприємства у повоєнний період, але вони потребують постійного вдосконалення, що обумовлюється швидкою зміною умов зовнішнього середовища. Формування стратегії соціального розвитку підприємства дозволить забезпечити досягнення як соціальних цілей – покращення рівня та якості життя персоналу, утримання та повернення працівників, що стали вимушеними переселенцями, так і економічних цілей – відтворення конкурентоспроможності підприємства, відновлення його прибуткової діяльності, тим самим формуючи засади для успішного розвитку держави у повоєнний період.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні та аналітичні питання формування соціальної політики та інструментів її розвитку в контексті підвищення ефективності персоналу.

Соціальна політика підприємства розуміється вченими як управління процесом надання послуг соціального характеру співробітникам організації та членам їх родин, комплекс заходів, що має на меті вирішити різноманітні соціально-побудові проблеми персоналу, таким чином мотивуючи їх та підвищуючи ефективність праці. Становлення соціально-економічної політики в організації здійснюються за багатьма напрямками, найважливіші з яких є: політика зайнятості, її стабільність, політика доходів, політика відно- син співробітництва роботодавця і профспілок, політика соціального забезпечення і соціального захисту працівників, політика покращення якості трудового життя.

Соціальне забезпечення робітників, розвиток їх особистості, збереження здоров'я є умовою успішної діяльності сучасного підприємства.

Для проведення ефективних змін у системі управління необхідно практично запровадити конкретні дії у роботі підприємства. Комплексне запровадження наданих авторами проектних заходів щодо покращення стану соціальної політики підприємства зможе покращити соціальне становище працівників та дозволить позиціонувати сучасному підприємству свій бренд як одного з найкращих роботодавців на ринку праці

На основі досліджень визначено суть соціальної сфери, виділено проблеми соціальної сфери промислових підприємств. Окреслено шляхи вирішення проблем соціального розвитку в час війни, зокрема впровадження нових підходів у відносинах з працівниками, вдосконалення умов праці та життя, підвищення рівня соціального захисту.

Пріоритет соціального розвитку промислових підприємств потрібно

вбачати у загальному розвитку підприємства.

Промисловим підприємствам необхідно брати за приклад японську економічну політику відновлення після війни й основний акцент робити на розвитку працівників. Під час війни доцільне інвестування промислових підприємств у відбудову та розвиток соціальної інфраструктури (надання фінансової або іншої допомоги для відбудови зруйнованих лікарень, шкіл тощо).

Також підприємства можуть стимулювати своїх працівників, які залучені до волонтерської діяльності, щоб допомогти тим, хто опинився у складній життєвій ситуації.

Пріоритетними напрямками реалізації соціальної політики після війни стануть:

1. Забезпечення безпеки працівників на підприємстві
2. Забезпечення умов праці під час війни
3. Медичне забезпечення (страховка для керівників та важливих працівників)
4. Оплачувані відпустки переважно терміном не більше 2 тижнів протягом півроку
5. Навчання персоналу через тренінги чи дистанційні курси
6. Пенсійне забезпечення (створення недержавних пенсійних фондів).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко А.Г., Холодна А.С. Аналіз соціальної політики підприємства та напрями її вдосконалення. Ефективна економіка. 2015. №11. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/17.pdf
2. Гриненко А. М. Соціальна політика підприємства: методологічний аспект. Социально-экономические аспекты промышленной политики. Социально-трудовые отношения в современных экономических условиях. Донецк, 2001. Т. 1, С. 12–20.
3. Дороніна М. С. Людські ресурси виробничої організації. Діагностика, розвиток : монографія / М. С. Дороніна, К. В. Сатушева ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Дороніної М. С. Х. : Вид ХНЕУ, 2011. 232 с.
4. Жуковська В. М. (2018). Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації: [монографія]. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 352 с.
5. Іваницька Н. Б. (2011). Трансформація соціальної сфери машинобудівних підприємств. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник наук.-техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. Вип. 21.4. С. 310–315.
6. Кобелєва Т. О., Кравцова Т.І. Теоретичні аспекти управління соціально-економічним розвитком організації. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 46 (1267). URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/34129>
7. Крюков О. І. Соціальна політика як необхідна умова функціонування соціальної держави / О. І. Крюков // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2016. – № 1 (37). – 464 с. Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/7.pdf.
8. Куценко В.І. (2008). Соціальна сфера: реальність і контури

майбутнього (питання теорії і практики): [монографія]. Ніжин: ТОВ “Видавництво “Аспект поліграф”. 818 с.

9. Лінгур, Л. (2023). Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>

10. Лобза, А., & Соломонова, А. (2019). Формування соціальної політики сучасного підприємства. *Молодий вчений*, 1 (65), 224-227. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-51>

11. Лопушняк Г. Соціальна політика як визначальний напрям внутрішньої політики держави / Галина Лопушняк // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України [Текст]. — 2011. — № 2. — С. 244—251. - Режим доступу: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-2-34.pdf>

12. Мистецтво управління персоналом / Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., Уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., Пер. з рос.: Людмила Метелюк та ін.. - К.: Вид-во Олексія Капусти. – 2002 . Кн. 1: Таланти і лідери. - 2012. - 299 с.

13. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ Микола Мурашко,. - 2-ге вид., стереотип.. - К.: Знання, 2012. - 311 с.

14. Назарова, Г., Гончарова, С., & Хоменко, П. (2022). Стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства у повоєнний період. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-16>

15. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю. Розвиток соціальної сфери в сучасній економіці: теоретико-практичні аспекти. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія / ред. Т. А. Костишиної. Полтава, 2020. С. 143–160.

16. Нижник В. М. Підвищення ефективності соціальної політики як чинника входження України до ЄС [Текст] / В. М. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 5, т. 1. – С. 183-186.

17. Огляд впливу війни на промисловість України та прогноз перспектив в економіці (27.07.2022) Український союз промисловців і підприємців. URL: <https://uspp.ua/news/actual/2018/ohliad-vplyvu-viiny-napromyslovist-ukrainy-ta-prohnoz-perspektyv-v-ekonomitsi>

18. Сичова Н.В. Формування стратегії соціального розвитку підприємств торгівлі. Вісник КНТЕУ 3/2009. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20339695>.

19. Соціальна політика та економічна безпека / під заг. ред. Є. І. Крихтіна. – Донецьк: Каштан, 2014. – 336 с.

20. Штапаук Г. П. Механізм реалізації соціальної політики підприємств. Економічний вісник Донбасу № 1(39), 2015, С. 143-146.

21. Управління персоналом: Навч. посіб / М.Д. Виноградський, С.В.Белаєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.

22. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. 240 с.

23. Храмов В. О. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. /В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. К. : МАУП, 2011. 112 с.