

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент соціальної сфери
073 - Менеджмент

Форма навчання: денна

(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Соціальна політика в організації»

(назва теми)

здобувача : Гвоздюкової Марії Дмитрівни

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: д.е.н., професор
Макара О.В.

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

(назва навчально-наукового інституту / факультету)

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

(назва кафедри)

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент соціальної сфери
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.В. Кир'янова
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 2022 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 2022 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Гвоздюковій Марії Дмитрівні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

форми навчання денної

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему**
«Соціальна політика в організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "___" _____ 2022 р.
№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах праць вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчо-нормативних документах, що становлять законодавчу базу для розгляду питання соціальної політики, звітах та публічній інформації компанії ГК «Фокстрот».

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розділ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГК «ФОКСТРОТ»

Розділ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГК «ФОКСТРОТ»

Об'єкт дослідження: процеси розвитку та вдосконалення соціальної політики компанії.

Предмет дослідження: сукупність теоретико-методичних підходів до вдосконалення соціальної політики організації

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: всебічний розгляд процесів та механізмів, які використовуються під час формування соціальної політики організації та пошук найбільш збалансованого підходу до її формування

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1. Проаналізувати підходи до визначення соціальної політики та обґрунтувати авторське визначення досліджуваного поняття.

У Розділі 2. Визначити фактори, які впливають на соціальну політику досліджуваної організації, та здійснити їх аналіз.

У Розділі 3. Запропонувати заходи, що дозволять посилити ефективність соціальної політики в умовах повоєнного відновлення.

Завдання підготував науковий керівник:

_____ / Макара О.В.
(дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач:

_____ / Гвоздюкова М.Д.
(дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

Реферат

СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА В ОРГАНІЗАЦІЇ

Робота складається з 3 розділів, в першому та другому розділі по 3 підпункти, в третьому два підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми соціальної політики компанії, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 56 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 9 таблиць, 7 рисунків, 5 формул. Під час написання використано 32 джерела. Робота містить 1 додаток.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку та вдосконалення соціальної політики компанії. **Предметом** дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів до вдосконалення соціальної політики організації

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є всебічний розгляд процесів та механізмів, які використовуються під час формування соціальної політики організації та пошук найбільш збалансованого підходу до її формування.

Завдання бакалаврської роботи:

- визначити соціально-економічну сутність соціальної політики організації;
- дослідити інструменти соціальної політики організації, навести їх характеристику;
- проаналізувати методичні аспекти аналізу соціальної політики компанії;
- проаналізувати загальну характеристику підприємства ГК «Фокстрот»;
- здійснити аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на формування та реалізацію соціальної політики організації;
- визначити проблеми соціальної політики компанії;
- запропонувати рекомендації щодо формування раціональної соціальної політики на підприємстві ГК «Фокстрот»;
- надати рекомендації щодо трансформації соціальної політики компанії після завершення воєнних дій.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: системний, комплексний підхід до вивчення економічних явищ та процесів господарської компанії, порівняльний аналіз, статистичні методи, графічне зображення даних, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, опитування, узагальнення.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в наступному:

- удосконалено теоретичний підхід до визначення соціальної політики;
- запропоновано вдосконалену систему мотивації праці для покращення соціальної політики компанії та, як наслідок – отримання більшого загального результату від господарської діяльності.

Практичне значення дослідження полягає у розробленні рекомендацій впровадження системи мотивації персоналу для ГК «Фокстрот» з метою підвищення ефективності соціальної політики. Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: соціальна політика, інструменти соціальної політики, проблеми, мотивація персоналу, соціальні інвестиції.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача
факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент соціальної сфери»
Гвоздюкової Марії Дмитрівни
на тему
«Соціальна політика в організації»

1. Актуальність теми. Бакалаврська робота присвячена важливій проблемі розвитку соціальної політики організації. Необхідно відмітити складність та багатогранність теми дослідження, яка є об'єктом наукових пошуків багатьох вітчизняних та зарубіжних мислителів науки. Виклики сучасного етапу розвитку суспільства породжують багато проблем у частині соціальної політики організації, які потребують перегляду підходів до їх розв'язання, а також невідкладності прийняття максимально раціональних рішень.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: у роботі здобувач освіти продемонструвала вміння застосовувати наукові методи досліджень (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, опитування), навички здійснення розрахунків показників, які стосуються досліджуваної теми, що в свою чергу демонструє закріплення отриманих компетентностей.

3. Наявність самостійних розробок автора: здобувачем запропоновано визначення соціальної політики організації, обґрунтовано фактори впливу на соціальну політику на прикладі організації, визначено проблеми з якими стикається організація, а також запропоновано шляхи їх вирішення.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретична складова роботи полягає в узагальненні засад та інструментів соціальної політики, у той же час практична цінність криється в обґрунтуванні заходів щодо удосконалення соціальної політики організації, здійсненого на основі ґрунтовного усестороннього аналізу діяльності організації.

5. Наявність недоліків: деякі судження авторки потребують посилення обґрунтування.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: представлена до розгляду бакалаврська робота написана на відповідному науковому рівні, вона відповідає вимогам до написання, є самостійно завершеним дослідженням, заслуговує на позитивну оцінку. Роботу допущено до захисту перед ЕК.

Науковий керівник д.е.н., професор

Макара О.В.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Гвоздюкової Марії Дмитрівни

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

Представлена кваліфікаційна бакалаврська робота здобувача вищої освіти Гвоздюкової Марії Дмитрівни на тему "Соціальна політика в організації" є досить глибоким та детальним дослідженням, яке розкриває актуальні проблеми соціальної сфери та пропонує конкретні заходи для їх вирішення.

Актуальність теми роботи обумовлена необхідністю ефективного розвитку соціальної політики в сучасному суспільстві. Зазначено, що соціальна політика має сприяти підвищенню якості життя населення, забезпеченню соціальної справедливості та соціальної інклюзії. В роботі представлені аргументи щодо необхідності розвитку соціальної політики для подолання соціальних проблем, зменшення нерівностей та забезпечення сталого соціального розвитку.

Якість проведеного дослідження:

Якість проведеного дослідження є задовільною. В роботі представлені результати аналізу сучасного стану соціальної політики, а також виявлені основні проблеми і виклики, з якими суспільство стикається в даній сфері. Пропоновані заходи щодо розвитку соціальної політики є доцільними та спираються на актуальні наукові концепції та практичний досвід.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

Позитивними рисами бакалаврської роботи є висвітлення важливості соціальної політики як інструменту забезпечення соціального благополуччя та розвитку суспільства. Теоретичні засади розвитку соціальної політики представлені досить детально та аргументовано. Пропоновані рекомендації мають потенціал для практичної реалізації та покращення соціальної політики.

Зауваження:

Було бажано більш конкретно розглянути вплив соціальної політики на різні групи населення, зокрема вразливі категорії, такі як діти, літні люди, малозабезпечені верстви населення тощо.

Практична значимість висновків і рекомендацій:

Практична значимість роботи полягає в тому, що рекомендації, запропоновані автором, можуть бути використані для покращення соціальної політики на практичному рівні.

Загалом, бакалаврська робота Гвоздюкової Марії Дмитрівни на тему "Соціальна політика в організації" є цінним внеском у вивчення даної проблематики. Робота містить ряд позитивних аспектів. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для подальшого розвитку соціальної політики.

Рецензент:

Директор ТОВ "ATHLETICS"

Боровик А.С.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1 Соціально-економічна сутність соціальної політики організації.....	5
1.2 Інструменти соціальної політики організації, їх характеристика	14
1.3 Методичні аспекти аналізу соціальної політики компанії.....	20
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГК «ФОКСТРОТ»	25
2.1 Загальна характеристика підприємства ГК «Фокстрот»	25
2.2 Визначення впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на формування та реалізацію соціальної політики організації	32
2.3 Дослідження проблем соціальної політики компанії.....	37
РОЗДІЛ III НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГК «ФОКСТРОТ»	40
3.1 Рекомендації щодо формування раціональної соціальної політики на підприємстві ГК «Фокстрот».....	40
3.2 Заходи щодо відновлення соціальної політики компанії після завершення воєнних дій	45
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Актуальність теми. Соціальна політика організації відіграє важливу роль в діяльності суб'єкта господарювання. Проте більшість підприємств при плануванні своєї діяльності та розробці стратегічних цілей приділяють незначну увагу щодо її розвитку. Таке ставлення вищого керівництва може викликати велику кількість конфліктів всередині підприємства та сповільнити його розвиток. Тому удосконалення існуючих та напрацювання нових підходів до формування соціальної політики в умовах війни є дуже актуальною проблемою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні дослідження в сфері покращення соціальної політики організацій знаходять своє відображення в працях таких вчених, як Бержанір А. Л. [3], Грунтковський В.Ю. [7], Карпенко О.О. [12], Кравченко А. О. [18], Мандзюк Н.К. [12], Лопушняк Г.С. [22], Смагло О. В. [29], та інші.

Проте виклики сучасного часу потребують новітніх підходів до проблематики впровадження та підтримки ефективної соціальної політики організації.

Мета й завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є всебічний розгляд процесів та механізмів, які використовуються під час формування соціальної політики організації та пошук найбільш збалансованого підходу до її формування.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні **завдання**:

- визначити соціально-економічну сутність соціальної політики організації;
- дослідити інструменти соціальної політики організації, навести їх характеристику;
- проаналізувати методичні аспекти аналізу соціальної політики компанії;
- проаналізувати загальну характеристику підприємства ГК «Фокстрот»;
- здійснити аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на

формування та реалізацію соціальної політики організації;

- визначити проблеми соціальної політики компанії;
- запропонувати рекомендації щодо формування раціональної соціальної політики на підприємстві ГК «Фокстрот»;
- надати рекомендації щодо трансформації соціальної політики компанії після завершення воєнних дій.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку та вдосконалення соціальної політики компанії.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів до вдосконалення соціальної політики організації.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної бакалаврської роботи використовувались наступні методи аналізу: системний, комплексний підхід до вивчення економічних явищ та процесів господарської компанії, порівняльний аналіз, статистичні методи, графічне зображення даних, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, узагальнення.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в наступному:

- удосконалено теоретичний підхід до визначення соціальної політики;
- запропоновано вдосконалену систему мотивації праці для покращення соціальної політики компанії та, як наслідок – отримання більшого загального результату від господарської діяльності.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана в ініціативному порядку.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є матеріали праць вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчо-нормативні документи, що становлять законодавчу базу для розгляду питання соціальної політики, звіти та публічна інформація компанії ГК «Фокстрот».

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Соціально-економічна сутність соціальної політики організації

Сучасна діяльність компаній тісно пов'язана із соціумом в якому вона функціонує, що вимагає створення спеціальної соціальної політики в організації, яка б відповідала місії та цілям підприємства та задовольняла державним вимогам, інтересам працівників компанії, її покупців, та інших суб'єктів з якими працює компанія.

У науковій літературі існує багато підходів щодо трактування поняття «соціальної політики».

Автори Смагло О. В. [29, с. 71], Чанишева Г. І. [32] та Кравченко А. О. [18, с. 111] розглядають соціальну політику як комплекс різноманітних заходів, які направлені на соціальний добробут громадян країни. Автор Бержанір А. Л. [3, с. 12] бачить соціальну політику елементом вирішення проблем працівників, тоді як автори Карпенко О.О., Мандзюк Н.К. [12] трактують соціальну політику як зобов'язання бізнесу. Лопушняк Г.С. вважає, що соціальна політика групується за науковими дисциплінами, по яким вона вивчається, а саме: 1) управлінський аспект; 2) економічний аспект; 3) політологічний аспект; 4) правовий аспект; 5) соціологічний аспект; 6) екологічний аспект [21, с. 22].

Розглянемо різноманітні трактування визначення соціальної політики компанії у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття соціальної політики організації різними вченими

Автори поняття	Поняття
1	2
Бержанір А. Л. [3, с. 12]	Соціальна політика – елемент вирішення проблем працівників компанії, яка проявляється за допомогою трудового законодавства та соціального страхування

Продовження табл. 1.1

1	2
Грунтковський В.Ю. [7, с. 35]	Соціальна політика – політика яка направлена на забезпечення відтворення робочої сили через внутрішнє обслуговування фізичних та психологічних потреб, та довгострокового виробництва здорової й грамотної робочої сили
Карпенко О.О., Мандзюк Н.К. [12]	Соціальна політика - зобов'язання бізнесу щодо дотримання політики, процесу прийняття рішень та обрання таких ліній дій компанії, які являються більш бажаними з погляду цілей та цінностей суспільства
Краузе О. І., Піняк І. Л., Шпилик С. В. [18]	Соціальна політика – новітня сфера для компаній, діяльність в якій направлена на задоволення соціальних цілей та потреб, що пов'язані із покращенням добробуту як всього суспільства так і співробітників
Смагло О. В. [29, с. 71]	Соціальна політика - являє собою комплекс соціально-економічних заходів держави, підприємств, організацій, спрямованих на захист населення від безробіття, поліпшення рівня й якості життя населення тощо.
Чанишева Г. І. [32]	Соціальна політика - це система заходів, спрямованих на забезпечення добробуту громадян, вирішення завдань так званої «великої п'ятірки»: соціального забезпечення, житлових програм, охорони здоров'я, освіти та служб соціальної допомоги і ресоціалізації.
Кравченко А. О. [18, с. 111]	Соціальна політика є системою заходів та інструментів, вкладених у досягнення соціального добробуту громадян

Джерело: розроблено автором на основі [3;7;11;17;18;27;30]

Досліджуючи наведені вище поняття можемо зробити висновок, що соціальна політика направлена на стабільний розвиток підприємств, збільшення його конкурентоспроможності. Проте, кожне з трактувань є неповним, вони не розкривають всієї сутності соціальної політики компанії з боку всіх учасників взаємодії. Так, поняття соціальної політики розглядається або суто з боку вирішення проблеми працівників, або з боку підприємства, як інструмент утримання працівників на робочих місцях.

Узагальнюючи підходи до трактування, пропонуємо власне визначення, згідно якого соціальна політика підприємства – це свідомо та направлена політика компанії, яка складається із послідовного виконання певних дій, що спрямовані задовольняти та розвивати матеріальні та духовні потреби працівників цієї організації, а, також, підвищувати соціальний ефект для зовнішніх користувачів продуктів компанії, що в підсумку підвищить ефективність економічної складової діяльності компанії.

Мета соціальної політики полягає у досягненні, збереженні, зміцненні та розвитку кадрової складової підприємства, розбудови сприятливого соціально-

психологічного клімату в колективі, що загалом забезпечило б максимальну продуктивність для компанії, допомогло досягти високого кінцевого результату, сприяло досягненню цілей компанії. Якщо розглядати з точки зору працівника, то метою соціальної політики буде покращення якості трудового життя працівника, його розвитку, як в професійному, так і в особистому контексті, надання працівнику можливості задоволення ним власних потреб та своїх особистих інтересів.

Якість трудового життя проявляється у властивостях, які характеризують умови та організацію праці, за допомогою яких забезпечується трудовий та творчий розвиток працівників компанії.

Основними факторами, які впливають на якість трудового життя працівника, є [3, с. 12]:

- різноманітна трудова діяльність;
- можливість реалізуватись працівнику в сфері, в якій він хоче;
- забезпечення таких умов праці, які підвищують трудовий потенціал співробітника;
- раціональна організація процесу праці;
- підвищення кваліфікації працівника за допомогою забезпечення його навчання та розвитку;
- справедлива і належна винагорода за роботу;
- надання стабільної роботи працівнику, та його правовий захист державою;
- створення сприятливого морально-психологічного клімату в компанії.

Отже, можемо з впевненістю сказати, що якість трудового життя працівника, дуже залежить від соціальної політики компанії в якій він працює. Чим ефективніше вона буде, тим краще буде відчувати себе працівник та тим вищим має бути його показник результативності.

Ефективна соціальна політика компанії має вирішувати наступні задачі:

- захищати працівників за допомогою системи пільг та гарантій, які надає держава, та визначає сама організація;

- відтворювати робочу силу за допомогою формування та регулювання якісних систем оплати праці, та додаткових виплат;
- реалізацію інтересів всіх учасників соціальної політики компанії (працівника, керівництва компанії, держави) через знаходження оптимального шляху до соціального розвитку;
- всебічно розвивати працівників та покращувати їхню якість трудового життя [31, с. 68].

Вважаємо, що основними специфічними принципами соціальної політики компанії які необхідно враховувати при вирішенні її завдань є наступні [13]:

- органічне поєднання економічних цілей разом із соціальними;
- визнання людини – як найвищої цінності компанії, а не тільки як один із факторів виробництва;
- врахування у своїй соціальній політиці державні норми та стандарти, які пов'язані із даною сферою;
- раціональний підхід до використання людського ресурсу;
- відкритість та прозорість у виконанні соціальних програм для зовнішніх користувачів інформації;
- дії компанії мають розвивати та покращувати соціальний побут її працівників.

Поліпшення соціальної політики позитивно впливає на розвиток підприємства, сприяє запобіганню плинності працівників та утриманню найбільш досвідчених професіоналів. Ефективна соціальна політика не тільки сприяє створенню позитивного іміджу компанії в суспільстві, а й може вплинути на зменшення сум виплат податків, що призведе до збільшення розміру чистого прибутку підприємства.

На формування соціальної політики підприємства впливає низка різноманітних факторів, які за спрямованістю впливу можна поділити на зовнішні та внутрішні (рис. 1.1.)

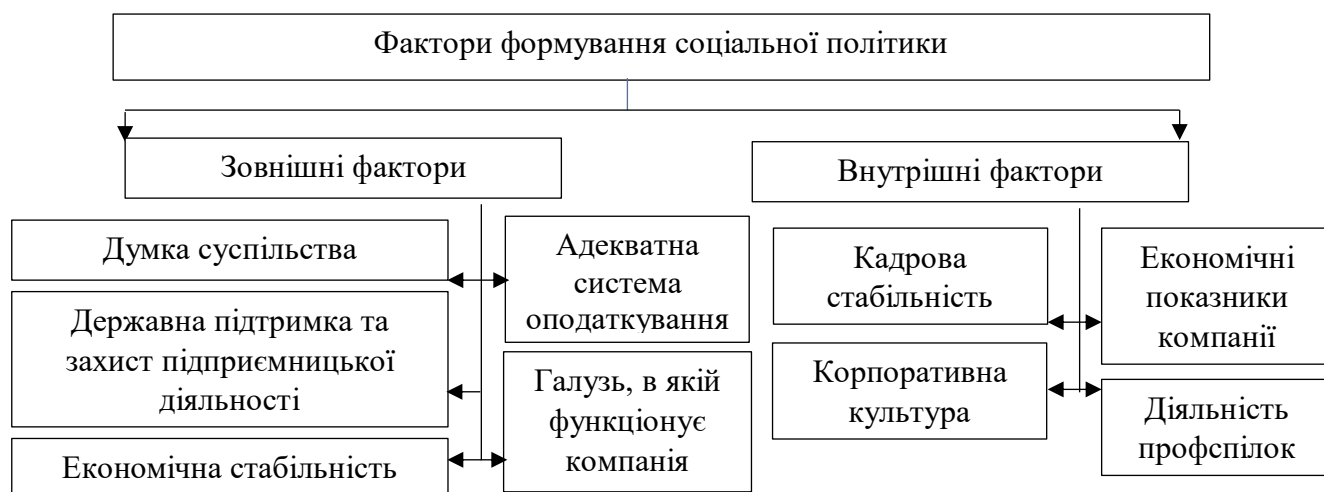


Рисунок 1.1 – Фактори, що впливають на соціальну політику організації

Джерело: розроблено автором на основі [5, с. 106]

Розглянемо ці фактори більш детально. Такі зовнішні фактори як економічна стабільність та адекватна система оподаткування в нашій країні відіграють велику роль під час формування соціальної політики, адже, компанії, які намагаються вижити на ринку будуть звертати набагато менше уваги на соціальну складову своєї діяльності ніж ті, які впевнені в своєму майбутньому, та які прогнозують свою діяльність на декілька років вперед. Також, дуже важливий державний захист працівників, який встановлює мінімальні норми, які компанії мають дотримуватись, без втручання держави деякі компанії мали б можливість взагалі нехтувати соціальними гарантіями, проте, наразі, це не можливо. Галузь функціонування компанії має також вплив на соціальну політику, яку може забезпечувати компанія, наприклад, для підприємства, яке функціонує в сфері ресторанного господарства легше забезпечити своїх працівників комплексними обідами, ніж компанії, яка займається виготовленням столів. Думка суспільства наразі, в нашій країні ігнорується багатьма компаніями, проте, ті підприємства, які формують свій позитивний соціальний вигляд мають більшу привабливість, а, отже, являються більш конкурентоспроможними.

Якщо розглядати внутрішні фактори компанії, то на формування соціальної політики має великий вплив економічна ситуація компанії, адже, якщо компанія не отримує прибутку, то в неї немає фінансової спроможності на розвиток соціальної

політики в напрямку матеріальної мотивації. Також, якщо в підприємства відсутня кадрова стабільність, то компанія має проаналізувати цю ситуацію та зрозуміти, в якому напрямку розвитку соціальної політики є прогалина, для її усунення. Профспілки захищають інтереси працівників, тому вони мають прямий вплив на соціальну політику, так само як і корпоративна культура, яка притаманна кожній організації та створює характер життєдіяльності підприємства та яку мають поділяти всі працівники без винятку.

Приватні компанії мають як на законодавчому, так і за власною ініціативою розвивати соціальну сферу населення тієї країни, в якій вона функціонує, адже зі зростанням рівня соціального розвитку розвиваються також інші сфери: економічна, освітня, медична та інші.

Компанія – як соціальна система, являє собою сукупність людей, які пов'язані спільними інтересами та цілями. Розвиток компанії та її діяльність формується в трьох площинах, що пов'язані між собою та мають однаковий вплив одна на одну. Такими площинами є технічна, економічна та соціальна. Розглянемо їх більш детально.

Технічна площина пов'язана із модернізацією та покращенням засобів праці, які використовуються на підприємстві, поліпшенням та пошуком новітніх технологій виробництва, підвищенням рівня автоматизації виробництва.

Економічна площина проявляється у методах залучення капіталу для діяльності підприємства, системах формування фонду оплати праці, політикою управління чистим прибутком, як то реінвестиція, виплата дивідендів, тощо.

Соціальна площина є також важливою складовою діяльності всієї компанії та на ній базується саме розвиток та здорові трудові відносини всередині компанії. Соціальний розвиток компанії повністю пов'язаний із його працівниками, традиціями, які створюються всередині компанії, різними захопленнями працівників які їх більше зближають, соціальними програмами, які функціонують на підприємстві та допомагають побороти як психологічні так і матеріальні проблеми. Проте на рівень соціального розвитку безпосередньо впливає технічний та економічний напрямок розвитку компанії, адже завдяки цьому компанія

накопичує капітал, який може витратити на соціальні заходи, покращувати атмосферу в колективі та робочі місця працівників за допомогою поліпшення технічного обладнання.

Соціальна мета компанії має виражатись у задоволенні соціальних потреб працівників, а саме: покращення їхніх умов праці, забезпечення стабільного існування та задоволення своїх потреб, надавати гарантії безпеки при різних травмах, інших сімейних обставинах, тощо, гарантувати певну якість життя для працівника.

Соціальна політика має визначати напрямок та формувати таке соціальне середовище, яке буде розвивати підприємство відповідно до його місії та цілей, яке воно ставить перед собою.

Частиною соціальної політики компанії є її кадрова політика, яка перша зустрічає працівника перед його наймом на підприємство, та має супроводжувати впродовж всього її робочого життя на підприємстві. У кадрову політику входять соціальні переваги компанії, які отримає працівник при найманні на роботу.

На даний час соціальну політику компанії регулює велика кількість нормативно-правових актів, до яких відноситься Конституція України, різноманітні міжнародні документи, законодавчі акти та інше.

Конституція України гарантує працівникам право на соціальний захист економічно-активного населення, що передбачає отримання відповідних виплат чи послуг у разі повної, часткової або тимчасової втрати людиною працездатності, безробіття з незалежних від неї обставин, досягнення встановленого нормативно-правовими актами пенсійного віку та в інших випадках, передбачених законодавством держави [6, с. 274].

Міжнародні документи забезпечують перелік можливих напрямків, які дозволяють реалізовувати та розширювати соціальну політику компанії [13]:

- право на працю, вільний вибір роботи й захист від безробіття;
- рівні можливості зайнятості й вибору виду занять без дискримінації за статевою приналежністю;
- скасування й заборона примусової або обов'язкової праці;

- заборона дискримінації в сфері праці й занять;
- забезпечення всіх працівників однаковими умовами праці;
- умови праці, що відповідають вимогам безпеки й гігієни;
- участь у визначенні й поліпшенні умов праці й виробничого середовища;
- справедливе забезпечення виплат як чоловікам, так і жінкам, за однакову працю;
- надання оплачуваної відпустки;
- створення і вступ в організації, у тому числі в профспілки для захисту власних економічних і соціальних інтересів;
- підприємства при великій кількості працівників мають укладати колективні договори та вимоги щодо дотримання умов цього договору;
- захист законних претензій трудящих у випадку неплатоспроможності роботодавця;
- забезпечення працівників житлом;
- інформація й консультації з трудящими під час колективних звільнень при скороченні штату;
- захист вимог трудящих у випадку неплатоспроможності підприємця;
- забезпечення рівних умов праці для працівників із сім'єю та без неї;
- захист і пільги на підприємствах представників трудящих;
- захист дітей і молоді в сфері соціально-трудова відносин; жінок-працівниць на охорону материнства;
- захист трудящих-мігрантів та їхніх родин.

Отже, як бачимо, соціальна політика компанії може формуватись в багатьох напрямках. Напрямки, які будуть обрані компанією під час формування та реалізації соціальної політики напряду залежать від внутрішніх факторів, кадрової політики та корпоративної культури. Наприклад, якщо розглядати один з основних факторів як для співробітників, так і для керівництва – виплати, то на нього впливають наступні показники як: розмір компанії, галузь в якій вона функціонує, її фінансово-економічний стан, наявність та розвиток профспілки та інші фактори. Важливим також є і наявність вільних грошових коштів, які можуть бути

направлені на соціальний захист працівників. Через це малий бізнес майже не може розвивати та покращувати свою соціальну політику, адже там, в основному, вільні гроші направлені на забезпечення прибутком засновників підприємства.

У нашій країні найбільш розвиненим напрямком соціальної політики є політика соціального забезпечення. Ця політика передбачає приймання підприємством на себе соціальної відповідальності за її працівників. Для забезпечення ефективного функціонування даної політики підприємства проводять справедливую винагороду по результатам роботи працівника, можуть надавати додаткові соціальні пакети та гарантії, а, також, визначати перелік соціальних пільг, які будуть додатковим стимулом для працівників та будуть заохочувати їх і надалі працювати на благо даного підприємства. Такі соціальні пакети, гарантії та пільги надаються підприємством не через вимоги трудового законодавства, а за власної ініціативи, що б заохотити працівників до плідної та старанної праці та вводяться на регулярній основі, що б забезпечити стабільність в трудовому колективі.

Можемо відзначити, що підприємство збільшує свою витратну частину на працівників компанії, проте компанія може отримати більший ефект від вмотивованих працівників, які підвищують ефективність та продуктивність на підприємстві та забезпечать компанію більшими прибутками. Працівники більше зацікавлені у виконанні своїх прямих обов'язків, та у отриманні підприємством прибутку, коли компанія більше надає додаткових соціальних гарантій, та коли ці гарантії напряду пов'язані із стажем роботи працівника в певній компанії. Також, працівники менше хочуть шукати інше місце роботи, адже при звільненні він може втратити велику кількість пільг та додаткових гарантій.

Отже, соціальна політика взаємовигідна як для працівників, так і для роботодавців.

Використання соціальної політики як інструменту мотивації і стимулювання працівників передбачає [17, с. 77]:

- вибір пріоритетів в спрямованості самої соціальної політики (соціальний захист, соціальне або медичне страхування, пільги за роботу в

несприятливих умовах праці як форма залучення і закріплення робочої сили на тих чи інших ділянках роботи і т.п.);

- вибір форм надання пільг, послуг, виплат та їх видів;
- оцінку величини можливих виплат, виходячи з поставлених завдань і фінансових можливостей підприємства;
- диференціацію розмірів виплат за категоріями персоналу залежно від розв'язуваних з її допомогою завдань, вибірконості в наданні пільг і послуг.

Структура соціальної політики організації включає в себе елементи корпоративної культури: норми і принципи відносин між співробітниками підприємства і його керівництвом, а також між підприємством, державою і суспільством; установки і зразки поведінки, що визначають дії керівництва підприємства щодо вирішення соціальних проблем як всередині підприємства, так і поза ним.

Соціальна політика компанії має бути направлена, на подолання соціальних проблем всередині самої компанії, проте під час її реалізації зачіпаються також і проблеми зовнішнього середовища, в якому компанія функціонує. Через це реалізація такої політики підтримує стійкість основних суспільних систем. Вона сприяє не тільки зміцненню зв'язків і контактів усередині підприємства, а й оптимізації взаємодії підприємства і соціуму.

Таким чином було проаналізовано сутність поняття соціальна політика, наведено авторське визначення соціальної політики та проаналізовано фактори, які впливають на напрямок розвитку соціальної політики на підприємстві.

На соціальну політику можуть впливати як зовнішні так і внутрішні фактори, та аналізуючи їх підприємство має обрати оптимальний напрямок розвитку своєї соціальної політики, яка б задовольняла всіх учасників.

1.2 Інструменти соціальної політики організації, їх характеристика

Соціальна політика для компанії є одним із дієвих інструментів підвищення рівня продуктивності праці працівників. Соціальна політика покликана

підключатись про своїх працівників, тобто компанія має надавати такі гарантії праці, які б надавали впевненість працівникам в своєму майбутньому.

Данна політика є ефективним інструментом мотивації для працівників та має вирішувати наступні питання [26, с. 323]:

- обрання пріоритетних напрямків під час розробки та введення соціальної політики в компанії (різноманітне обрання пільг, напрямків соціального захисту, забезпечення соціального страхування) для підтримки працівників та для відсутності можливого їхнього звільнення;
- компанія має обрати підходящі для себе варіанти надання пільг, різноманітних виплат, надання інших послуг, які б доповнювали соціальну політику;
- співставлення фінансових можливостей компанії із запропонованими напрямками розвитку соціальної політики;
- правильне формування градаційної сітки для різних виплат працівникам, адже при однакових виплатах всім працівникам зменшується мотивація праці в працівників які довше та якісніше працюють.

Соціальна політика здійснюється за допомогою інструментів, які зображені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Інструменти соціальної політики

Джерело: розроблено автором на основі [5, с. 68]

Досвід, який накопичений зарубіжними та вітчизняними компаніями при розробці та проведенні соціальної політики, надає можливість згрупувати перелік напрямків проведення соціальної політики із використанням матеріальних та нематеріальних інструментів [5, с. 72].

1. Матеріальний напрямок заохочення:

- матеріальна допомога працівникам, які втратили працездатність як під час виконання роботи, так і за інших обставин;
- доплата при роботі працівників під час святкових та передсвяткових днів, а, також, матеріальна виплата до дня народження, професійного свята тощо;
- оплата проїзних або наявність власного транспорту для можливості підвезення працівників до місця роботи, що зменшить їхні транспортні витрати;
- видання працівникам службових машин, для покращення їхньої мобільності та стимуляції до праці;
- прогресивна сітка виплат, яка залежить від кількості відпрацьованих років на підприємстві;
- надання одноразової виплати, у розмірі декількох місячних окладів, під час виходу працівника на пенсію.

2. Підтримка працівника передпенсійного та пенсійного віку:

- формування підприємством корпоративної пенсії, яка буде чудовим додатком до пенсії від держави. Таке формування можливо при створенні необхідного фонду та постійних відрахувань компанії до нього. Як варіант фірма може такий фонд підкласти під депозит для можливості сплати працівникам із отриманих відсотків в майбутньому;
- надання скороченого робочого дня для людей похилого віку, проте проведення однакових виплат як для повного робочого дня;
- виплати пенсіонерам під час їхніх ювілеїв, або інших значимих дат.

3. Негрошова форма, яка має на мені покращувати робочий простір працівників та їхню робочу атмосферу:

- забезпечення працівників їжею, як варіант компанія може укласти угоду на постачання комплексних обідів в офіси або організації власної їдальні (за необхідності);
- надання працівникам компанії службового приміщення для проживання;

- надання можливості працівникам покращити їхню кваліфікацію, за допомогою оплати відпустки для навчання;
- формування для працівників різноманітних баз відпочинку, санаторіїв, комплексів відпочинку, а також створення дитячих таборів для дітей працівників;
- проплата компанією різноманітних курсів, лекцій, тимбілдінгів;
- інші можливі варіанти покращення умов праці працівників.

Введення компанією в свою діяльність соціальної політики на пряму не впливає на отримання нею прибутку. Проте, її використання дозволяє компанії створити ефективну бізнес-модель, яка зможе залучити та втримати працівників, що призведе до загального покращення ведення діяльності.

Також соціальна політика, як складна система стосується не тільки внутрішнього, а й зовнішнього середовища, до якого входять як безпосередні покупці компанії так і інше суспільство.

Проаналізуємо варіанти джерел фінансування потреб різноманітних соціальних груп компанії в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Зміст реалізації компанією потреб різноманітних соціальних груп та джерела їхнього фінансування

Соціальні групи	Шляхи реалізації потреб	Джерела фінансування потреб
Власники компанії	Дотримання політики виплати грошей акціонерам.	Чистий прибуток компанії
Персонал компанії	Гідний рівень оплати праці. Створення системи пільг, які пов'язані із роботою. Забезпечення нормальних умов роботи.	Оплата робітників лягає в собівартість продукції. Чистий прибуток компанії
Покупці компанії	Підвищення якості продуктів компанії. Зменшення вартості продуктів за рахунок технологічних нововведень Покращення обслуговування	Собівартість продуктів компанії
Інше навколишнє суспільство	Фінансування проектів по створенню різноманітних об'єктів соціально-культурного призначення. Участь в благодійних заходах, та фінансування благодійних організацій. Забезпечення населення у робочих місцях. Дотримання компанією екологічних стандартів під час виробництва своєї продукції	Собівартість продуктів компанії Чистий прибуток компанії Інші витрати компанії

Джерело: розроблено автором на основі [20, с. 73]

Кожне підприємство має виконувати узгоджену та обрану соціальну політику, яка закріплюється в колективному договорі між працівниками підприємства та працедавцем. Планування соціального розвитку компанії має передбачити чітке опрацювання цілей, завдань, точок контролю та їхнє поетапне досягнення за допомогою узгоджених механізмів та інструментів які мають правильно підбиратись саме під конкретне підприємство, враховуючи специфіку його діяльності. Соціальна політика компанії також не має йти в розріз із діючим законодавством в країні. Господарським Кодексом України визначено перелік вимог до соціальної політики компаній у ст. 69 «Соціальна діяльність підприємства» [1].

Через те, що базова соціальна політика компанії ґрунтується на засаді державної політики, під час проведення аналізу соціальної політики компанії, також необхідно проаналізувати інструменти, якими користується держава для втілення глобальної соціальної системи.

Одним із основних проблемних факторів розвитку культури соціальної політики на Україні є незрілість соціального партнерства в країні та підвищення темпів глобалізації [11, с. 219].

Як держава, так і компанії вважають, що головним інструментом соціальної політики має бути матеріальний напрямок, який буде перекривати інші прогалини в соціальному захисті працівників. Так, цей напрямок є, безумовно, важливим, проте ефективність від застосування тільки цієї форми буде на достатньо низькому рівні, без поєднання матеріальної допомоги із іншими формами соціальної політики, адже в поєднанні ці форми будуть надавати синергетичний ефект. Одним із ефективних напрямків саме для держави є надання житлових субсидій громадянам та проведення політики по зменшенню вартості соціально значущих товарів для населення. Наприклад, надання податкових пільг для ввезених генераторів, що дозволило зменшити їхню вартість компаніям у критичний пік їхньої потреби.

На рис. 1.2 зображені інструменти державної соціальної політики.

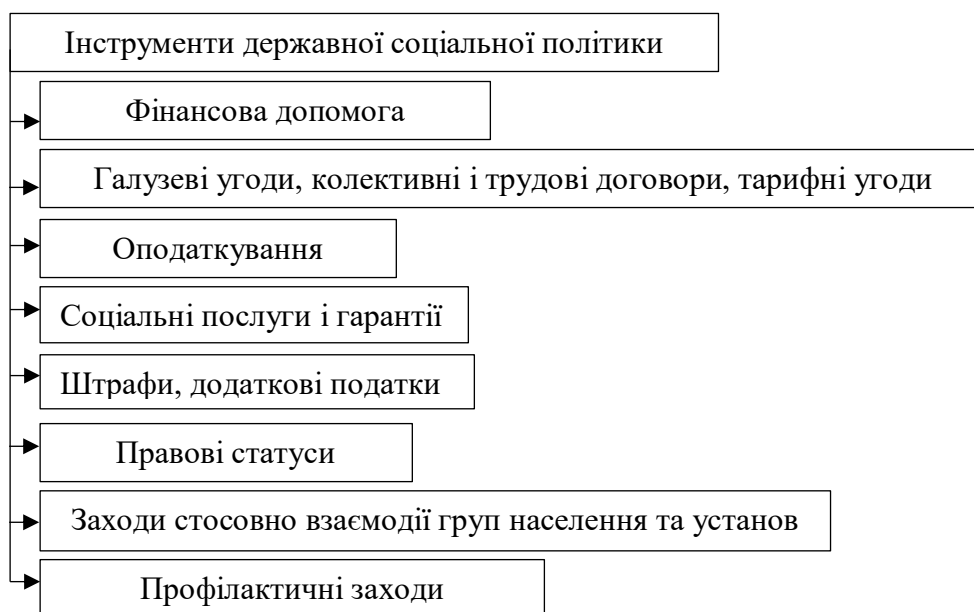


Рисунок 1.3 – Інструменти державної соціальної політики

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Використання інструментів, що зазначені на рис. 1.2, допомагають як державі вирішувати соціальні проблеми населення, так і підприємству вирішувати свої внутрішні соціальні потреби.

Проаналізуємо та визначимо проблеми, які найбільше зустрічаються на підприємствах під час формування соціальної політики [14, с. 275]:

- одночасно, мають вплив такі чинники, як зменшення загального рівня розвитку населення та зниження вимог до соціальних потреби, через що підвищується пріоритет саме до матеріальної форми реалізації соціальної політики та відкидаються інші;
- компанії при розробці соціальної політики частіше за все дотримуються тільки мінімуму соціальних вимог, які вимагає держава, а в іншому - відсутня зацікавленість у розвитку цього напрямку;
- фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які негативно впливають на підприємство, змушують його зменшувати або згортати соціальні програми, які були вже розроблені та втілені.

Визначимо основні напрямки, по яким необхідно покращувати соціальну політику компаній [12]:

- 1) підприємство має забезпечити обов'язкові умови, які визначені державою, як то: нарахування та сплата мінімального розміру заробітної плати, забезпечення обов'язкового соціального страхування працівників, та інше;
- 2) формування робочих місць, які будуть привабливі не тільки великим розміром заробітної плати, а й різноманітними соціальними благами (безкоштовне харчування; забезпечення транспортом та житлом та інше);
- 3) направленість на забезпечення потреб покупців;
- 4) ведення ефективної комунікації із покупцями;
- 5) пошук балансу між інтересами компанії та суспільством.

Діяльність підприємства у перелічених напрямках забезпечує комплексність соціальної політики, повноту охоплення всіх сфер, що співвідносяться з концепцією соціально-етичного маркетингу й можливі тільки за наявності вичерпної маркетингової інформації.

Таким чином, визначено, що існує велика кількість інструментів, які може використовувати підприємство під час проведення своєї соціальної політики. Застосовуючи та з'єднуючи матеріальні та негрошові інструменти підприємство може досягти ефективних результатів у створенні та підтримці своєї соціальної політики.

Правильне використання інструментів, пошук балансу між інструментами та інтересами всіх учасників соціальної політики дозволить компанії бути ефективною, залучати нові професійні кадри та мати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі.

1.3 Методичні аспекти аналізу соціальної політики компанії

Соціальна політика компанії охоплює не тільки внутрішнє, а ще й зовнішнє середовище. Головна проблема, яка підіймається під час розгляду соціальної політики та внутрішнього середовища – ефективна соціальна організація трудової діяльності працівників компанії, а для зовнішнього середовища – забезпечення населення необхідними товарами та послугами та співпраця із різноманітними

громадами для розвитку соціальної інфраструктури та приймання участі та спонсорство у різноманітних соціальних програмах.

Можемо спостерігати розбіжність інтересів підприємства та громад, які вимагають від компаній територіального розвитку, адже, якщо компанія буде багато витрачати на соціальну політику території, в неї залишиться небагато коштів для розвитку внутрішньої соціальної політики. Через що компанія має чітко визначити свої цілі та напрямки у зовнішньому середовищі, які вона зможе підтримувати та розвивати. Звісно що із збільшенням прибутку компанія може переглядати напрямки та збільшувати їхню кількість.

Для того, щоб оцінити ефективність ведення соціальної політики на підприємстві можна застосовувати дві групи показників – об’єктивні та суб’єктивні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 Показники соціальної політики компанії

Об’єктивні	Суб’єктивні
– забезпечення соціальних гарантій співробітникам компанії (виконання мінімальних державних вимог щодо соціального забезпечення та надання додаткових напрямків соціального захисту); – наявність в компанії ефективної системи кадрового менеджменту (є можливість кар’єрного росту, фінансування компанією різноманітних програм підвищення кваліфікації, ефективна політика виплати заробітної плати); – корпоративна культура компанії; – соціальна репутація компанії.	– оцінка співробітниками заходів соціальної політики яку провадить компанія; – наявність та ефективність діяльності профспілок; – задоволеність можливістю додаткового соціального страхування на підприємстві; – оцінка можливості отримати путівки до санаторію та будинку відпочинку; – оцінка співробітниками можливості кар’єрного росту та відвідування різноманітних освітніх програм; – рівень психологічного клімату всередині компанії; – освітлення соціальної діяльності компанії в ЗМІ

Джерело: розроблено автором на основі [5, с. 209]

Метод оцінки ефективності проведення соціальної політики підбирається під запит керівництва. Альтернативні варіанти методів оцінки наведено на рис. 1.3.

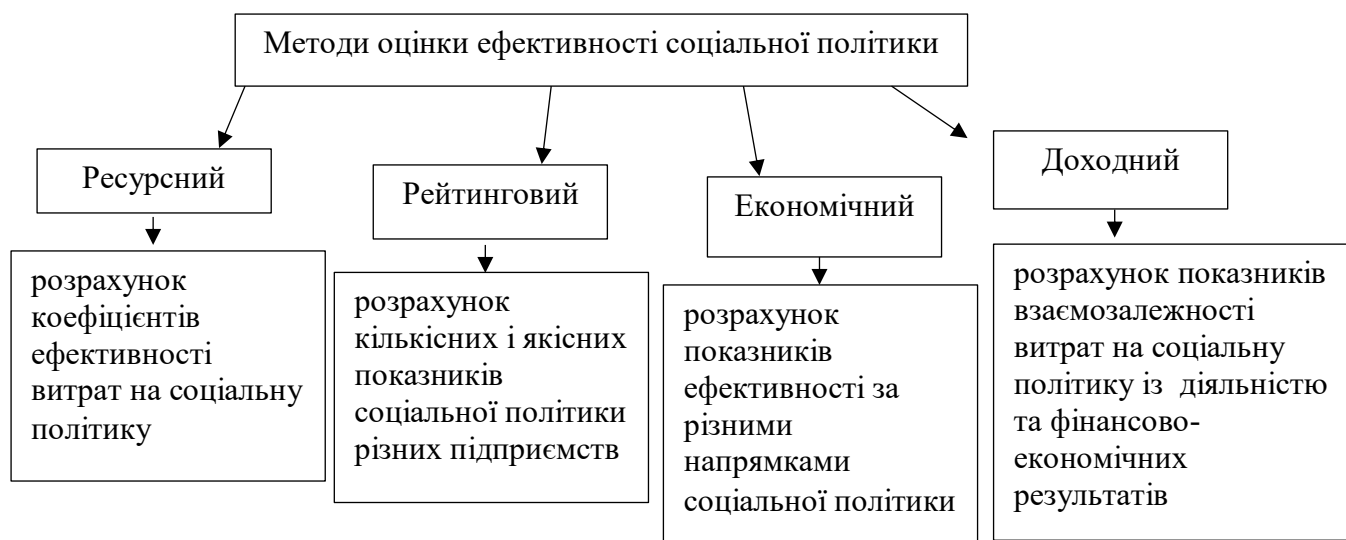


Рисунок 1.4 – Методи оцінки ефективності соціальної політики

Джерело: розроблено автором на основі [31, с. 113]

Загальної методики, по якій є можливість точно оцінити ефективність проведеної соціальної політики немає. Проте є багато окремих методів, які можна розподілити на кількісні та якісні [19].

До кількісних методів можемо віднести ресурсний, економічний, та доходний. При використанні ресурсного методу будуть розраховуватись такі показники як: аналіз показників окупності інвестицій, які були спрямовані на соціальну політику компанії; співвідношення витрат на соціальні заходи та рівня прибутку тощо.

Економічний метод аналізує наступні показники: показники плинності кадрів; середня тривалість роботи працівників в організації; кількість звільнених за власним бажанням; співвідношення рівнів внутрішнього та зовнішнього руху персоналу; коефіцієнт покриття внутрішньої потреби в кадрах; сформований рівень продуктивності праці персоналу, тощо.

При використанні доходного методу аналізуються такі показники такі як: аналіз фінансового стану підприємства; рівень прибутку компанії та його динаміка за декілька років; розмір ринкової вартості компанії;

Якісні методи оцінки не можуть показати дані для можливості їхнього порівняння або аналізу. Ці методи надають можливість проаналізувати ситуацію та

надати відповідь щодо переваг обраних шляхів розвитку соціальної політики за допомогою різноманітних кейсів. До якісного методу оцінки можна віднести рейтинговий метод.

Під час реалізації підприємством соціального проекту необхідно досягти балансу як для суспільства та працівників компанії так і для самої компанії.

Основними показниками оцінки для компанії, під час обрання та втілення соціального проекту є показник ефективності соціального проекту, тобто компанія має розуміти які переваги принесе втілення соціального проекту в рамках соціальної політики компанії.

За допомогою якісного показника ефективності можна визначити, які проекти у комплексному співвідношенні оцінки вигід та витрат є кращими.

Також, оцінювати ефективність введення соціальної політики можна за допомогою інших показників, а саме: проведення рейтингового оцінювання між своєю компанією та найближчими конкурентами, для виявлення своїх сильних сторін у соціальній політиці та можливість зрозуміти слабкі місця, які необхідно буде виправляти, оцінка рівня задоволеності мотивів і потреб різних суб'єктів (стейкхолдерів); оцінка впливу соціальної політики на фінансово-економічні показники роботи підприємства.

Якщо компанії необхідно проаналізувати конкурентоспроможність своєї соціальної політики та її привабливість для потенційного працівника в порівнянні з іншими соціальними політиками конкурентів, то вона має обрати рейтинговий метод.

Наразі запропонована методика соціальної політики компанії не є досконалою, та немає єдиного шляху для її оцінки та аналізу. Компанія не може спиратись під час проведення аналізу соціальної політики тільки на один метод, якщо той, хто проводить оцінювання хоче отримати достовірну та повну інформацію щодо ефективності такої політики.

Перш за все керівництво підприємства має визначити для чого проводиться оцінка, а потім вже визначити для кого вона проводиться. Провести оцінку можна

як для внутрішніх користувачів, так і для зовнішніх. Також важлива форма, в якій необхідно надати результати проведення оцінки ефективності соціальної політики.

Після розуміння відповідей по всім питанням стане більш зрозуміло за допомогою яких методів необхідно проводити оцінку ефективності: чи буде це соціальна звітність, індексний метод, рейтинговий, якісний чи кількісний.

Якщо підприємству необхідно надати інформацію для стейкхолдерів, про наявні заходи соціальної політики, або про ті, які планується ввести в діяльність компанії. то краще застосовувати не фінансові звіти, адже в них не повністю можна розкрити всю інформацію, та й змішувати інформацію немає сенсу. Краще підготувати додаткові звіти, з використанням існуючих стандартів наприклад, таких як Global Reporting initiative – GRI чи звіт за стандартом AA1000 (Account Ability).

Для того, щоб більш повно проаналізувати соціальну політику компанії треба використовувати в сукупності як кількісні так і якісні методи оцінки соціальної політики компанії. Застосування в поєднанні цих двох методів допоможе більш повно оцінити ефект.

Таким чином визначено, що наразі не існує загальної методики аналізу соціальної політики, проте існують якісні та кількісні методи оцінки соціальної політики. За допомогою цих методів можна оцінити соціальну політику компанії та визначити її ефективність або порівняти із соціальними політиками конкурентів.

Використовуючи методики підприємство зможе провести всебічний аналіз соціальної політики, розробити план по її покращенню та контролювати його виконання.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГК «ФОКСТРОТ»

2.1 Загальна характеристика підприємства ГК «Фокстрот»

Група компаній «ФОКСТРОТ» є однією з найбільших комерційних структур в Україні, котра стабільно працює та має активний вплив на розвиток суспільства в країні [24].

До брендів групи компанії «ФОКСТРОТ» відносяться наступні: «Фокстрот. Техніка для дому», «Техношара», «DEPO't Center» та «Fantasy Town».

З 2006 року ГК «Фокстрот» є підписантом Глобального Договору ООН, який стосується дотримання принципів соціально-відповідальної діяльності.

При підписанні ГД ООН група компаній «Фокстрот» взяла на себе велику кількість відповідальності перед усіма сферами діяльності компаній. Відповідальності компанії наведені на рис. 2.1

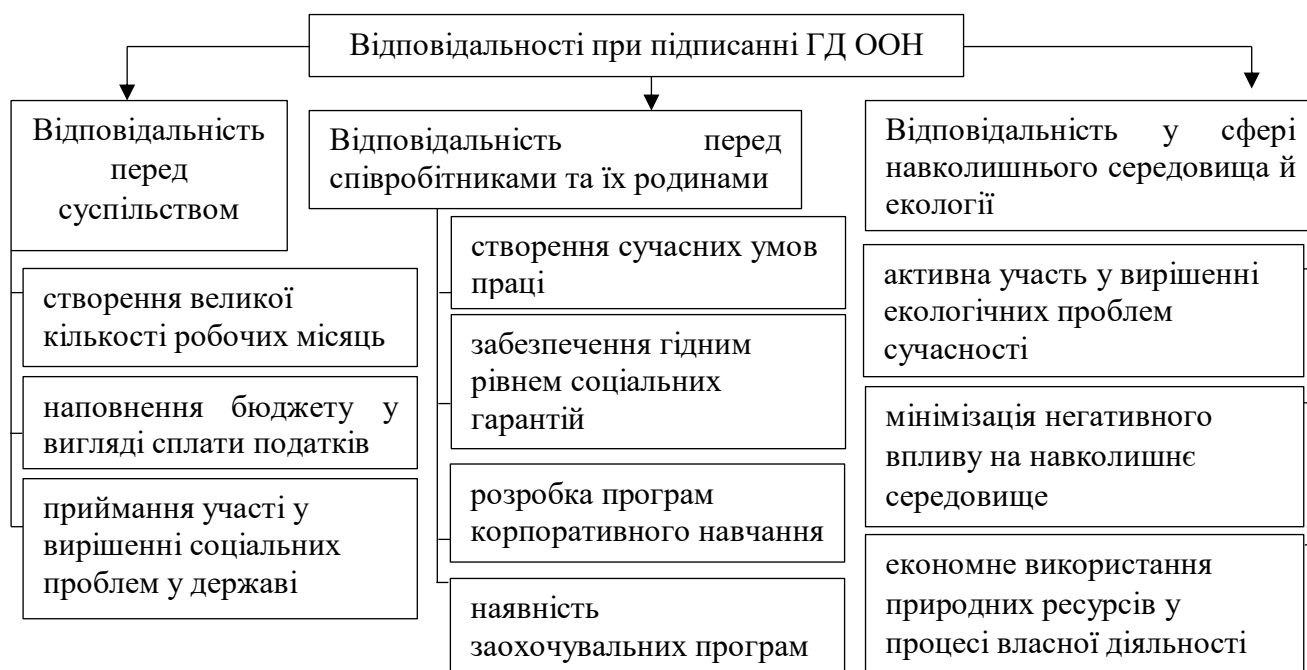


Рисунок 2.1 - Відповідальності ГК «ФОКСТРОТ» при підписанні ГД ООН

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Відповідальність компанії ГК «Фокстрот» перед співробітниками та їх родинами полягає в наступному:

- надання гідного рівня заробітної плати, додаткових виплат та премій усім співробітникам компанії;
- всі працівники можуть отримати декретну відпустку по догляду за дитиною;
- якщо в співробітника День народження то компанія дарує сертифікат на покупку товарів у власній мережі;
- під час загибелі членів родини компанія допомагає матеріально, а також надає оплачувану відпустку;
- для всіх співробітників відкрита можливість до розвитку та кар'єрного зростання;
- компанія оплачує різноманітні семінари та запрошує коучів для підвищення показників діяльності співробітників;
- кожного місяця проводиться аналіз показників діяльності співробітників та виділяються найкращі за допомогою дошки пошани, та таким співробітникам надається премія.

Згідно рисунку 2.1 ми бачимо, що відповідальність є достатньо суттєвою, та її виконання потребує багато зусиль від керівництва та топ-менеджменту ГК «ФОКСТРОТ».

Це підписання було свідомим вибором керівництва ГК «ФОКСТРОТ» для постійної підтримки та розвитку України через механізм соціальної інвестиції. Вибір такої стратегії базується на переконанні ГК «ФОКСТРОТ», що переваги між конкурентами формуються не тільки через цінову та рекламну політику компанії, а й через атмосферу компанії, в якій соціальні аспекти визначаються пріоритетними під час формування загальної бізнес-стратегії.

Розглянемо організаційно-управлінську структуру ГК «ФОКСТРОТ», яка дозволяє компанії реалізовувати соціальну політику.

Організаційно-управлінська структура управління ГК «ФОКСТРОТ» відображена на рис. 2.2.

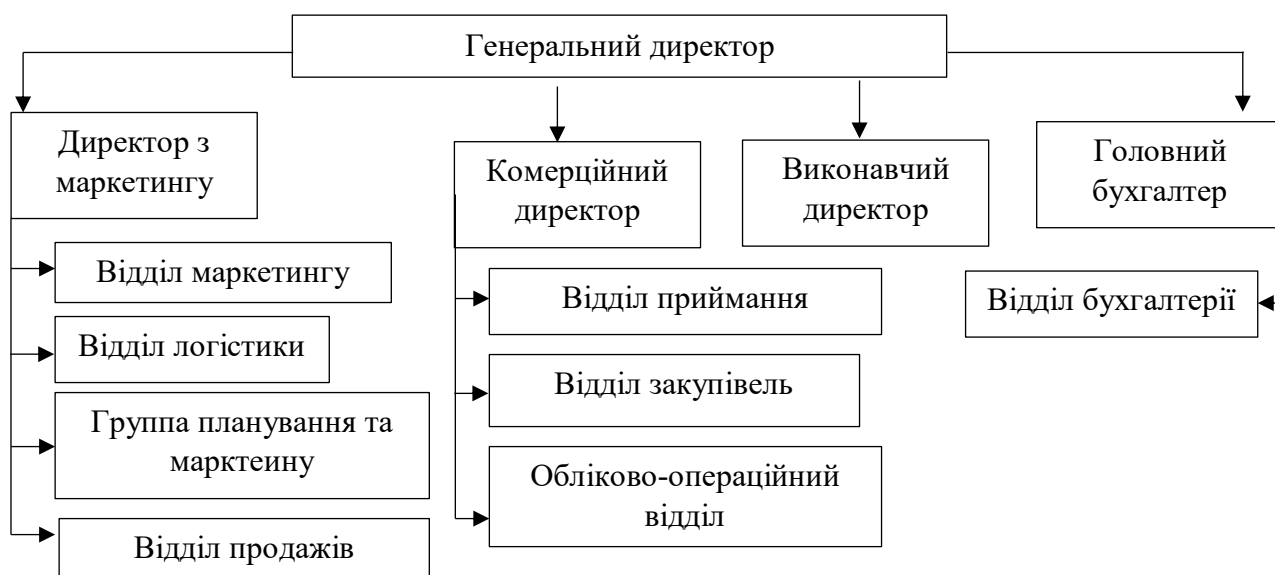


Рисунок 2.2 – Організаційно-управлінська структура підприємства «Фокстрот»

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Згідно рис. 2.2 бачимо, що організаційно-управлінська структура має вертикальний тип управління, за яким відповідальність по кінцевому результату компанії несе вища ланка керівництва.

Завдяки такій організаційно-управлінській структурі ГК «Фокстрот» може виконувати соціальні програми на підприємстві та підтримувати робочу атмосферу в колективі.

Розглянемо динаміку основних показників діяльності ГК «Фокстрот» за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних показників ГК «Фокстрот» за 2019-2021 роки

№	Показник, тис. грн.	2019	2020	2021	Відхилення, +/-		Темп приросту, %	
					2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Баланс	65 204	67 939	69 043	2735,00	1104,00	+4,19	+1,62
2	Чистий дохід від реалізації продукції	16 602	15 450	7 071	-1152,0	-8379,0	-6,94	-54,23

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9 085	9 754	5 193	669,00	-4561	+7,36	-46,76
4	Валовий прибуток	7 517	5 696	1 878	-1821,0	-3818,0	-24,23	-67,03
5	Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	553	884	-68	331,00	-952,00	+59,86	- 107,69

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Таким чином, бачимо, що активність діяльності ГК «Фокстрот» за 2019-2021 роки зменшується в динаміці, і хоч в 2020 році ГК «Фокстрот» отримує більший розмір чистого прибутку в розмірі 884 тис. грн., що на 331 тис. грн. більше ніж в 2019 році та в 2021 році ГК «Фокстрот» починає отримувати чистий збиток в розмірі 68 тис. грн., що вказує на погіршення ситуації компанії на ринку. Така тенденція спостерігається через пандемію COVID-19 та загального зниження купівельної спроможності населення.

Розглянемо динаміку показників діяльності ГК «Фокстрот» за 2019-2021 роки, які мають безпосередній вплив на соціальну політику компанії (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2 – Динаміка показників діяльності ГК «Фокстрот» за 2019-2021 роки, які мають безпосередній вплив на соціальну політику компанії

№	Показник, тис. грн.	2019	2020	2021	Відхилення, +/-		Темп приросту, %	
					2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1	Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	553	884	-68	331,00	-952	+59,86	- 107,69
2	Витрати на оплату праці	5375	5692	3214	317,00	-2478	+5,9	-43,53
3	Відрахування на соціальні заходи	1126	1179	677	53,00	-502	+4,71	-42,58
4	Середньорічна кількість співробітників	100	89	40	-11	-49	-11,00	-55,06
5	Середньорічна заробітна плата	53,75	63,96	80,35	10,21	16,39	+19,00	+25,63
6	Мінімальний розмір заробітної плати на рік/особу	50,08	56,68	72,00	6,6	15,32	+13,18	+27,03

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Таким чином, бачимо, що ГК «Фокстрот» в 2020 році збільшує матеріальні відрахування на витрату оплати праці та на соціальні заходи в порівнянні з 2019 роком, що покращує загальну соціальну політику ГК «Фокстрот», а в 2021 році спостерігається різке значне зменшення показників в порівнянні з 2020 роком, що вказує нам на погіршення діяльності компанії та позначається на загальній соціальній політиці.

Для більшої наочності витрат на оплату праці та на соціальні заходи побудуємо рис. 2.3.

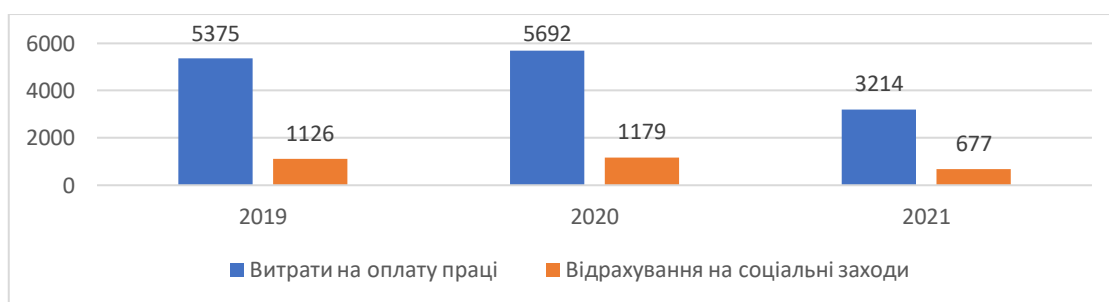


Рисунок 2.3 – Динаміка витрат на оплату праці та на соціальні заходи, тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Також, для більшої наочності, побудуємо діаграму порівняння середньорічної заробітної плати та мінімального розміру заробітної плати на рік на одного співробітника.

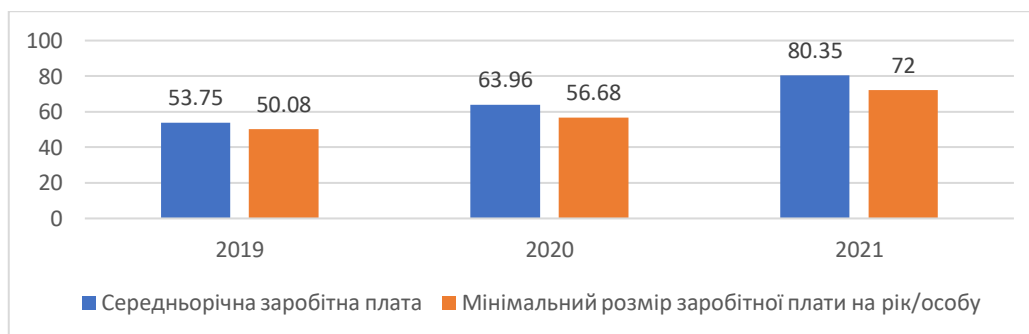


Рисунок 2.3 – Динаміка середньорічної та мінімальної заробітної плати на співробітника, тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Таким чином, бачимо, що ГК «Фокстрот» дотримується мінімально встановлених законодавством норм щодо мінімального розміру заробітної плати. Проте розмір середньорічної заробітної плати не дуже відрізняється від мінімальної, що вказує на слабку матеріальну мотиваційну систему соціальної політики ГК «Фокстрот».

Без наявності чистого прибутку в подальших роках ГК «Фокстрот» не зможе направляти кошти на підтримку та розвиток соціальної політики.

Проведемо аналіз плинності персоналу групи компаній «Фокстрот» за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників плинності персоналу ГК «Фокстрот» за 2019-2021 роки

№	Показник, тис. грн.	2019	2020	2021	Відхилення, +/-		Темп приросту, %	
					2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1	Середньорічна кількість співробітників	100	89	40	-11	-49	-11,00	-55,06
2	Прийнято співробітників за рік	15	7	10	-8	3	-53,33	42,86
3	Вибуло співробітників за рік	26	56	4	30	-52	115,38	-92,86
4	Коефіцієнт обороту по прийому	0,15	0,08	0,25	-0,07	0,17	-46,67	212,50
5	Коефіцієнт плинності кадрів	0,26	0,63	0,10	0,37	-0,53	142,31	-84,13

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Таким чином, бачимо, що кількість співробітників, які вибувають за 2019 та 2020 роки є дуже великою, а саме 26 співробітників в 2019 році та 56 у 2020 році, а кількість найманих за цей самий період не велика, через що середньорічна кількість співробітників зменшується в динаміці. Це свідчить про проблеми як соціальної так і економічної політики ГК «Фокстрот». Компанії ГК «Фокстрот» необхідно розробляти більш ефективну систему мотивації, яка б могла втримати співробітників на робочих місцях.

Під час проведення аналізу показників діяльності ГК «Фокстрот» за 2019-2021 роки бачимо, що загальна активність діяльності компаній на фоні COVID-19 та війни з росією значно зменшується в динаміці, через що чистий прибуток має від'ємне значення а витрати на заробітну плату поступово зменшуються, що вказує на пошук компанією можливості зменшення витрат та втримання конкурентних позицій.

Така політика компанії дозволяє їй не згортати повністю свою присутність в Україні проте, матеріальна складова соціальної політики в даному випадку зазнає значного погіршення.

Якщо розглядати звіт ГК «Фокстрот» за 2020 рік з корпоративної соціальної відповідальності можемо відзначити значну гнучкість компанії в прийнятті соціальних рішень, наприклад, при поширенні епідемії COVID-19 компанія одразу провела організоване тестування на дану хворобу в офісі Києва. Сто співробітників компанії отримали від ГК «Фокстрот» компенсацію за самостійне тестування на COVID-19 та матеріальну допомогу, якщо тест виявлявся позитивним [23].

Компанія не стоїть на місці та проводить навчальні курси, як для вищого керівництва, так і для всіх співробітників групи компаній «Фокстрот», а, також, існує внутрішній навчальний портал, який допомагає новим співробітникам швидше адаптуватись на підприємстві.

В компанії розвинена система кадрового росту, що надає стимул новим співробітникам проявляти себе, покращувати свої показники та сподіватись на подальше підвищення в кар'єрі.

Якщо розглядати соціальну політику, яка проводиться по відношенню до споживачів, то ГК «Фокстрот» постійно працює над удосконаленням прав споживачів, в них наявний ефективний call-центр, який завжди готовий до розмови як із потенційним покупцем так і з особою, яка вже здійснила покупку та має запитання або скарги. В 2020 році така система дозволила ГК «Фокстрот» більш ефективно утримувати покупця, а саме на 18%, збільшити частоту покупки на 10% та підвищити чисельність молодіжної аудиторії на 15%. Це також можливо за

допомогою наявної системи програми лояльності, яка постійно приваблює нових клієнтів.

Одним із напрямків соціальної політики ГК «Фокстрот» є соціальна підтримки населення України у вигляді волонтерської діяльності. ГК «Фокстрот» має власний корпоративний волонтерський рух «Хочу допомогти», який підтримує як людей які стикнулись з непростими життєвими обставинами так і українських військових, військових АТО та осіб з інвалідністю.

В ГК «Фокстрот» також є волонтерська організація «Зелений офіс» яка піклується про навколишнє середовище, дбає про довкілля навколо ГК «Фокстрот» та проводить різноманітні еко-заходи для підвищення суспільного інтересу до проблем екології.

Як бачимо з проведеного дослідження соціальна політика компанії постійно розвивається та пристосовується до факторів впливу зовнішнього середовища, таких як COVID-19 та повномасштабна війна, проте ГК «Фокстрот» відчуває суттєвий вплив цих факторів на формування та втілення своєї соціальної політики.

2.2 Визначення впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на формування та реалізацію соціальної політики організації

Проведемо більш детальний аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на формування та реалізацію соціальної політики групи компаній «Фокстрот».

Для аналізу використаємо методику PEST-аналізу. Вона часто використовується для оцінки впливу зовнішніх факторів. PEST-аналіз являється інструментом довгострокового стратегічного планування та розробляється на 3-5 років вперед, при цьому дані мають оновлюватись щорічно [2].

Метою PEST-аналізу являється аналіз змін макросередовища по чотирьом напрямкам

- Р (political) – чинники політико-правового середовища компанії. Під час аналізу політико-правового середовища галузі, ринку, або країни в цілому

необхідно виявити ключові зміни в області політичної стабільності та правовому регулюванні;

- E (economic) – фактори економічного стану ринку: рівень інфляції, тенденції зміни ВВП, політика держави в області інвестицій, попит та пропозиція на продукти компанії та ін.

- S (social) – чинники соціального та культурного стану ринку: якість життя населення, рівень міграції, рівень культури населення, демографічні показники країни, тощо;

- T (technological) – фактори, які описують наявний стан технологічного прогресу в галузі. Такими факторами виступають: рівень науково-технічного прогресу, наявність можливості модернізації потужностей, доступність новітніх технологій для країни.

Метод (PEST-аналіз) передбачає вписування окремих факторів середовища у таблицю.

Кожному фактору надається оцінка:

- 1) вага (сумарна оцінка 1);
- 2) бал (від 1 до 5);
- 3) оцінка (добуток вказаних показників).

Для компанії ГК «Фокстрот» були виділені фактори по кожному напрямку, які мають прямий або опосередкований вплив на розвиток та функціонування соціальної політики компанії.

Між усіма факторами кожного напрямку розподіляється вага, яка характеризує ймовірність впливу фактору на соціальну політику. Після цього кожному фактору присвоюється бал, в залежності від ступеня впливу фактора на соціальну політику, де 5 – «сильний вплив, необхідна увага через загрозу фактору», а 1 – «низький вплив, відсутність загрози».

Зважена оцінка розраховується за допомогою формули:

$$\text{Оцінка} = \text{Вага} * \text{Бал}, \quad (2.1)$$

За допомогою оцінки з'ясовується, які з факторів середовища мають більш важливе значення для ГК «Фокстрот» і тому заслуговують на особливу увагу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз впливу факторів макросередовища на соціальну політику компанії ГК «Фокстрот»

№ п/п	Політика (Р)	Вага	Бал	Оцінка	№ п/п	Економіка (Е)	Вага	Бал	Оцінка
1	Ступінь впливу держави на формування соціальної політики	0,2	1	0,2	1	Конкуренція на ринку і в галузі	0,1	2	0,2
2	Недосконалість законодавства в регулюванні соціальної політики	0,14	1	0,14	2	Рівень інвестування в соціальну політику	0,2	5	1
3	Політична ситуація	0,41	5	2,05	3	Попит і пропозиція на продукцію	0,11	1	0,11
4	Поправки до законодавчої бази	0,1	1	0,1	4	Отримання чистого прибутку компанією	0,23	4	0,92
					5	Зростання цін на закупівлю товарів	0,14	3	0,42
Усього		1	-	2,49	Усього		1	-	2,65
№ п/п	Соціум (S)	Вага	Бал	Оцінка	№ п/п	Технологія (Т)	Вага	Бал	Оцінка
1	Якість життя	0,22	5	1,1	1	Вплив технологічних нововведень	0,23	3	0,69
2	Зниження трудового потенціалу	0,16	3	0,48	2	Модернізація виробництва	0,15	2	0,3
3	Дефіцит спеціалістів	0,12	2	0,24	3	НТП	0,3	3	0,9
4	Неготовність людей до змін	0,15	1	0,15	4	Проведення науково-технічних розробок у сфері соціальної політики	0,16	1	0,16
5	Демографічна ситуація в країні	0,35	4	1,4	5	Доступність технологій	0,16	3	0,48
Усього		1	-	3,37	Усього		1	-	2,53

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Отже, згідно проведеного дослідження, бачимо, що найвпливовішими факторами на формування соціальної політики компанії є фактори соціуму та економічні фактори, а особливо мають вплив такі фактори як: демографічна

ситуація, якість життя, зниження трудового потенціалу, отримання чистого прибутку та зростання цін на закупівлю товарів.

Менш за все впливають політичні фактори на соціальну політику ГК «Фокстрот», а саме: поправки до законодавчої бази, недосконалість законодавства в регулюванні соціальної політики та ступінь впливу держави на соціальну політику.

Таким чином, PEST-аналіз показав, що для соціальної політики ГК «Фокстрот» наявна велика кількість загроз, головною причиною яких є політична ситуація, яка наразі існує в країні, демографічна ситуація та якість життя населення. У зв'язку з цим, основною вимогою для успішної діяльності та ведення якісної соціальної політики ГК «Фокстрот» стає його гнучкість та здатність швидко та вчасно пристосовуватися до динамічного зовнішнього середовища. Проте, відповідно до оцінки значущості факторів, можна зазначити, що жодний з них не загрожує існуванню соціальної політики, за умови прийняття зважених стратегічних та оперативних рішень на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища ГК «Фокстрот».

Для того, що б вирішити проблеми розвитку соціальної політики які постають перед ГК «Фокстрот» необхідно зосередитись перш за все на збереженні діяльності компаній взагалі, що б була можливість підтримувати працівників в цей тяжкий час, забезпечувати їх роботою та забезпечувати їм страхові та соціальні гарантії.

Проведемо SWOT-аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів які впливають на формування та реалізацію соціальної політики ГК «Фокстрот» (табл. 2.4).

Аналізу, в даному випадку підлягають такі показники як: сильні сторони (Strength) та слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища групи компаній «Фокстрот» .

Для проведення SWOT-аналізу були обрані фактори, які мають найбільший вплив на соціальну політику групи компаній «Фокстрот», та від яких залежить напрямок соціальної політики в цілому.

Таблиця 2.4 - Виділення факторів, що впливають на формування соціальної політики ГК «Фокстрот»

S (strengths) — сильні сторони	W (weaknesses) — слабкі сторони
1. Позитивний імідж підприємства 2. Ефективна оцінка інформаційного забезпечення 3. Великий досвід роботи на своєму ринку 4. Компанія є підписантом Глобального Договору ООН	1. Слабка ефективність організаційної структури 2. Складна структура чисельності кадрів 3. Низький розмір капітальних вкладень в розвиток соціальних програм 4. Слабка мотивація та стимулювання працівників
O (opportunities) — можливості	T (threats) — загрози
1. Розвиток соціальних програм в різноманітних напрямках 2. Побудова гарних зв'язків з громадськістю 3. Відкриття зборів та участь в програмах благодійних фондів на допомогу ЗСУ, таким чином стимулюючи споживачів придбавати продукти компанії 4. Відкриття точок продажу на відвойованих територіях тим самим створюючи робочі місця та підтримку для населення	1. Поява сильної конкуренції 2. Можливість зміни тенденцій попиту / моди 3. Посилення законодавчого регулювання у сфері соціального захисту співробітників 4. Активність наявних усіх конкурентів a. поява програм лояльності b. розробка конкурентними додаткових послуг 5. Тенденції до економічного спаду

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Після проведення SWOT- аналізу впливу факторів на розвиток соціальної політики ГК «Фокстрот» можна зробити висновок, що під час формування соціальної політики ГК «Фокстрот» в компанії є сильні сторони, проте їх не так багато. Що ж стосується слабких сторін, на нашу думку, ГК «Фокстрот» варто направити свої зусилля на стабілізацію своєї економічної складової через ведення ефективної конкурентної боротьби за кожного покупця за допомогою розвитку програми лояльності, участі в різних благодійних зборах, які наразі є досі ефективним інструментом залучення додаткових клієнтів та одночасно вирішує питання із допомоги ЗСУ.

Таким чином, бачимо, що на формування соціальної політики ГК «Фокстрот» впливає велика кількість факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, при цьому цей вплив є як негативний, так і позитивний. Правильно оцінюючи кожен із факторів, розвиваючи позитивні та зменшуючи негативні ГК «Фокстрот» може досягти максимального ефекту від своєї соціальної політики, як для самої групи компанії, так і для всіх інших її учасників.

2.3 Дослідження проблем соціальної політики компанії

Для того, щоб соціальна політика компанії була ефективною та підтримувала якісний рівень життя співробітників і відповідала очікуванням всіх її учасників, компанії ГК «Фокстрот» необхідно зосередити свою увагу на подоланні виявлених проблем.

Якщо опиратись на попередньо проведене дослідження, то мають вплив на формування соціальної політики ГК «Фокстрот» наступні проблеми:

- спрощення структури суспільних потреб та одночасне зниження життєвого рівня населення, які зумовлюють пріоритетність грошової винагороди для персоналу підприємства;
- поступове скорочення фінансування та ліквідація власних об'єктів соціальної інфраструктури через нестачу вільних грошових коштів в обігу компанії.

Для того, щоб більш повно оцінити та зрозуміти проблеми соціальної політики ГК «Фокстрот» проведемо рейтинговий аналіз соціальної політики між ГК «Фокстрот» та найближчими конкурентами. Для порівняння були обрані такі компанії як Comfy, Алло, Ельдорадо, Rozetka, Цитрус які близькі між собою по ринковій ніші, та по заходам соціальної політики, які провадять кожне із підприємств.

Таблиця 2.5 - Рейтинговий аналіз соціальної політики

Назва підприємства	Фінансування заходів соціальної політики	Наявність посади керуючого соціальною політикою	Наявність стратегії впровадження соціальної політики	Наявність періодичної соціальної звітності	Наявність затверджених програм	Постійне проведення соціальних заходів
ГК «Фокстрот»	+	-	+	+	+	-
Comfy	+	+	+	+	-	+
Алло	+	-	-	-	-	+
Ельдорадо	+	-	-	+	+	+
Rozetka	+	+	-	+	+	+
Цитрус	+	-	-	-	-	+

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Наразі компанія, яка має більшу кількість наявних факторів серед аналізованих є Comfy, а найменшу кількість факторів соціальної політики мають такі компанії як Алло та Цитрус.

Як бачимо з таблиці 2.5 для того, що б соціальна політика ГК «Фокстрот» була більш ефективна групі компаній необхідно розробити посаду керуючого соціальною політикою, визначити його права та обов'язки в посадовій інструкції. Також, компанія перестала проводити постійні соціальні заходи, через відсутність вільних коштів, так як в підприємства на кінець 2021 року отримано чистий збиток. При виправленні цих аспектів, соціальна політика ГК «Фокстрот» стане кращою серед проаналізованих, та буде сприяти підсиленню її конкурентоспроможності.

Серед працівників ГК «Фокстрот» було проведено опитування щодо їхнього ставлення до наявної на підприємстві системи мотивації (Додаток А). Результати даного опитування було згруповано та наведено у вигляді рис. 2.2.

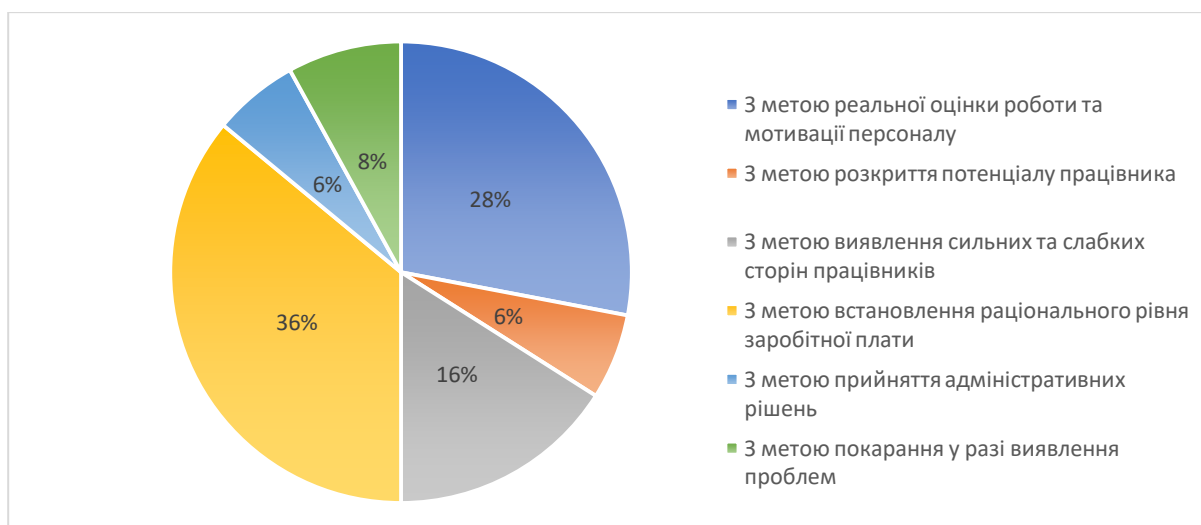


Рисунок 2.2 - Ставлення працівників до наявної системи мотивації

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток А]

Згідно рис. 2.2 ми бачимо, що працівники точно не можуть надати відповідь, для чого існує наявна система мотивації, та які цілі вона переслідує, що вказує на погану комунікацію керівництва із підлеглими.

Також, переважна кількість опитуваних працівників підприємства вважає, що було б доцільно впровадити індивідуальну систему оцінки їхньої діяльності.

Розглянувши ситуацію в компанії виявили, що менеджер будуючи систему мотивації не враховує велику кількість факторів.

В компанії ГК «Фокстрот» наявна проблема в комунікації між підрозділами, що погіршує ефективність як соціальної політики компанії так і всієї компанії загалом. Компанії необхідно проаналізувати наявну організаційну структуру та усунути прогалини. ГК «Фокстрот» необхідно розробити чіткі правила роботи кожного відповідального співробітника на підприємстві. Компанії необхідно показати значущість роботи співробітників та інформувати їх про всю роботу підприємства. Це можна робити за допомогою інструментів регулярного менеджменту (зборів та наскрізної звітності). Це є одним із потужних факторів мотивації.

По-друге, у компанії є проблема плинності кадрів. Від правильного підбору, розміщення та використання кадрів багато в чому залежить взаємовідносини в колективі.

Також наразі одними із глобальних проблем є досі існуюча епідемія COVID-19, яка вимагає від керівництва пильності щодо фізичного стану працівників та повномасштабна війна через яку ГК «Фокстрот» втратила частину приміщень, нішу покупців, та співробітників компанії які мають статус військового та були призвані на фронт для захисту кордонів. ГК «Фокстрот» має підтримувати бійців не тільки через моральну складову а й через вимоги законодавства, адже за бійцем закріплено місце роботи, яке він не може втратити.

Компанії ГК «Фокстрот» необхідно проявляти максимальну гнучкість в прийманні рішень щодо своєї поточної соціальної політики для того, щоб втримати працівників на робочих місцях, забезпечувати їх соціальними гарантіями та продовжувати провадити свою господарську діяльність.

Соціальна політика ГК «Фокстрот» має вирішувати всі питання які постають перед нею, для цього вона має бути гнучкою, ефективною та постійно переглядатись в умовах середовища, в якому вона функціонує.

РОЗДІЛ ІІІ

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГК «ФОКСТРОТ»

3.1 Рекомендації щодо формування раціональної соціальної політики на підприємстві ГК «Фокстрот»

Для того, щоб вдосконалити соціальну політику на підприємстві ГК «Фокстрот» вважаємо за потрібним більш якісно застосувати внутрішні переваги підприємства та у стислі строки подолати недоліки, якими більш за все незадоволені співробітники даного суб'єкту господарювання.

Вважаємо, що в кризових умовах великий вплив на покращення соціальної політики підприємства ГК «Фокстрот» може надати якісна система мотивації персоналу.

Формування системи мотивації персоналу буде спиратись на наступні принципи [8, с. 88]:

1. Більш якісне поєднання матеріальної зацікавленості працівників підприємства та політики преміювання, яка функціонує на підприємстві.
2. Впровадження всередині підприємства конкуренції між її співробітниками, що дозволить спрямовувати потенціал працівників на вирішення завдань підприємства.

Основними принципами, які будуть покладені в нову систему мотивації працівників підприємства ГК «Фокстрот» є [16, с. 198]:

1. Обґрунтованість. Кожна пропозиція щодо впровадження заходу мотивації має бути обґрунтована та підкріплена практичною базою.
2. Відповідність цілям. Основним фактором відбору пропозицій щодо стимулювання працівників підприємства має бути відповідність такої пропозиції цілям, які поставлені підприємством, будь-то короткострокові чи довгострокові.

3. Оптимальність. Система мотивації має бути направлена не на виснаження працівників в гонитві за результатом та за більшим розміром премії, а на оптимальне залучення умінь та досвіду працівників в процесі діяльності підприємства з подальшою відповідною нагородою від керівництва.

4. Розкриття потенціалу. Нова система мотивації має бути направлена на розкриття потенціалу кожного співробітника підприємства на своєму місці, та визначати відповідно до навичок співробітника його можливий потенціал та кар'єрний ріст в подальшому.

Загалом покращення системи мотивації має бути спрямоване на більш якісне використання наявних трудових ресурсів підприємства із поєднанням оптимального розміру витрат на такі ресурси що дозволить підприємству досягти запланованих цілей.

Підприємство ГК «Фокстрот» під час ведення своєї господарської діяльності має враховувати непрямі витрати на утримання робітників, котрі виражаються у зменшенні продуктивності праці, або залученням компетентних співробітників у питання, які не входять в коло їхньої діяльності.

Розглянемо заходи, які необхідно провести підприємству ГК «Фокстрот» для покращення своєї мотиваційної системи [28, с. 246]:

1. Розробка критеріїв диференціації заробітної плати персоналу.
2. Підвищення ефективності преміювань.

Підприємству ГК «Фокстрот» необхідно розробити власну систему оцінювання працівників, яка б відповідала їхнім цілям.

Для того, що б преміювання на підприємстві ГК «Фокстрот» відповідали дійсним результатам діяльності кожного із працівників пропонуємо наступне:

- сума премії, яка видається на початковому етапі розподіляється на загальну кількість працівників підприємства ГК «Фокстрот». Такою дією підприємство зможе визначити базову суму премії для кожного працівника;
- введення коригуючих коефіцієнтів діяльності кожного працівника до базового розміру премії з метою встановлення реального розміру преміювання по кожному працівнику окремо [15, с. 218].

Застосування таких коефіцієнтів підвищить мотиваційну складову працівників, усуне несправедливість виплат премій серед колективу, та відкриває для працівників нові можливості відкриття свого потенціалу, що позитивно відобразиться на загальній соціальній політиці компанії ГК «Фокстрот».

Такими коригуючими коефіцієнтами мають бути показники діяльності співробітника. Коефіцієнти мають бути сформовані на основі ділових якостей та отриманих кінцевих результатах працівником. Відобразимо такі коефіцієнти для підприємства ГК «Фокстрот» в таблиці 3.1 [8, с. 90].

Таблиця 3.1 - Коригуючі коефіцієнти ділових якостей та отриманих кінцевих результатів

№	Ознака	Питома значущість
Ділові якості співробітника		
1	Професіоналізм співробітника	0,17
2	Точність у виконанні доручень, відповідальність	0,15
3	Організованість	0,14
4	Ефективність в колективі, контактність, комунікабельність	0,13
5	Ініціатива в роботі	0,15
6	Креативність	0,15
7	Емоційна витриманість	0,11
Результат праці співробітника		
8	Обсяг виконаних замовлень	0,35
9	Якість виконаних замовлень	0,45
10	Ритмічність	0,2

Джерело: розроблено автором на основі [8, с. 90]

Бальна оцінка для підприємства ГК «Фокстрот» буде від -3 до 3-ьох, де -3- поганий результат, 3- відмінний результат діяльності співробітника. Для такої оцінки рекомендуємо ГК «Фокстрот» залучати раз в півроку позаштатного незалежного HR-менеджера, який, протягом неділі буде спостерігати за діяльністю співробітників підприємства та робити свої оцінки.

Далі, після отримання необхідних результатів пропонуємо підприємству ГК «Фокстрот» визначати розмір премії (її збільшення, або зменшення) за допомогою збірного коригуючого коефіцієнту, який буде розраховуватись наступним чином [15, с. 220]:

$$\text{Ккоеф}=0,15*\Sigma\text{Показники ділових якостей}+0,6*\Sigma\text{Показників оцінки результатів праці} \quad (3.1)$$

Вважаємо, що показники результатів діяльності працівника переважають його ділові якості. Якщо коригуючий коефіцієнт буде відємним, то розмір премії може знижуватись до 0,00 грн.

Така впроваджена новітня система матеріальної мотивації на підприємстві ГК «Фокстрот» вирішить наступні питання:

1) Процес розподілу премій буде зрозумілий кожному працівнику підприємства, прозорість оцінювання дозволить зменшити конфліктні ситуації між співробітниками, та між співробітниками і керівництвом;

2) наявність від'ємного та прибуткового розміру збірного коригуючого коефіцієнту формує мотиваційне середовище серед працівників підприємства, що підвищить ефективність діяльності працівників;

3) більше на підприємстві ГК «Фокстрот» не буде несправедливого розподілу премій між співробітниками, що зменшить плинність кадрів.

Таким чином, із залученням одного позаштатного працівника, та розробки правильних коефіцієнтів підприємство ГК «Фокстрот» зможе подолати низку проблем, які наразі присутні в існуючій соціальній політиці.

3. Перехід від одноосібного стилю управління до демократичного.

На даний час вся діяльність координується через директора, який, через велику завантаженість може не до кінця розібратись в проблемних питаннях, та зробити невірні висновки щодо діяльності конкретних працівників підприємства. Демократичний стиль управління відповідає інтересам працівників та не допускає порушень трудової дисципліни [27, с. 87].

Рекомендується на підприємстві ГК «Фокстрот» організовувати щотижневі оперативки, на яких буде відбуватись обговорення поточних проблем, майбутні цілі, та напрямки руху підприємства.

Для досягнення демократичного стилю управління директор має делегувати частку повноважень іншим співробітникам, проте необхідно залишити за собою точки контролю, для ефективного керування підприємством [30, с. 239].

Такі дії призведуть до наступних позитивних наслідків:

1. Покращиться соціально-психологічний клімат у колективі підприємства ГК «Фокстрот»;
2. Зменшиться кількість конфліктів між співробітниками, та між співробітниками та керівництвом підприємства;
3. Підвищиться зацікавленість в отриманні більшого прибутку підприємства;
4. Працівники будуть чітко розуміти розмір своєї заробітної плати та її склад.

Як вже було розглянуто в розділі 1 не менш важливими суб'єктами соціальної політики є також і зовнішні суб'єкти, а, в розділі 2 під час проведення SWOT-аналізу було визначено, що однією із слабкостей компанії є низький рівень витрат та вкладень в розвиток різноманітних соціальних програм. Одним із таких напрямків є розвиток програм лояльності для клієнтів.

Видача карток постійних клієнтів дає можливість споживачам купувати товари за нижчими цінами. Таке стимулювання спрямоване на купівлю товарів постійно в одному місці [9, с. 54].

Першим напрямом в покращенні соціальної політики нами виділено дисконтні картки, які входять до програм лояльності клієнтів. Програма лояльності має за мету формування тривалих взаємовигідних взаємин між підприємством і постійними покупцями, це найширший простір для творчості й активності працівників фірми. Основою програм лояльності є персоніфікація клієнта і індивідуалізація активності фірми в його адресу. Найбільш поширеними компонентами програм лояльності є:

- привітання клієнтів із загальними (Новий рік і т.д.) і особистими святами (дні народження і т.д.);

- забезпечення клієнтів інформацією про нові послуги або цінові акції відповідно до їх інтересів;
- система запрошення клієнтів на акції, що проводяться фірмою, програми з пост-взаємодії;
- реалізація методів стимулювання із залученням постійних клієнтів; індивідуалізація системи оплати.

Дані заходи зможуть значно покращити існуючу соціальну політику компанії, стабілізувати клімат у колективі, утримати працівників на робочих місцях а покупців буде стимулювати і надалі користуватись продуктами компанії, і, як загальний ефект все це покращить діяльність компанії ГК «Фокстрот» в цілому.

3.2 Заходи щодо відновлення соціальної політики компанії після завершення воєнних дій

Через війну компанія ГК «Фокстрот» втратила велику кількість точок продажу на окупованих територіях, велика кількість співробітників відправилась захищати свою країну, а купівельна спроможність громадян значно знизилась, але, не дивлячись на всі виклики, які поставила поточна ситуація, компанія все ще функціонує, активно підтримує своїх співробітників та намагається залишатись конкурентоспроможною в своїй ніші.

Проте перемога нашої країни неминуха і необхідно вже зараз планувати майбутні напрямки розвитку компанії як в цілому, так і в аспекті соціальної політики зокрема.

Після завершення воєнних дії перед компанією ГК «Фокстрот» буде стояти важлива та відповідальна роль, яка буде проявлятись у відкритті своїх відділень на деокупованих територіях. В цей час соціальна політика буде як ніколи дуже важливою, та буде відображати сутність всієї компанії в цілому.

Так, компанія забезпечить частину населення роботою, надасть соціальні гарантії. Активна участь у відбудові регіонів, збір коштів на різноманітні цілі

благодійних організацій закріпить уявлення населення про компанію ГК «Фокстрот» як соціально-відповідальну та соціально-направлену компанію.

Для того, що б відновити свою політику в майбутньому компанії ГК «Фокстрот» необхідно вже зараз почати накопичувати гроші. Для цього, пропонуємо компанії ГК «Фокстрот» створити окремий резервний фонд, на який буде припадати певний відсоток від наявного чистого прибутку і він буде йти на довгострокові цілі по відновленню соціальної політики.

Надалі, кошти, які будуть накопичені за допомогою сформованого резервного фонду, компанія ГК «Фокстрот» зможе направити на розвиток своєї соціальної політики за допомогою такого інструменту як соціальні інвестиції.

Проте, якщо компанії ГК «Фокстрот» буде бракувати коштів резервного фонду компанія зможе використовувати потоки як внутрішнього так і зовнішнього соціального інвестування.

Одним із напрямків соціального інвестування є як раз створення нових робочих місць, яке узгоджується з направленістю соціальної політики компанії після завершення воєнних дій.

Проведемо аналіз проекту соціального інвестування ГК «Фокстрот» на створення робочих місць для військових на одній точці продажу товару компанії ГК «Фокстрот».

В першій рік існування проекту компанії необхідно передбачити наявність грошей для забезпечення хоча-б мінімального розміру заробітної плати, який встановлений законодавством в 2023 році. Наразі розмір мінімальної заробітної плати є 6700 грн./міс. або 80400 грн./рік.

Планується найм 5-ти співробітників на деокуповану точку продажів. Так як на рік мінімальний розмір на особу складає 80400 грн./рік., то мінімальний розмір соціальних інвестицій має складати 402 тис. грн. за перший рік існування соціального проекту.

Життєвий цикл соціального проекту для однієї точки складає 5 років. За цей період компанією ГК «Фокстрот» планується вийти на стабільний дохід, створити позитивну атмосферу в колективі, запустити систему підтримки населення на

деокупованих територіях та досягти психологічної рівноваги в даному регіоні. Рівень грошового потоку через відкриття точки продажу щороку планується на рівні 250 тис. грн. Опираючись на наявні дані облікової ставки НБУ - річна ставка дисконтування буде становити 25% [25].

Визначимо дисконтний множник для кожного року проекту за допомогою формули [10, с. 104]:

$$\alpha = 1/(1+r)^n \quad (3.2)$$

де: α – дисконтний множник

r - річна відсоткова ставка

n – рік, в якому проводиться розрахунок дисконтування

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = 0,8;$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = 0,64;$$

$$\alpha_3 = \frac{1}{(1+0,25)^3} = 0,512;$$

$$\alpha_4 = \frac{1}{(1+0,25)^4} = 0,4096;$$

$$\alpha_5 = \frac{1}{(1+0,25)^5} = 0,32768$$

Визначимо розмір чистого приведенного доходу за допомогою формули:

$$NPV = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{\overline{(CF)}_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^{t=n} \frac{Cot}{(1+r)^t} \quad (3.3)$$

де: $(CF)_t$ – грошовий потік за рік t ;

$(Co)_t$ — первинні інвестиції за рік t .

Розрахуємо розмір дисконтованого інвестованого капіталу:

$$\overline{Co} = 402000 * 0,8 = 321,6 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, враховуючи дію дисконтного множника розмір інвестованого капіталу знеціниться та складе 321,6 тис. грн.

Розрахуємо розмір дисконтованого грошового потоку за весь період життя соціального проекту:

$$\Sigma CF = 250 * 0,8 + 250 * 0,64 + 250 * 0,512 + 250 * 0,4096 + 250 * 0,32768 = 672,32 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, враховуючи дію дисконтного множника розмір грошового потоку за весь період життя соціального проекту складе 672,32 тис. грн.

Визначимо розмір чистого приведенного доходу:

$NPV = 672,32 - 321,6 = 350,72$ тис. грн. - прибуток підприємства після завершення життєвого циклу соціального проекту.

Визначимо розмір терміну окупності інвестицій за допомогою формули:

$$PBP = \frac{\sum_{t=1}^{t=n} \frac{Cot}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^{t=n} \frac{(CF)t}{(1+r)^t}} * n \quad (3.4)$$

$$PBP = \frac{321,6}{672,32} * 5 = 2,39 \text{ року}$$

Таким чином, термін окупності соціального проекту для компанії ГК «Фокстрот» буде складати 2,39 року, що вказує на можливість його застосування.

Розрахуємо рентабельність інвестицій за допомогою формули:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^{t=n} \frac{(CF)t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^{t=n} \frac{Cot}{(1+r)^t}} \quad (3.5)$$

$$PI = \frac{672,32}{321,6} = 2,0905 \text{ (209,05\%)}$$

Після проведеного розрахунку, бачимо, що рентабельність показує велике значення що вказує на ефективність впровадження соціального проекту.

Таким чином, після повного аналізу соціального проекту, бачимо, що його впровадження для однієї точки продажу буде сприяти отриманню компанією ГК «Фокстрот» чистого грошового потоку в розмірі 350,72 тис. грн., гроші, які будуть вкладені в соціальний проект окупляться вже через 2,39 роки, а це означає, що після цього терміну компанія ГК «Фокстрот» буде отримувати лише чистий прибуток, а рентабельність інвестицій має значний розмір, а саме 209,05%, що вказує нам на ефективність соціального проекту.

Побудуємо графік динаміки чистого дисконтованого потоку по роках впровадження соціального проекту.

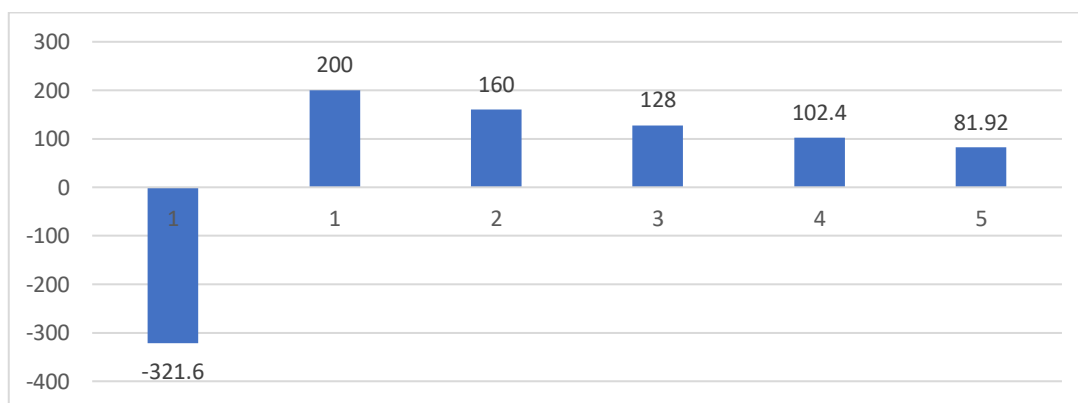


Рисунок 3.1 – Графік динаміки чистого дисконтованого потоку

Джерело: розроблено автором

Керуючись такою схемою розрахунків компанія ГК «Фокстрот» може керувати планами з відкриття різної кількості точок продажу, додатковим створенням робочих місць та планувати як початковий інвестиційний капітал для таких проектів, так і можливий ефект від його впровадження.

Бажано компанії ГК «Фокстрот» відкрити одразу декілька точок продажу на деокупованих територіях, для можливості ефективної боротьби за покупців на цих територіях з іншими конкурентами.

Також, пропонуємо ГК «Фокстрот» застосувати більш довгий термін розстрочки для клієнтів, які перебувають на деокупованих територіях. Це буде сприяти підвищенню кількості потенційних покупців, збільшення рівня лояльності

до компанії, а, також, надає можливість споживачам отримати необхідний товар для забезпечення своєї життєдіяльності.

За допомогою внутрішнього соціального інвестування компанія ГК «Фокстрот» зможе досягти наступних цілей [21]:

- сприяння розвитку персоналу компанії (покращення безпеки праці, сприяння підвищенню кваліфікації працівників, відновлення морального та психологічного стану співробітників, тощо);
- ресурсозбереження.

За допомогою зовнішнього соціального інвестування компанія зможе досягти наступних цілей:

- розвиток та відновлення місцевих громад (до такого розвитку можемо віднести розвиток освіти, науки, культури, спорту, захист вразливих верств населення);
- сприяння охороні навколишнього середовища.

Після проведеного дослідження бачимо, що однією із проблемних ланок соціальної політики компанії ГК «Фокстрот» є наявна система мотивації, проте, при використанні описаних напрямків покращення компанія зможе швидко та ефективно її покращити, що забезпечить більшу кадрову стабільність в компанії та покращить клімат всередині підприємства.

Проте, компанії ГК «Фокстрот» також, необхідно, аналізувати майбутнє та прогнозувати соціальну політику компанії таким чином, щоб вона була актуальна і після завершення воєнних дій.

Для цього компанії ГК «Фокстрот» пропонується створення резервного фонду, та напрямок його можливого використання у вигляді соціальних інвестицій. За допомогою такого рішення компанія зможе забезпечити на деокупованих територіях робочі місця, поповнити бюджет країни за допомогою соціальних відрахувань та сплати податку на прибуток, надати можливість населенню на таких територіях придбавати необхідні їм для життя електроприлади.

Все це буде сприяти розвитку соціальної політики компанії в майбутньому та формувати її позитивний соціальний імідж.

ВИСНОВКИ

Таким чином, після проведеного дослідження бачимо, що соціальна політика компанії направлена на стабільний розвиток підприємств, збільшення його конкурентоспроможності

Поняття соціальної політики розглядається або суто з боку вирішення проблеми працівників, або з боку підприємства, як інструмент утримання працівників на робочих місцях.

У роботі запропоноване власне визначення, згідно якого соціальна політика підприємства – це свідомо та направлена політика компанії, яка складається із послідовного виконання певних дій, що спрямовані задовольняти та розвивати матеріальні та духовні потреби працівників цієї організації, а, також, підвищувати соціальний ефект для зовнішніх користувачів продуктів компанії, що в підсумку підвищить ефективність економічної складової діяльності компанії.

Визначено, що існує велика кількість інструментів, які може використовувати підприємство під час проведення своєї соціальної політики. Застосовуючи та з'єднуючи матеріальні та негрошові інструменти підприємство може досягти ефективних результатів у створенні та підтримці своєї соціальної політики.

Правильне використання інструментів, пошук балансу між інструментами та інтересами всіх учасників соціальної політики дозволить компанії бути ефективною, залучати нові професійні кадри та мати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі.

Досліджено, що наразі не існує загальної методики аналізу соціальної політики, проте існують якісні та кількісні методи оцінки соціальної політики. За допомогою цих методів можна оцінити соціальну політику компанії та визначити її ефективність або порівняти із соціальними політиками конкурентів.

Використовуючи методики підприємство зможе провести всебічний аналіз соціальної політики, розробити план по її покращенню та контролювати його виконання.

Після проведеного аналізу бачимо, що група компаній «ФОКСТРОТ» є однією з найбільших комерційних структур в Україні, котра стабільно працює та має активний вплив на розвиток суспільства в країні

З 2006 року ГК «Фокстрот» є підписантом Глобального Договору ООН, який стосується дотримання принципів соціально-відповідальної діяльності.

ГК «Фокстрот» в 2020 році збільшує матеріальні відрахування на витрату оплати праці та на соціальні заходи в порівнянні з 2019 роком, що покращує загальну соціальну політику ГК «Фокстрот», а в 2021 році спостерігається різке значне зменшення показників в порівнянні з 2020 роком, що вказує нам на погіршення діяльності компанії та позначається на загальній соціальній політиці.

Під час проведення аналізу показників діяльності ГК «Фокстрот» за 2019-2021 роки бачимо, що загальна активність діяльності компаній на фоні COVID-19 та війни з росією значно зменшується в динаміці, через що чистий прибуток має від'ємне значення а витрати на заробітну плату поступово зменшуються, що вказує на пошук компанією можливості зменшення витрат та втримання конкурентних позицій.

Найістотніший вплив на формування соціальної політики ГК «Фокстрот» мають фактори соціуму та економічні фактори, а особливо мають вплив такі фактори як: демографічна ситуація, якість життя, отримання чистого прибутку та інші.

Менш за все на формування соціальної політики ГК «Фокстрот» впливають політичні фактори, а саме: поправки до законодавчої бази, недосконалість законодавства в регулюванні соціальної політики та ін.

Після проведення SWOT- аналізу впливу факторів на розвиток соціальної політики ГК «Фокстрот» можна зробити висновок, що під час формування соціальної політики ГК «Фокстрот» в компанії є сильні сторони, проте їх не так багато. Що ж стосується слабких сторін, на нашу думку, ГК «Фокстрот» варто направити свої зусилля на стабілізацію своєї економічної складової через ведення ефективної конкурентної боротьби за кожного покупця за допомогою розвитку програми лояльності, участі в різних благодійних зборах, які наразі є досі

ефективним інструментом залучення додаткових клієнтів та одночасно вирішує питання із допомоги ЗСУ.

Для того, щоб вдосконалити соціальну політику на підприємстві ГК «Фокстрот» вважаємо за потрібним більш якісно застосувати внутрішні переваги підприємства та у стислі строки подолати недоліки, якими більш за все незадоволені співробітники даного суб'єкту господарювання.

Визначено, що в кризових умовах великий вплив на покращення соціальної політики підприємства ГК «Фокстрот» може надати якісна система мотивації персоналу.

Новітня система матеріальної мотивації на підприємстві ГК «Фокстрот» вирішить наступні питання:

1. процес розподілу премій буде зрозумілий кожному працівнику підприємства, прозорість оцінювання дозволить зменшити конфліктні ситуації між співробітниками, та між співробітниками і керівництвом;
2. наявність від'ємного та прибуткового розміру збірного коригуючого коефіцієнту формує мотиваційне середовище серед працівників підприємства, що підвищить ефективність діяльності працівників;
3. більше на підприємстві ГК «Фокстрот» не буде несправедливого розподілу премій між співробітниками, що зменшить плинність кадрів.

Після завершення воєнних дії перед компанією ГК «Фокстрот» буде стояти важлива та відповідальна роль, яка буде проявлятися у відкритті своїх відділень на деокупованих територіях. В цей час соціальна політика буде як ніколи дуже важливою, та буде відображати сутність всієї компанії в цілому.

Для того, що б відновити свою політику в майбутньому компанії ГК «Фокстрот» необхідно вже зараз почати накопичувати гроші. Для цього, запропоновано компанії ГК «Фокстрот» створити окремий резервний фонд, на який буде припадати певний відсоток від наявного чистого прибутку і він буде йти на довгострокові цілі по відновленню соціальної політики.

Також запропоновано використання даного фонду на напрямки соціальних інвестицій, які будуть ефективними для компанії та створювати нові робочі місця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#n529> (дата звернення - 05.02.2022).
2. Аблєєва І. Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств .2020. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/79000/1/Ablicieva_SWOT_analiz.pdf (дата звернення 12.04.2023)
3. Бержанір А. Л. Інституційна підтримка соціальної відповідальності бізнесу як необхідна передумова його розвитку Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 1. С. 12–14.
4. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543>
5. Галушка З. І., Нафус І. І. Соціальний капітал як економічний ресурс: сутність та умови нагромадження: монографія. Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 248 с.
6. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.] Київ : КНЕУ, 2017. 500 с.
7. Грунтковський В.Ю. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2017. 140 с.
8. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.
9. Замкова Н.Л., Поліщук І.І., Буга Н.Ю., Соколюк К.Ю. Поведінка споживачів: навчальний посібник. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 200 с.

10. Захарченко Н.В. Інвестування: навч.-метод. посіб. для здобувачів вищої школи. Одеса : «Атлант ВОИ СОІУ». 2018. 184 с. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/18965/1/%d0%86%d0%bd%d0%b2%d0%b5%d1%81%d1%82%d1%83%d0%b2%d0%b0%d0%bd%d0%bd%d1%8f.pdf> (дата звернення 21.03.23)
11. Історія та теорія соціальної політики України: Навч. посібн. / [А.О. Ярошенко, Т. В. Семигіна, Н.В. Сушицька] Київ: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2018. 289 с.
12. Карпенко О.О., Мандзюк Н.К. Соціальна відповідальність як чинник економічного розвитку вітчизняних підприємств. Ефективна економіка. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6219> (дата звернення - 05.02.2022).
13. Керівництво соціальною відповідальністю : Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 URL: http://csm.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=633%253A1-iso-26000-&catid=41%253A2009-10-16-12-08-07&lang=uk (дата звернення - 05.02.2022).
14. Кифяк В., Малиш Л. Соціальне підприємництво: проблеми та перспективи. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 275—280.
15. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218—234.
16. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К.: КНЕУ. 2018. С. 198.
17. Косович Б. Соціальне підприємництво в Україні: актуальні питання становлення. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 77—81.
18. Кравченко, А. О. Соціальна політика в сучасних державах: основний зміст, напрями і моделі. 2022. С. 104-112.
19. Краузе О. І., Піняк І. Л., Шпилик С. В. Соціальна відповідальність в контексті діджиталізації бізнесу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки». 2022. №11. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8381> (дата звернення - 05.02.2022).

20. Куровська Н. О., Оліфір І. А. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах децентралізації. Вісник ЖНАЕУ, 2019. № 1 (59), т. 2, С. 68–75.

21. Лисенко Т.І., Усіченко І.В., Алексеєнко І.А. Системний підхід до управління продуктивністю підприємства. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/15_ukr/58.pdf (дата звернення - 05.02.2022).

22. Лопушняк Г.С. Державна соціальна політика як передумова економічного розвитку України : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 372 с.

23. Офіційний сайт Clarity Project URL: https://clarity-project.info/edr/32985427/finances?current_year=2020 (дата звернення 10.04.2023)

24. Офіційний сайт ГК «Фокстрот» URL: <https://foxtrotgroup.com.ua/> (дата звернення 10.04.2023)

25. Офіційний сайт НБУ URL: <https://bank.gov.ua/ua/> (дата звернення 21.03.23)

26. Пługіна, Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. Вип. 42. С. 323–327.

27. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини : практикум для студентів економічних спеціальностей. Харків, 2018. - 186 с.

28. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. № 3. С. 246–252.

29. Смагло О. В. Соціальна політика: реалії та перспективи. Причорноморські економічні студії. Вип. 38 (2). 2019. С. 70-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/b ses_2019_38%282%29__16 (дата звернення 20.02.23)

30. Утвенко В. В. Система соціального забезпечення та соціальної підтримки: навч. посіб. Київ : ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. 248 с.

31. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.

32. Чанишева Г. І. Щодо поняття та цілей соціальної політики (2020). URL: <https://hdl.handle.net/11300/12760> (дата звернення 20.02.23)

ДОДАТКИ

Додаток А

Звернення до респондентів: Доброго дня! Проводиться дане опитування з метою виявлення вашої думки стосовно такого питання – «Яку мету має наявна система мотивації персоналу?». Відповіді, які наявні на дане питання наведені в анкеті зліва. Вам необхідно обрати один чи декілька стовпчиків, які на Вашу думку стосуються системи мотивації персоналу.

Анкета опитування ставлення працівників до наявної на підприємстві системи мотивації

	Яку мету має наявна система мотивації персоналу?		
	Так	Ні	Частково
Мета реальної оцінки роботи та мотивації персоналу			
Мета розкриття потенціалу працівників			
Мета виявлення сильних та слабких сторін працівників			
Мета встановлення раціонального рівня заробітної плати			
Мета прийняття адміністративних рішень			
Мета покарання у разі виявлення проблем			

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1015237399

Дата перевірки:
24.05.2023 23:24:09 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
24.05.2023 23:33:44 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: Гвоздюкова керівник Макара

Кількість сторінок: 57 Кількість слів: 11782 Кількість символів: 93166 Розмір файлу: 392.48 KB ID файлу: 1014913696

8.75% Схожість

Найбільша схожість: 2.01% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1007948509)

6.43% Джерела з Інтернету

179

Сторінка 59

5.83% Джерела з Бібліотеки

467

Сторінка 61

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

32