

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
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

Форма навчання: Денна

(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління соціальною сферою організації»
(назва теми)

здобувача Гришковець Катерина Вячеславівна
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент, Верховод Ірина Сергіївна
(науковий ступінь, вчене 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
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
ПОГОДЖЕНО**

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 2023 р

Менеджмент персоналу

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

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

_____ 2023 р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Гришковець Катерина Вячеславівна**

(прізвище, ім'я, по батькові)

форми навчання денної

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи ***на тему***

«Управління соціальною сферою організацій»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " " 2023 р .№

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ
«Епіцентр-К»**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

**Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти управління соціальною сферою
організації**

Розділ 2. Аналіз управління соціальною сферою у ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

**Розділ 3. Напрями удосконалення управління соціальною сферою у ТОВ
«ЕПІЦЕНТР К»**

Об'єкт дослідження: соціальна сфера та управління нею у процесі діяльності товариства.

Предмет дослідження: особливості та тенденції управління соціальною сферою організації на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: визначення напрямів управління соціальною сферою товариства «Епіцентр К» та розробка пропозицій щодо її удосконалення.

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

У Розділі 1

- дослідити поняття «соціальна сфера» та методологічні підходи до розуміння цього поняття;
- навести чинники, що позитивно та негативно впливають на розвиток соціальної сфери;
- розглянути соціальну політику як знаряддя реалізації системи соціального захисту;
- дослідити досвід реалізації соціальної політики в Україні.

У Розділі 2

- проаналізувати загальну характеристику та фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К»;
- провести аналіз методів управління соціальною сферою та напрямів соціальної політики товариства.

У Розділі 3

- навести напрями удосконалення управління соціальною сферою товариства через впровадження проєкту підвищення мотивації працівників компанії;
- проаналізувати ефективність запропонованих заходів для ТОВ «Епіцентр К».

Завдання підготував науковий керівник:

_____ / _____
(дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач:

_____ / _____
(дата)

Реферат

Управління соціальною сферою організації

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, перший має три підпункти, другий розділ має два підпункти. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні аспекти управління соціальною сферою організації, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 83 сторінки, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 14 рисунків, 24 таблиці. Під час написання використано 65 джерел. Робота містить 2 додатки. Також робота містить результати практичної наукової діяльності: тези доповіді, опубліковані в матеріалах XIX Міжнародної науково-практичної конференції XIX «Actual methods of development of science and education» Бостон, США, 15-17 травня 2023 року, «Управління соціальною сферою організації: основні напрямки».

Об’єктом дослідження є соціальна сфера та управління нею у процесі діяльності товариства.

Предметом дослідження є особливості та тенденції управління соціальною сферою організації на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

Метою дослідження є визначення напрямів управління соціальною сферою товариства «Епіцентр К» та розробка пропозицій щодо її удосконалення.

Відповідно до зазначеної мети в роботі було поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- дослідити поняття «соціальна сфера» та методологічні підходи до розуміння цього поняття;
- навести чинники, що позитивно та негативно впливають на розвиток соціальної сфери;
- розглянути соціальну політику як знаряддя реалізації системи соціального захисту;
- дослідити досвід реалізації соціальної політики в Україні;

- проаналізувати загальну характеристику та фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К»;
- провести аналіз методів управління соціальною сферою та напрямів соціальної політики товариства;
- навести напрями удосконалення управління соціальною сферою товариства через впровадження проєкту підвищення мотивації працівників компанії;
- проаналізувати ефективність запропонованих заходів для ТОВ «Епіцентр К».

Методи дослідження. В процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та емпіричні методи, а саме: аналіз; синтез; індукція; дедукція; порівняння; абстрагування і конкретизації, діалектичний; логічний; аксіоматичні методи.

Наукова новизна полягає в тому, що у роботі автором визначено напрями управління соціальною сферою організації, які направлені на її внутрішнє і зовнішнє середовище. **Практичне значення дослідження** полягає в тому, що результати дослідження можуть використовуватись у ТОВ «Епіцентр-К» для збільшення ефективності праці співробітників та удосконалення соціальної політики. Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: соціальна сфера, соціальна політика, система соціального захисту, управління соціальною відповідальністю.

Відгук
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки вищої освіти факультету управління персоналом,
соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Гришковець К.В.
на тему: «Управління соціальною сферою організації»

1. Аутуальність теми. У сучасному світі розвитку технологій та цифровізації і посилення конкуренції людський потенціал стає креативним ядром для формування конкурентних переваг будь-якої компанії. Люди вивільняються від стандартних операцій, які автоматизуються, натомість важливим стає генерування ідей, прояви творчості та адаптивність до швидкозмінного середовища. У цьому аспекті важливості набувають процеси ефективного управління соціальною сферою організацій. Управління соціальною сферою передбачає формування мікросередовища організації, у якому компанія бере на себе відповідальність за свої дії та їх вплив на працівників, зацікавлених сторін та громаду (регіон чи країну, групу країн відповідно до масштабів діяльності організації). І цей процес включає те, яким чином організація веде свій бізнес, як вона керує своїм впливом на навколишнє середовище, як вона ставиться до своїх працівників і як вона підтримує громадську діяльність, спрямовану на вирішення соціальних проблем регіонального або національного масштабів. Тому обрана тема дослідження є сучасною і актуальною.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Позитивною рисою кваліфікаційної роботи є те, що у роботі зроблено ґрунтовний аналіз фінансового стану та напрямів діяльності ТОВ «Епіцентр К». Автором з метою удосконалення соціальної політики працівників підприємства самостійно розроблено проєкт впровадження нового механізму мотивації працівників у компанії та розраховано його вартість. Проаналізовано і оцінено соціально-економічний вплив щодо вдосконалення однієї зі складових соціальної політики товариства. Реалізація запропонованого проєкту дозволить збільшити дохід компанії за рахунок підвищення продуктивності праці.

3. Наявність самостійних розробок автора. Автором вперше визначено основні елементи управління соціальною сферою організації: економічний (прибутковість, управління ризиками, підтримка місцевої економіки, економічна доцільність), соціальний (дотримання законодавства, турбота про співробітників, спільнота) та екологічний (включає екологічний вимір стратегії корпоративної соціальної відповідальності та охоплює екологічні проблеми та вплив компанії на навколишнє середовище). Проаналізовано ефективність запропонованих заходів з вдосконалення управління соціальною сферою для ТОВ «Епіцентр К».

4. Цінність теоретичних висновків і практичних рекомендацій полягає в тому, що запропоновані теоретичні положення і практичні рекомендації щодо удосконалення управління соціальною сферою передбачають можливість їх використання не тільки для розв'язання проблем досліджуваного підприємства, але й для інших вітчизняних підприємств.

5. Наявність недоліків. У роботі бажано було б зробити наголос на тому які соціальні блага та гарантії мають працівники досліджуваного підприємства як вони покращаться після впровадження запропонованого проєкту.

6. Практична значущість висновків і рекомендацій. Результати дослідження можуть використовуватись у ТОВ «Епіцентр-К» для підвищення ефективності праці співробітників та удосконалення соціальної політики товариства. Робота заслуговує високої оцінки і рекомендується до захисту.

Доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана,
к.е.н., доцент



I.S. Верховод

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача
вищої освіти

Гришковець Катерини Вячеславівни

на тему: **«Управління соціальною сферою організації»**

Тема кваліфікаційної роботи «Управління соціальною сферою організації» є особливо актуальною у сучасних умовах. У зв'язку з глобалізацією, посиленням соціальної відповідальності бізнесу та постійно змінними умовами, ефективне управління соціальною сферою організації стає ключовим для її успішного функціонування та розвитку.

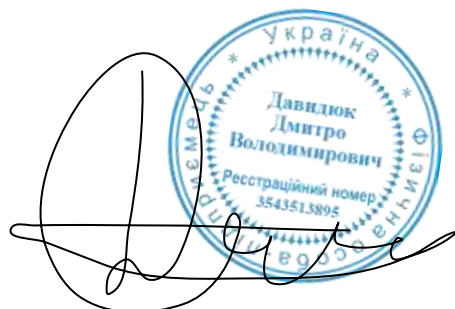
Дослідження було проведено на високому рівні. Здобувач виявив глибокі знання теоретичних основ теми, а також продемонстрував здатність до аналітичного мислення. Робота характеризується високою якістю даних, які були використані для аналізу, а також ретельності обробки цих даних. Робота була обґрунтована та добре структурована, що свідчить про серйозний підхід до наукового дослідження.

Методологія дослідження була вибрана та застосована відповідно. Здобувач успішно комбінував кількісні та якісні методи дослідження, що дозволило йому отримати багатогранний аналіз проблеми. Він використав відповідні методи збору та аналізу даних, включаючи статистичні методи, опитування, інтерв'ю та аналіз документів.

В аналізі й обробці даних здобувач продемонстрував високий рівень аналітичних здібностей. Він ефективно систематизував та інтерпретував зібрані дані, використовуючи відповідні теоретичні моделі та концепції. Висновки, до яких він дійшов, були логічно обґрунтовані та чітко сформульовані.

Рецензент: Директор, Давидюк Д.В

Підпис засвідчує: ФОП Давидюк Д.В.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ СФЕРОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	13
1.1. Соціальна сфера організації: сутність, поняття та особливості.....	13
1.2. Соціальна політика як знаряддя реалізації системи соціального захисту громадян	231
1.3. Досвід реалізації соціальної політики в Україні.....	319
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ СФЕРОЮ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»	375
2.1. Загальна характеристика та фінансовий стан ТОВ «Епіцентр-К».....	375
2.2. Аналіз методів управління соціальною сферою та напрямів соціальної політики товариства	464
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ СФЕРОЮ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	608
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення управління соціальною сферою у ТОВ «Епіцентр-К»	608
3.2. Розрахунок вартості та оцінка ефективності запропонованого проєкту....	653
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі розвитку технології та цифровізації і посилення конкуренції людський потенціал стає креативним ядром для формування конкурентних переваг будь-якої компанії. Люди вивільняються від стандартних операцій, які автоматизуються, натомість важливим стає генерування ідей, прояви творчості та адаптивність до швидкозмінного середовища. У цьому аспекті важливості набувають процеси ефективного управління соціальною сферою організації.

Україна, як сучасна світова держава, обрала соціальну спрямованість економіки. Соціальний захист населення є невід'ємною частиною соціальної політики кожного товариства та кожної держави в цілому. Зріле суспільство вимагає зрілості і від організацій, з якими воно взаємодіє та які його обслуговують. Після перемоги України у війні трансформація суспільства потребуватиме і підвищення соціальної відповідальності від організацій і підприємств через впровадження соціальної політики. Тому дослідження проблеми управління соціальною сферою і вдосконалення соціальної політики в організаціях сьогодні є надзвичайно актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні аспекти функціонування та розвитку соціальної сфери досліджувались у працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених і фахівців, як Богомолів О., Дьяконова І., Єпіфанов А., Лібанова Е., Сало І., Базилевич В., Шевчук П., Палій О., Ситар Л., Скуратівський В., Косова Т., Михайловська І., Неліпович О., Гарсія А., Грюат Ж., Лопушняк Г.С., Петрова І.Л., Кравчук О.І., Шандар А.М., Василик А. В., Ращенко А. Ю., Данилицька А. П., Верховод І.С., Кицак Т.Г., Поплавська О. та ін.

Метою дослідження є визначення напрямів управління соціальною сферою товариства «Епіцентр К» та розробка пропозицій щодо її удосконалення.

Відповідно до зазначеної мети в роботі було поставлено та вирішено наступні завдання:

- дослідити поняття «соціальна сфера» та методологічні підходи до розуміння цього поняття;
- навести чинники, що позитивно та негативно впливають на розвиток соціальної сфери;
- розглянути соціальну політику як знаряддя реалізації системи соціального захисту;
- дослідити досвід реалізації соціальної політики в Україні;
- проаналізувати загальну характеристику та фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К»;
- провести аналіз методів управління соціальною сферою у товаристві;
- навести напрями удосконалення управління соціальною сферою товариства через впровадження проєкту підвищення мотивації працівників компанії;
- проаналізувати ефективність запропонованих заходів для ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є соціальна сфера та управління нею у процесі діяльності товариства.

Предметом дослідження є особливості та тенденції управління соціальною сферою організації на прикладі ТОВ «Епіцентр К».

Методи дослідження. В процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та емпіричні методи, а саме: аналіз; синтез; індукція; дедукція; порівняння; абстрагування і конкретизації, діалектичний; логічний; аксіоматичні методи.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Наукова новизна і теоретична значущість полягає в тому, що у роботі автором визначено напрями управління соціальною сферою організації, які направлені на її внутрішнє і зовнішнє середовище. Практична значущість полягає в тому, що результати дослідження можуть використовуватись у ТОВ «Епіцентр-К» для збільшення ефективності праці співробітників та удосконалення соціальної політики.

Наукова апробація отриманих результатів. Авторка кваліфікаційної роботи брала участь у XIX Міжнародній науково-прикладній конференції XIX «Actual methods of development of science and education» Бостон, США, 15-17 травня 2023 року. Надруковано тези доповідей: «Управління соціальною сферою організації: основні напрямки». Тези доповіді та сертифікат додається.

Інформаційна база дослідження. При підготовці кваліфікаційної роботи використовувалася фахова література, довідкова література, наприклад річні звіти товариства, періодична література та інші наукові та інтернет-джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ СФЕРОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Соціальна сфера організації: сутність, поняття та особливості

В умовах динамічного розвитку соціально-економічної системи України важливе місце посідає соціальна сфера. Соціальна сфера стосується процесів, які забезпечують життєво важливу людську та соціальну діяльність, виробляють економічні блага для задоволення потреб людини або відображають як рівень і якість суспільного життя, так і рівень розвитку національної економіки.

Наразі поняття «соціальна сфера» в Україні недостатньо враховано в чинному законодавстві. Крім того, у вітчизняній та закордонній фаховій літературі спостерігається відсутність єдиного підходу науковців щодо розуміння сутності цього поняття.

З нашої точки зору можна виділити такі підходи до тлумачення терміну «соціальна сфера»:

- 1) процесний підхід (соціальні процеси та форми соціальної активності, спрямовані на підвищення рівня життя в суспільстві);
- 2) фактологічний підхід (орієнтований на фактичний зміст терміну «соціальний домен»);
- 3) інституційний підхід (враховує інституційні одиниці, що забезпечують підвищення рівня життя в суспільстві).

З позиції процесуального підходу до соціальної сфери Зін'єв Е.К. трактує її як діяльність, пов'язану із реалізацією просторових процесів у суспільстві здійснення раціональних форм організації життєдіяльності людей щодо умов праці, житла, відпочинку, розвитку особистості, відновлення та відтворення

населення. Ця галузь, як зазначає вчений, має безпосереднє відношення до політики, економіки, соціології, демографічних досліджень тощо [27, с. 126].

Більшість визначень у науковій та економічній літературі відносяться до змістовного підходу, автори вказують на те, що соціальна сфера – це сукупність галузей, які визначають рівень життя, сфера життєдіяльності – соціальна сфера відтворення людини.

Центр перспективних соціальних досліджень сформулював таке визначення соціальної сфери: «Це сукупність усіх сфер суспільного життя, які пов'язані з державними та недержавними установами, організаціями та компаніями, які забезпечують загальний рівень життя громадян або сприяють підвищенню їхнього добробуту і водночас створюють оптимальні умови для реалізації та самореалізації здібностей та інтересів саме цих громадян» [56].

У зв'язку з цим у Великому тлумачному словнику сучасної української мови дається таке визначення соціальної сфери: «сукупність галузей, підприємств, організацій, які безпосередньо пов'язані між собою, характером і рівнем життя людей, їх добробутом» [12, с.1360]. Таке ж визначення соціальної сфери міститься в Економічній енциклопедії [21].

Деякі сектори соціальної сфери створюють послуги для задоволення матеріальних потреб. Інші сектори надають послуги, спрямовані на задоволення духовних потреб людей.

В економічній літературі усі галузі соціальної сфери діляться на дві групи:

1) ринкові або автономні - торгівля, громадське харчування, побутове обслуговування, житлово-комунальне господарство, туризм, доходні заклади оздоровчого комплексу;

2) неринкові або бюджетні – комплекси охорони здоров'я, освіти, науки, культури і спорту, рекреації, що потребують державного або регіонального (місцевого) фінансового втручання [40, с.153].

Л.О. Лазутіна розглядає соціальну сферу як сферу, в якій виробництво продукції здійснюється не безпосередньо, а завдяки створенню умов для її

виробництва, життєдіяльності, підвищення значення сільського способу життя тощо [40, с. 153].

У спеціальній літературі щодо розуміння соціальної сфери чітко домінують два підходи – процесуально-правовий та матеріально-правовий. Інституційний підхід, який враховує інституційні одиниці, функція яких спрямована на забезпечення вищого рівня життя резидентів соціально-економічної системи, запропоновано І.С. Верховод [13–14], А.А. Пакуліна [47], Г.С. Пакуліна [47].

Тому в Україні пріоритетним завданням державної політики соціально-економічного розвитку суспільства є переорієнтація на забезпечення високого рівня безпеки соціальної сфери, необхідного з точки зору науково обґрунтованої стратегії розвитку зі значними фінансовими ресурсами.

На сьогодні в Україні існує низка сприятливих і несприятливих умов для розвитку соціальної сфери (рис. 1.1).

На наш погляд, окрім виділення припущень, необхідно конкретизувати фактори, які також поділяються на сприятливі та несприятливі. Чинниками, що позитивно впливають на розвиток соціальної сфери в економічній системі України є:

- 1) імплементація норм та стандартів європейської соціальної політики;
- 2) створення тенденцій розвитку інтелектуально-особистісного, а також виховного та інноваційного потенціалу соціальної сфери;
- 3) підвищення якості та ефективності освітньої і наукової діяльності, підвищення рівня інтелектуалізації економіки та соціальної сфери;
- 4) розроблення соціальних нормативів у сфері соціально-трудових відносин;
- 5) розвиток сімейної медицини, розвиток фізкультурної та спортивної бази.

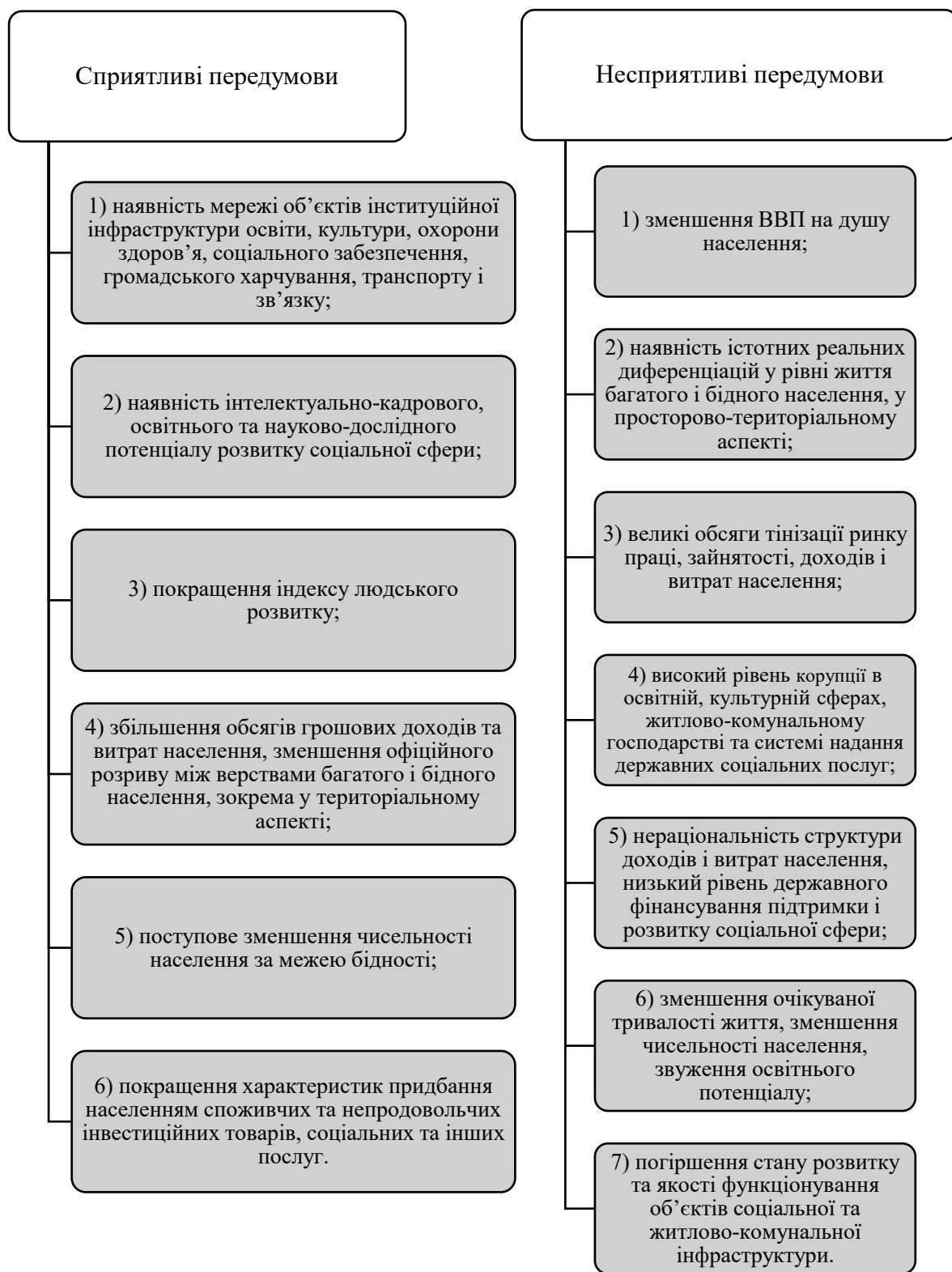


Рисунок 1.1–Передумови розвитку соціальної сфери

Джерело: розроблено автором

Соціальна сфера організації відображається у фаховій літературі як соціальна відповідальність економіки [7–8; 10–11; 13–14; 40; 47].

Управління соціальною сферою передбачає формування мікросередовища організації, у якому компанія бере на себе відповідальність за свої дії та їх вплив на працівників, зацікавлених сторін та громаду (регіон чи країну, групу країн відповідно до масштабів діяльності організації). І цей процес включає те, яким чином організація веде свій бізнес, як вона керує своїм впливом на навколишнє середовище, як вона ставиться до своїх працівників і як вона підтримує громадську діяльність, спрямовану на вирішення соціальних проблем регіонального або національного масштабів. Організації недостатньо приймати участь у благодійності чи волонтерстві, допомагаючи власним працівникам або створюючи фонди для підтримки громади. Справжня сутність управління соціальною сферою полягає у формуванні такого середовища, щоб кожен у організації був підзвітним і працював, щоб завоювати довіру споживачів та інвесторів, відповідаючи їхнім очікуванням щодо етичної та відповідальної поведінки.

Успішне управління соціальною сферою організації часто передбачає зростання матеріальних та трудових витрат. На конкурентному ринку праці співробітників приваблюють компанії, які мають успішні кейси відповідальної поведінки, наприклад захисту навколишнього середовища або здобутки від впровадження соціальної політики. Будучи зразком для наслідування, така організація залучатиме людей, які володіють такими навичками, як інноваційність, лідерство та вміння працювати в команді. А завдяки відповідальному ставленню до працівників витрати, зумовлені плинністю працівників, зводяться до мінімуму. Для бізнесу також корисним є виділення із натовпу конкурентів. Соціальна відповідальність корпоративних осіб може допомогти компанії виділитися у галузі, у громаді, серед аналогічних організацій.

У сучасних умовах репутація організації залежить не тільки від успішності її бізнесу та якості продукції, а й від активності у вирішенні проблем території, на якій вона працює [8]. Тому компанії все частіше вдаються до концепції корпоративного громадянства, згідно з якою організація, як «громадянин» певної території, повинна сплачувати встановлені податки відповідно до норм чинного

законодавства. Організація має взяти на себе й інші завдання у вигляді розвитку територіальної соціальної інфраструктури, реалізації спільних проєктів з місцевою адміністрацією тощо. Тому соціальна сфера організації має як внутрішнє, так і зовнішнє середовище (рис. 1.2).

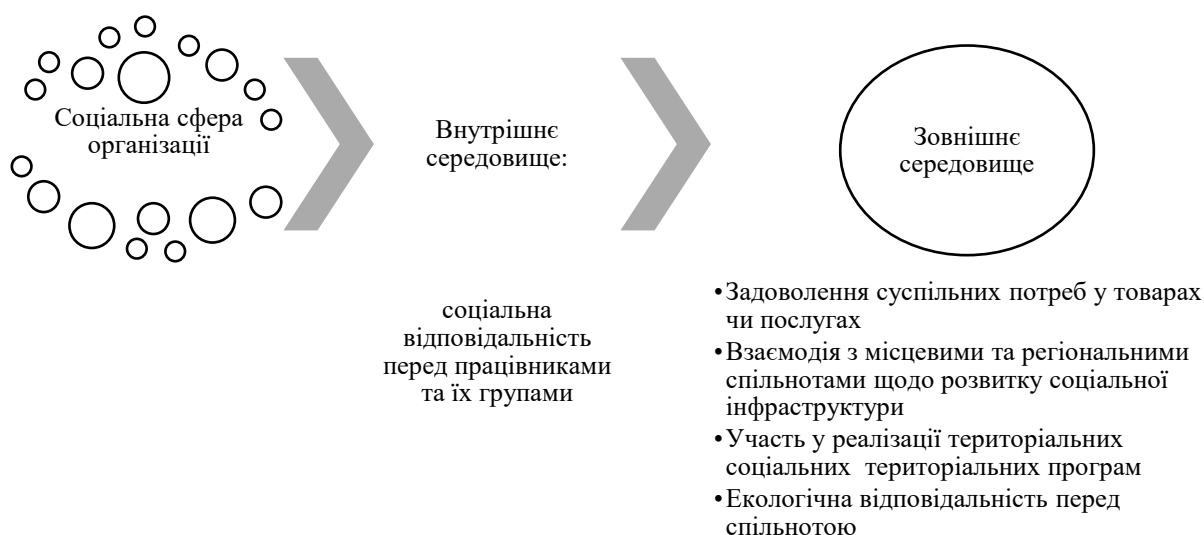


Рисунок 1.2– Структура соціальної сфери організації

Джерело: складено автором на основі [8]

Між цими структурними елементами є взаємодія і взаємовплив, які необхідно враховувати для ефективного управління соціальною сферою. Тож, зважаючи на структуру соціальної сфери організації, управлінський вплив повинен мати зовнішнє та внутрішнє спрямування. При цьому виявляється суперечність між потребами організації та територіальним (місцевим) розвитком: чим більше організація вкладає у соціальну політику території, тим менше у неї залишається коштів на внутрішній соціальний розвиток. У рамках цієї проблеми особливо проявляються питання про види та обсяги соціальної відповідальності організації у зовнішньому середовищі [8].

Тож, система управління соціальною сферою повинна ґрунтуватися на балансі трьох елементів: економічного, соціального та екологічного (рис. 1.3). Ці ключові теми повинні стати основою для стратегії сталого розвитку організації. [62].

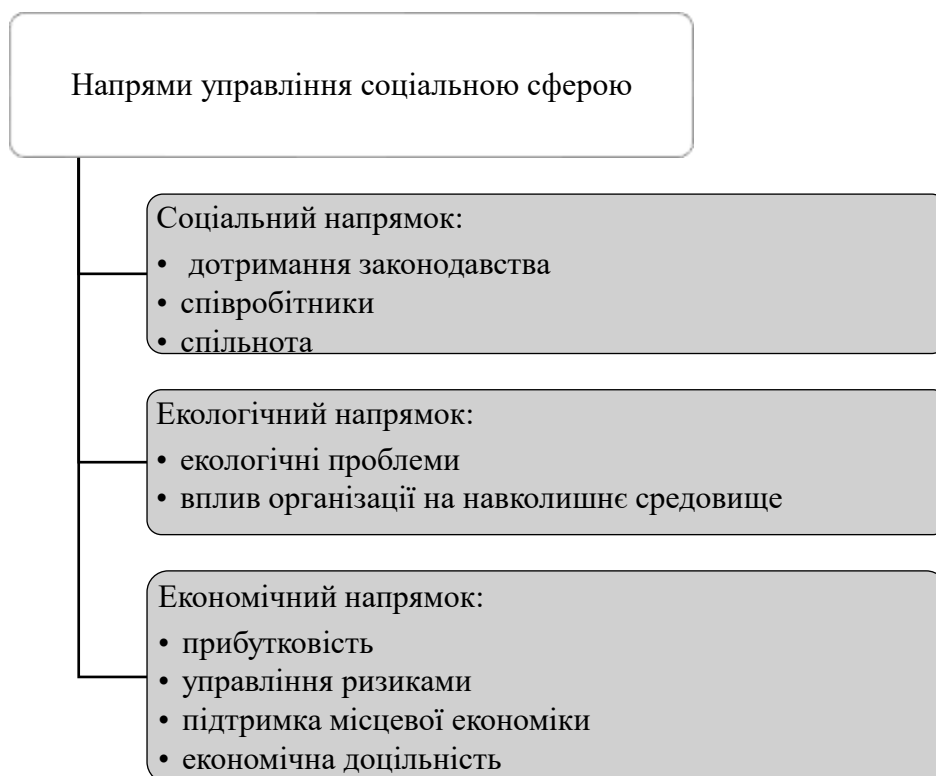


Рисунок 1.3– Напрями управління соціальною сферою організації

Джерело: складено автором на основі [62].

Метою управління соціальною сферою відповідальної компанії є створення економічної стійкості, водночас дотримуючись принципів екологічної та соціальної відповідальності. На цих фундаментальних принципах ґрунтується легітимність соціальної сфери та прогрес соціального розвитку організації.

Соціальна складова базується насамперед на дотриманні законодавства про права людини, умови праці та недискримінацію. Доступ до робочого середовища, яке поважає закони, які вважаються основними, стає центральним ядром у формуванні всієї соціальної сфери організації [62]. Другий важливий елемент соціальної складової в управлінні соціальною сферою є співробітники. У цьому аспекті важливим є включення концепцій, які допомагають створити вільний від стресу робочий простір, сприятливий для розвитку співробітників, що включає задоволення, різноманітність та залучення, охорону здоров'я, навчання, професійний розвиток і безпеку.

Третім елементом є спільнота, яка будує опору за межами компанії та враховує зовнішніх зацікавлених сторін, таких як клієнти, контрагенти компанії та будь-які інші спільноти, на які може вплинути вибір компанії через її ланцюг поставок. Щоб успішно управляти цим напрямком необхідно впроваджувати практики щодо дослідження рівня партнерства або аналіз постачальників, які можуть бути інтегровані в щоденну діяльність компанії. Отже, відносини між відповідальною компанією та її зацікавленими сторонами більше не зосереджені виключно на бізнесі, вони також враховують добробут зацікавлених сторін.

Екологічна складова процесу управління соціальною сферою включає екологічний вимір стратегії корпоративної соціальної відповідальності та охоплює екологічні проблеми та вплив компанії на навколишнє середовище [62]. Зіткнувшись із надзвичайною кліматичною ситуацією, організації часто вирішують спершу зосередитися на цьому елементі.

Як і соціальний компонент, екологічний компонент включає набір концепцій і практик як всередині, так і за межами компанії. Організації, які бажають зменшити свій вплив на навколишнє середовище та запровадити відповідальну поведінку, повинні брати до уваги такі концепції, як викиди парникових газів, циркулярність, відновлювані джерела енергії та відповідальне формування ділових відносин. Щоб забезпечити комплексний підхід, вплив екологічної компоненти слід аналізувати в різних напрямках діяльності організації. Щоб створити надійну систему управління навколишнім середовищем, важливо вимірювати її вплив.

Економічна складова системи управління соціальною сферою передбачає отримання прибутку. Економічний акцент робиться на поведінці на рівні організація, а саме: дотримання законодавства, управління ризиками, прозорість та належне управління [62]. Така поведінка допомагає здобути довіру зацікавлених сторін компанії, оскільки вони демонструють відповідальну корпоративну культуру. Багато практик впливають із такої поведінки, що призводить до відчутних дій, таких як звіти про сталий розвиток, карти зацікавлених сторін та/або сертифікацію.

Основна складність полягає у тому, щоб знайти ідеальний баланс між наведеними вище трьома складовими.

Корпоративна соціальна відповідальність (Corporate Social Responsibility) - концепція ділової практики, господарської діяльності особливо великих комерційних організацій, яка включає відповідальність організацій за вплив своїх бізнес-рішень і діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, корпоративну соціальну відповідальність, господарська діяльність особливо великих комерційних організацій. на основі добровільної корекції повсякденної практики економіки, виробництва товарів і послуг з урахуванням соціальних та екологічних наслідків та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами (інфлюенсерами) [55; 62].

СВБ відповідає сталому розвитку та добробуту суспільства; враховує очікування зацікавлених осіб, представників громадянського суспільства; Дотримується чинного законодавства, відповідає міжнародним стандартам і кодексам поведінки; інтегровані у відносини з організаціями та існуючі практики соціального розвитку.

Ідея корпоративної соціальної відповідальності (CSR) [65] виникла в 1970-х роках у США та Великобританії в результаті підвищення обізнаності громадськості та споживачів про загальну картину компанії/фірми, а саме: вибір чесних та відповідальних ділових партнерів; забезпечення соціального захисту та недискримінації працівників; забезпечення якості та безпеки продукції/послуг; ставлення компанії до навколишнього середовища та суспільства; Дотримання прозорості та відкритості, соціальної відповідальності у прийнятті стратегічних бізнес-рішень.

Концепція СВБ зосереджується, з одного боку, на спрямуванні діяльності бізнесу на сталий розвиток відповідного суспільства та людства, з іншого боку, на формуванні позитивної громадської думки про економіку, про якість та безпечність продукції, що згодом призводить до збільшення обсягу збутових внесків, збільшує прибуток товариства.

Основні принципи СВБ:

- регулярна відповідальність і прозорість діяльності компанії;
- дотримання етичних норм у господарській діяльності компанії;
- дотримання інтересів клієнтів, партнерів і суспільства;
- відповідність нормам міжнародного права;
- дотримання прав людини [65].

СВБ традиційно зосереджується на систематичному вирішенні таких основних проблем:

- повага до прав людини;
- впровадження соціально відповідальних робочих процесів;
- захист довкілля та екологізація виробництва;
- дотримання чесної практики ведення бізнесу;
- дотримання прав та інтересів споживачів, забезпечення безпеки їх життя і здоров'я;
- активна участь у життєдіяльності суспільства;
- підтримка переходу суспільства до стійкого розвитку [65].

СВБ суб'єктів господарювання передбачає постійний діалог та взаємодію з різними «лідерами думок»: ЗМІ та журналістами, політиками та чиновниками., навчальними закладами (особливо регіональними університетами), неприбутковими громадськими організаціями, молодіжними організаціями, волонтерами, міжнародними експертами, представниками міжнародних інституцій, професійні асоціації, державні організації, інститути громадянського суспільства.

Компанії дотримання СВБ гарантує конкурентні переваги на ринку: полегшує доступ до інвестицій і нових ринків; сприяє зростанню обсягу продажів товарів/послуг та збільшує прибуток [65]. Корпоративні структури часто одночасно впроваджують КСВ і благодійність, і спонсорство (останні напрямки не пов'язані зі збільшенням прибутковості компанії).

У 21 столітті споживачі в розвинутих країнах світу віддають перевагу компаніям з надійною репутацією та активною політикою КСВ.

Згідно з результатами опитування громадян (Cone Communications CSR Study, 2017) [63], 87% респондентів купують товари та послуги у компаній, які допомагають вирішити соціальні, екологічні та інші суспільні проблеми; 63% респондентів сподіваються, що і без законодавчих ініціатив компанії стануть рушієм соціальних та екологічних змін на краще. У той же час 76% опитаних американських споживачів відмовилися б від товарів або послуг роздрібних продавців, філософія яких суперечить їхнім переконанням.

Для держави поширення методик СВБ сприяє розвитку державно-приватного партнерства, особливо реалізації регіональних та національних проєктів. СВБ залучає економіку до вирішення соціальних проблем, які є частиною соціальної політики держави: працевлаштування молоді, осіб раннього пенсійного віку, людей з обмеженими фізичними можливостями; Фінансова підтримка закладів соціальної інфраструктури (шкіл, лікарень, бібліотек, музеїв) тощо.

Соціально-відповідальний бізнес також підтримує співпрацю приватного та державного секторів у реалізації завдань, пов'язаних із енергозбереженням, інноваційним розвитком, екологізацією виробництва (інвестиції в зелені технології, відновлювана енергетика) тощо.

1.2. Соціальна політика як знаряддя реалізації системи соціального захисту громадян

Соціальний захист займає чільне місце в соціальній політиці. Соціальний захист як діяльність держави разом із зайнятістю населення, охороною здоров'я, житловою політикою, освітою тощо належить до одного з напрямів соціальної політики.

Сучасні умови трансформації соціальної сфери України потребують поглибленого аналізу інституційної ролі держави у сфері управління соціальною сферою. У цьому контексті важливо проаналізувати, які інституційні зміни відбуваються в державному управлінні соціальним простором і яку роль у цьому

відіграє держава. У контексті трансформації соціальної сфери України необхідно також враховувати роль інших зацікавлених сторін, таких як громадські організації, приватний сектор, міжнародні організації та ін. Це сприятиме ефективній та якісній реалізації соціальної політики та соціальному забезпеченню та покращенню якості життя громадян.

О.А. Яковлев вважає соціальну політику складною системою, яка включає різні рівні та сфери діяльності. Метою є забезпечення економічного та соціального розвитку країни та активізація та максимізація інноваційного потенціалу у сфері людських ресурсів [61].

Підхід Л.О. Остапенко до тлумачення сутності дефініції «соціальна політика» полягає в розмежуванні «державних» і «недержавних управлінських суб'єктів», таких як громадські організації та благодійні фонди, діяльність яких полягає у реалізації різноманітних політик, програм, спрямованих на вивчення, задоволення та узгодження потреб та інтересів різних соціальних груп, у тому числі шляхом забезпечення соціального захисту, доступу до освіти, медичного обслуговування, житла та інших послуг. При цьому важливо враховувати інтереси держави загалом, особливо забезпечення стабільності економіки та соціально-політичної сфери [45].

Соціальна політика є важливою складовою економічного і соціального розвитку країни. Вона включає ряд заходів і програм, спрямованих на підтримку та захист різних груп населення. Одним із головних завдань соціальної політики є забезпечення благополуччя всього суспільства, а не лише окремих груп населення. У той же час державна політика повинна бути зосереджена на підтримці та покращенні добробуту середнього класу та покращенні рівня життя найбільш вразливих груп.

Для держав загального добробуту характерна орієнтація соціальної політики на верстви суспільства з нижчими та середніми доходами. Це включає надання різноманітних допоміжних послуг, таких як соціальні виплати, безкоштовне медичне обслуговування та освіта, надання соціального захисту тощо [9].

Відповідно соціальна політика – це сукупність планомірних, скоординованих заходів і методів органів державного і громадського управління, діяльність яких регламентується на законодавчому рівні. Цей комплекс забезпечує розвиток соціальної сфери з метою підвищення добробуту громадян.

В умовах кризи, спричиненої війною, соціальна сфера України перебуває у складному становищі. Труднощі прийняття оптимальних управлінських рішень, розмаїття функцій, що мають бути реалізовані у сфері соціальної політики, вимагають наявності розвиненої високоефективної системи управління, яка можлива без впровадження, коригування та застосування нової парадигми управління.

Метод державного управління – це важливий інструмент для провадження ефективної державної політики. Він включає в себе різні підходи та стратегії управління, такі як законодавчі акти, регулювання, фінансування, моніторинг та оцінка. Використання відповідного методу державного управління може значно впливати на результативність політики та її впровадження. Водночас, вибір методу повинен бути обґрунтованим та забезпечувати належний рівень контролю та забезпечення підзвітності влади перед громадянами [38].

Науковець Качний О. С. у своїй роботі [28] зазначає, що методи державного управління поділяються на організаційно-розпорядчі, економічні, правові та соціально-психологічні. Аналогічний підхід і у вчених Вольської О.М. та Панкратьєвої Т. Л. Хоч вони і розділяють даний підхід, але дещо розширюють класифікацію і виокремлюють наступні види методів: правові, економічні, політичні, організаційні та мотиваційні [16].

Т. Корецька у праці [33] виділяє наступні методи управління соціальними процесами:

- особистісно-психологічні, що використовуються для формування світогляду та особистості управлінців як основних суб'єктів управління;
- соціальні та соціально-психологічні, застосовувані з метою підвищення соціальної активності людей;

- економічні, зумовлені економічними стимулами;
- організаційно-адміністративні, засновані на прямих директивних вказівках;
- самоврядування як різновид саморегулювання соціальної системи;
- моделювання, прогнозування, експертні оцінки, діагностика;
- методи глобального регулювання [33].

Отже, методи державного управління соціальною сферою – це сукупність інструментів практичної реалізації управлінськими органами владно-організуючого впливу. Недосконалість системи управління галузями соціальної сфери може посилити нерівність в доступі до соціальних послуг та зумовити недостатню якість цих послуг. Але ефективне управління мінімізує прояви корупції в соціальній сфері та використання соціальних послуг для політичної маніпуляції. Також, ефективна система управління стимулює розвиток інновацій та використання новітніх технологій в соціальній сфері, що призводить до зростання добробуту громадян.

Для успішного управління соціальною сферою можливо впровадити моделювання системи управління розвитком соціальної сфери у контексті фінансування соціальних інвестицій. Крім того, доцільним є запровадження стратегічного підходу, проактивних проєктних методів та перегляд методик підготовки фахівців.

Загальновизнано, що розширення терміну «соціальне забезпечення» пов'язане з прийняттям Закону про соціальне забезпечення в 1935 році в США.

У дослівному перекладі термін «безпека» має кілька значень, найважливіші з яких: певність, визначеність, захист, застереження, гарантія [18].

Існують різні теоретичні та методологічні підходи до визначення сутності терміну «соціальний захист» [6]. Тому Міжнародна організація праці визначає концепцію соціального захисту як загальний рівень соціального захисту для всіх громадян, незалежно від суми внесків або тривалості їх професійного стажу. Таким чином, Конвенція МОП 1952 року та наступні міжнародні трудові норми містять дев'ять основних компонентів соціального захисту: медична допомога,

допомога в разі хвороби, допомога по безробіттю при народженні дитини, допомога сім'ям з непрацездатними дітьми, невідкладна допомога. при народженні дитини, допомога сім'ям з дітьми, непрацездатним дітям, допомога сім'ям з дітьми, допомога при хворобі, невідкладна допомога на одну дитину, допомога сім'ям з дітьми у разі втрати працездатності. Це означає, що соціальне забезпечення розуміється в найширшому розумінні як соціальна підтримка всього населення з метою соціальної безпеки.

Цікавим є визначення соціального захисту за «Американської енциклопедією»: «Соціальний захист у загальному розумінні цього терміну означає безпеку та свободу від страху і призначений для суспільства як групи взаємопов'язаних і взаємозалежних людей» [11].

Соціальне забезпечення у вужчому розумінні розуміється насамперед як певний обмежений комплекс заходів для надання допомоги в разі потреби.

У різних країнах значення соціального захисту в строгому значенні – social security – «соціальне забезпечення» дещо відрізняється [5]. У США цим терміном позначають виключно пенсійну систему (для соціального захисту в широкому значенні вживають термін «благополуччя» або «система соціального забезпечення»), у Великій Британії – всю систему грошових виплат, у континентальній Європі (згідно з термінологією МОП) це включає всі грошові виплати та охорону здоров'я, в деяких інших країнах це насамперед означає соціальне забезпечення. Звідси і розбіжності в трактуванні соціального захисту в західній літературі.

Метою соціального забезпечення є, з одного боку, надати кожній людині можливість вільно розвиватися, реалізовувати себе та свої здібності шляхом забезпечення гідного рівня життя, а з іншого боку, забезпечити стабільність у суспільстві, соціальну згуртованість і соціальна згуртованість підвищує загальний добробут населення.

Таким чином, соціальний захист можна визначити як процес, за допомогою якого соціально-політичні інститути діють для підтримки адекватного рівня соціального добробуту людини за певних економічних умов.

Правовою підставою для визначення цих обставин є норми законодавства у сфері соціального захисту населення. За змістом соціальні ризики найчастіше диференціюють на непрацездатність, безробіття (часткове безробіття), втрату годувальника та низькі доходи.

Зниження соціального ризику можна визначити як реалізацію соціальної безпеки [5]. Соціальне забезпечення є одним із основних завдань соціального захисту населення.

Термін «соціальний захист» закріплений у конституційному праві [4]. Водночас термін «соціальне страхування», широко вживаний у радянські часи, продовжує циркулювати в науці та практиці і є центральною категорією права соціального страхування, яке, у свою чергу, є невід'ємною частиною загального національного правопорядку України.

Система соціального захисту є цілісною ланкою соціального страхування, соціальної допомоги та гарантій, спрямованої на сталий людський розвиток [9].

Основу створення системи соціального страхування в нашій державі заклало законодавство України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [3], прийняте 14 січня 1998 р. Цей Закон [3] встановлює принципи та загальні правові, фінансові та організаційні засади загальнообов'язкового державного соціального страхування громадян України.

Предметом загальнообов'язкового соціального страхування є страховий випадок, у разі настання якого застрахована особа (член сім'ї, інша особа) має право на натуральну допомогу та соціальні виплати. Страховий ризик – обставини, внаслідок яких громадяни та/або члени їхніх сімей тимчасово чи назавжди втрачають засоби до існування та потребують матеріальної допомоги чи соціальних виплат [3]. Страховий випадок – подія, настання якої дає застрахованій особі право на матеріальне забезпечення або соціальні пільги, встановлені законами України про окремі види загальнообов'язкового державного соціального страхування [3].

Соціальна допомога є однією з найважливіших форм соціальної підтримки осіб, матеріальне становище яких не відповідає загальновизнаному рівню

захищеності або нижче встановленого законом порогу захисту. Соціальна допомога може бути державною, благодійною, гуманітарною, грошовою, матеріальною тощо. Державна соціальна допомога – це гарантоване державою матеріальне забезпечення громадян, тобто оплата готівкою.

Відповідно до Закону «Про соціальні послуги» [2] від 19 червня 2003 р. соціальні послуги – це комплекс різноманітних заходів, спрямованих на конкретні соціальні верстви населення або конкретних осіб у складній життєвій ситуації та при виконанні своєї діяльності в суспільному житті з метою транскордонного покращення якості чи своїх потреб, сприяти одужанню, адаптації та поверненню до повноцінного життя [2]. Соціальні послуги надають соціальні працівники та інші особи, які пройшли відповідну підготовку та які через свої особистісні особливості більш схильні до надання соціальних послуг. У наданні соціальних послуг можуть брати участь волонтери, діяльність яких регулюється відповідними положеннями, затвердженими Кабінетом Міністрів України.

Основними способами надання соціальних послуг є матеріальна допомога та соціальні послуги. Людям надається матеріальна допомога у грошовій та натуральній формі: продукти харчування, засоби гігієни та особисті потреби, засоби догляду за дітьми, одяг, взуття тощо. Основні потреби, паливо, технічні засоби та засоби реабілітації. Законом передбачено такі види послуг: соціально-домашні, психологічні, соціально-педагогічні, соціально-медичні, соціально-економічні, правові, посередницькі у працевлаштуванні та інші.

Держава створює відповідні законодавчі та виконавчі структури для розробки та реалізації соціальної політики [19]. У розвитку соціальної сфери реалізація соціальних програм, спрямованих на збереження і відтворення фізичного, інтелектуального, духовного і трудового потенціалу та створення інституційних і соціально-економічних умов для задоволеності громадян (різних соціальних верств і груп), їхні потреби та інтереси, характер їх роботи та максимальне розкриття особистісного потенціалу кожної особистості.

На державному рівні соціально-політичні завдання передусім виконують соціальні міністерства та відомства, зокрема Міністерство соціальної політики.

Завданням міністерства є вирішення гострих соціальних проблем, наприклад у сфері компенсаційного страхування працівників та соціального захисту, державних програм охорони здоров'я, соціальної та професійної реабілітації осіб з інвалідності та підвищення кваліфікації людей з обмеженими можливостями. Безпека і охорона здоров'я на виробництві, державні програми цілеспрямованого сприяння малозабезпеченим верствам населення, запровадження принципово нового рівня соціального забезпечення в ринкових умовах [52].

Сучасний стан соціальної сфери держави та системи соціального захисту має далекосяжні стратегічні завдання у всіх галузях існування та функціонування (рис. 1.4).

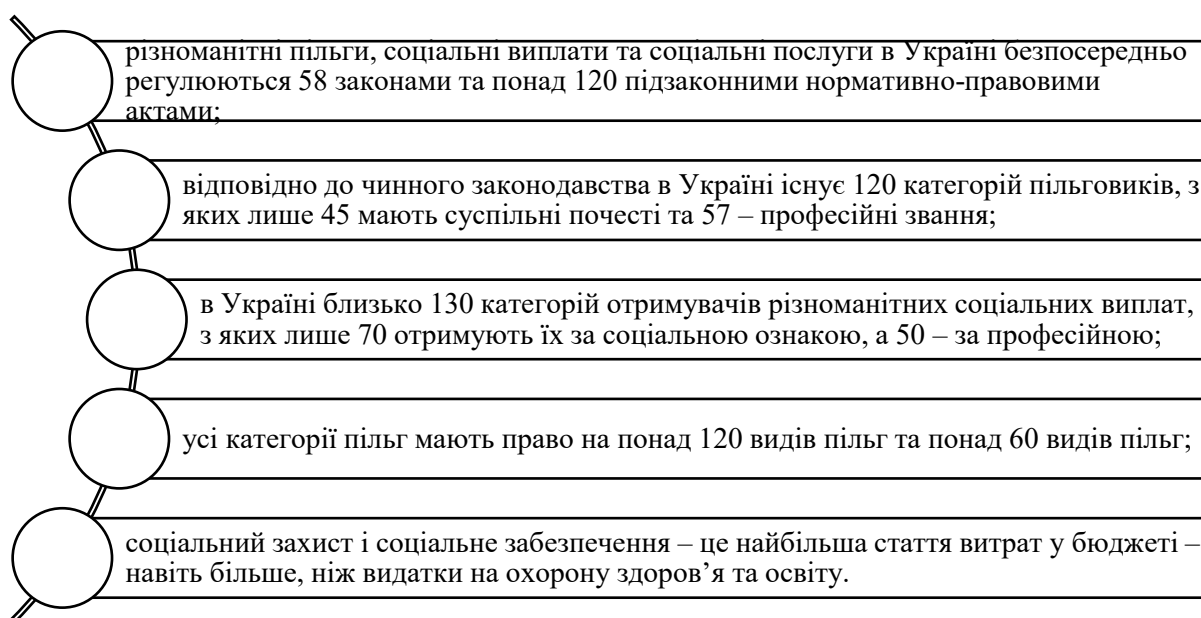


Рисунок 1.4–Сучасний стан соціального захисту в Україні [5]

Підсумовуючи, слід зазначити, що сучасний розвиток системи соціального захисту населення України потребує комплексного підходу до зміни засад її побудови з урахуванням ринкових реалій розвитку країни. Соціальні послуги, соціальне спонсорство, стимулювання надання послуг за рахунок прямих бюджетних коштів та залучення коштів недержавних структур покликані сприяти підвищенню соціального рівня в державі та покращенню матеріальних умов життя незахищених верств населення.

1.3. Досвід реалізації соціальної політики в Україні

Соціальна політика явище суспільно-історичне: вона виникла разом із виникненням держави, спрямована на координацію колективної діяльності людей, є регулятором взаємовідносин між соціальними структурами та соціальними інститутами, між суспільним та індивідуальним життям людини.

На сьогодні в Україні немає єдиного закону, який би визначав основні принципи, цілі та принципи соціальної політики. Одним із векторів стратегії сталого розвитку «Україна-2020» визначено пенсійну реформу та реформу системи соціального захисту, але ця реформа не приносить позитивних результатів і не покращує життя українців. Навпаки, за даними Bloomberg, Україна в 2017 році увійшла до десятки найбідніших країн світу. Гірше за Україну лише у Венесуелі (перша сходинка), Аргентині, ПАР, Туреччині, Греції та Іспанії [11; 43; 60].

Державну соціальну політику характеризують та визначають такі елементи:

- 1) має бути затверджена однією з владних структур – законодавчою, виконавчою, судовою.
- 2) має бути письмово зафіксована;
- 3) це те, що уряд реально робить, а не те, що він буде робити або тільки планує робити;
- 4) контролює процес прийняття рішень і водночас має бути результатом процесу [39; 44; 58-59].

Реалізація соціальної політики в державі ґрунтується на певних засадах. Фахівці виділяють такі базові принципи, як соціальна справедливість, соціальна солідарність, індивідуальна соціальна відповідальність і соціальне партнерство (табл. 1.1).

Існує багато моделей реалізації соціальної політики, але найчастіше використовуються два основних підходи: державний патерналізм і ліберальна модель.

Принципи соціальної політики

Принцип соціальної справедливості	Соціальна справедливість - це соціально-психологічне сприйняття принципів і форм організації суспільства, що відповідає інтересам людей і соціальних груп, тобто узагальнена моральна оцінка суспільних умов.
Принцип соціальної солідарності	Даний принцип гарантує взаємну підтримку всіх учасників системи соціального захисту населення. Він реалізується у формі перерозподілу ресурсів між різними соціально-економічними та соціально-демографічними групами.
Принцип індивідуальної соціальної відповідальності	Це означає, що кожен громадянин насамперед має подбати про власний добробут, не перекладаючи цей обов'язок на державу.
Соціальне партнерство	Це невід'ємний інститут сучасного демократичного суспільства, а це означає, що розвинені відносини між найманими працівниками, роботодавцями та державою працюють на основі співпраці, компромісу та узгоджених рішень з питань соціально-трудових відносин.

Джерело: складено на основі [39]

Державний патерналізм – це соціально-політична модель, за якої держава бере на себе високу соціальну відповідальність і, таким чином, несе повну відповідальність за рівень життя населення. Усі соціальні витрати здійснюються лише за рахунок бюджету та позабюджетних соціальних фондів [39].

Ця модель надає суспільству високий ступінь соціальної стабільності. До недоліків соціальної політики державного патерналізму можна віднести дуже сильне втручання держави в ринкові процеси, що обмежує підприємницьку свободу, а також знижує ефективність організацій та стимули для їх розвитку.

Ліберальна модель соціальної політики базується на поділі всіх членів суспільства на економічно сильних і економічно слабких осіб. Це означає, що головним завданням держави є надання різноманітних форм соціальної допомоги нужденним, створення необхідних умов для розвитку особистісного потенціалу та здібностей сильних членів суспільства [39].

Згідно з цією моделлю державна соціальна допомога в більшості випадків має цільовий характер, необхідний для виключення громадян і домогосподарств з доходом вище певного порогу з пулу потенційних бенефіціарів.

Недоліки ліберальної моделі державної соціальної політики полягають насамперед у диференціації споживання товарів і послуг, у різних державних соціальних виплатах для сильних і слабких членів суспільства.

Таблиця 1.2

Мінімальна заробітна плата в Україні за 2017-2021 рр.

Період	Мінімальна зарплата (грн)
з 01.01.2017 по 31.12.2017	3200
з 01.01.2018 по 31.12.2018	3723
з 01.01.2019 по 31.12.2019	4173
з 01.01.2020 по 31.08.2020	4723
з 01.09.2020 по 31.12.2020	5000
з 01.01.2021 по 30.11.2021	6000
з 01.12.2021 по 21.12.2021	6500
з 01.01.2022 по 31.12.2022	6700

Джерело: складено на основі [42]

З даних, представлених у таблиці 1.2, можна спостерігати, що мінімальна заробітна плата громадян України з кожним роком поступово зростає, що може свідчити про певне покращення рівня життя українців. Також підвищення заробітної плати сприятиме частковому зниженню безробіття та запобіганню відтоку громадян з країни, що забезпечить виконання ПФУ в майбутньому, оскільки мінімальний рівень пенсії навряд чи покриє мінімальні потреби громадянина (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Мінімальний розмір пенсії в Україні за 2017-2021 рр.

Період	Мінімальна пенсія (грн)
з 01.01.2018 по 30.06.2018	1373
з 01.07.2018 по 30.11.2018	1435
з 01.01.2019 по 30.06.2019	1435
з 01.07.2019 по 30.11.2019	1564
з 01.07.2020 по 30.11.2020	1712
з 01.01.2021 по 31.12.2021	1934
з 01.01.2022 по 31.12.2022	2093

Джерело: складено на основі [17]

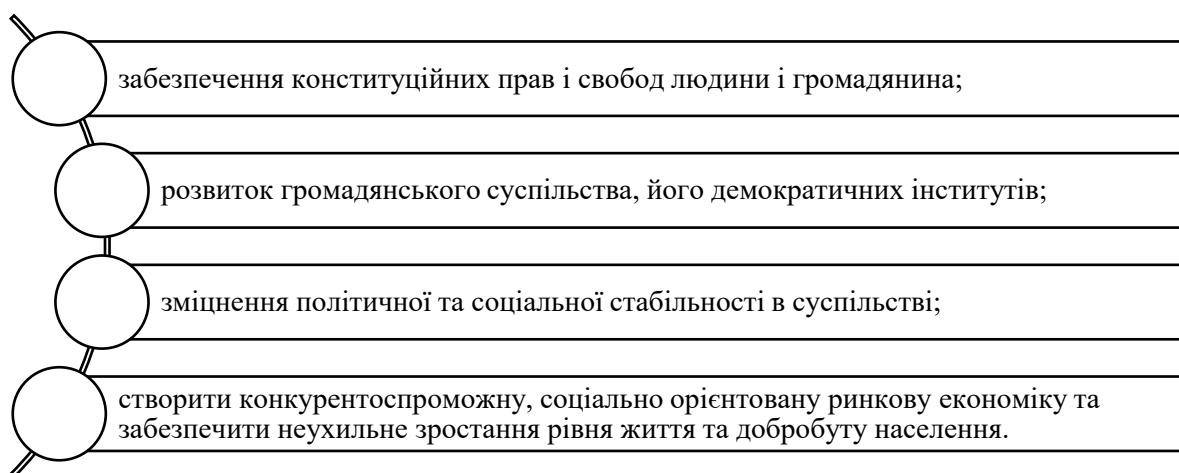


Рисунок 1.5– Пріоритети, які забезпечують державотворення та суспільний розвиток [43]

Соціальна політика держави здійснюється через соціальні програми, які в свою чергу базуються на законодавчій базі країни, що забезпечує задоволення соціальних потреб, соціальне забезпечення, соціальний захист і все це сприяє створенню соціальної справедливості в суспільстві.

Поєднання проблем розвитку ринкових відносин з підвищеною увагою до соціальних питань створює умови для економічного зростання, стійкого становища людини на ринку праці навіть після його припинення [52-53]. Економічне зростання і підвищення добробуту населення - процеси взаємопов'язані. Індекси основних соціально-економічних показників за 2017-2022 рр. наведені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Індекси основних соціально-економічних показників України у 2017-2022 рр. (% до попереднього року)

Показник	Роки					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Валовий внутрішній продукт	102,5	103,4	103,2	96,2	76,1	50,6
Валовий внутрішній продукт у розрахунку на одну особу	102,9	103,9	103,8	106,2	131,3	95,6
Реальний наявний дохід населення	110,9	109,9	106,5	102,6	120,5	
Продукція промисловості	101,1	103,0	99,5	95,5	101,9	63,1
Продукція сільського господарства	97,8	108,2	101,4	88,5	114,4	100,9

Капітальні інвестиції	122,1	116,4	115,5	61,8	113,0	
Оборот роздрібно́ї торгівлі	106,5	106,2	110,3	107,6	110,7	78,6
Експорт товарів та послуг	116,6	108,9	111,8	94,0	93,4	59,9
Імпорт товарів і послуг	123,6	115,3	106,7	89,4	107,6	55,3
Чисельність постійного населення (на кінець року)	99,5	99,4	99,4	99,7	99,5	99,5
Кількість зайнятих віком 15 -70 років	99,3	101,3	101,3	96,0	98,08	
Кількість безробітних віком 15-70 років	101,2	93,0	94,2	102,82	99,94	
Середньомісячна заробітна плата номінальна	137,1	124,8	118,4	110,4	120,9	118,2
Середньомісячна заробітна плата реальна	119,1	112,5	109,8	107,4	110,5	107,4

Джерело: складено на основі [17; 42; 57]

Як бачимо з таблиці 1.4, ВВП на душу населення за аналізований період зріс, але з початком повномасштабного вторгнення зменшився. Перш за все зросло виробництво промислової та сільськогосподарської продукції, але подекуди коливалось у бік зниження, особливо у 2022 році. Зросли також індекси середньомісячної заробітної плати, як номінальної, так і реальної. Незважаючи на досить оптимістичні дані, більшість громадян не відчули істотного зростання добробуту, що свідчить про недостатню ефективність соціальної політики держави.

Можна виділити кілька пропозицій щодо зростання суспільного добробуту, а саме [44]:

- особливу увагу слід приділити активній складовій державної соціальної політики. Необхідно створити умови для продуктивної праці працездатних громадян, забезпечити сприятливий клімат та гідну оплату праці на робочому місці. Державний бюджет наповнюється за рахунок податків, що може гарантувати захист соціально слабких верств населення;
- пасивна складова соціальної політики має бути спрямована на підтримку тих громадян, які через низку обставин не можуть отримати достатній дохід для проживання в межах прожиткового мінімуму;

- цифровізація соціальних послуг, що створить комфортні умови для отримання соціальної допомоги для жителів країни;
- розвиток уряду спрямований на якісне соціальне забезпечення, житлові програми, охорону здоров'я, освіти тощо;
- державної підтримки потребують і такі галузі економіки країни, як харчова та легка промисловість, які виробляють основні продукти харчування, одяг та взуття для населення.

Соціальна політика також впливає на конкурентну стратегію держави на світовому ринку та на конкурентоспроможність національної економіки, оскільки забезпечує розвиток людського потенціалу, поліпшення інвестиційно-інноваційного клімату в державі та соціальну стабільність суспільства [11; 60, с. 55]. Але несистематизоване та фрагментарне реформування окремих складових соціальної політики не здатне підвищити соціальний добробут населення.

Певне коло науковців сьогодні пропонує відійти від класичних моделей соціальної політики та розробити власну національну модель [52-53].

Слід підкреслити, що на сьогодні існує значна кількість пропозицій щодо складових нової моделі соціальної політики, деякі компоненти є ідентичними. Переважна більшість науковців наголошує на доцільності таких складових соціально-політичного розвитку країни в новому форматі: подолання бідності; зміцнення позицій компаній середнього розміру; підвищення національної безпеки держави; продовжити реалізацію національної антикорупційної політики; підвищення рівня добробуту населення відповідно до рівня інфляції; адресність пільг; розширення ринку праці; створення комфортних умов проживання молодих сімей; підтримка людей з особливими потребами; підтримка розвитку громадських організацій на землях загального користування. Ці підходи мають бути реалізовані в довгостроковому плані, що враховує поточне соціальне та фінансове становище держави. Це дає змогу подолати бідність у державі без додаткового навантаження на економіку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ СФЕРОЮ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

2.1 Загальна характеристика та фінансовий стан ТОВ «Епіцентр-К»

Історія компанії почалася з невеликого складу керамічної плитки та плитки площею 25 кв. Він знаходився на вулиці Петра Запорозжця в місті Києві. Бізнес стрімко розвивався і в 1997 році народилася ідея побудувати перший в країні господарський магазин. Перший в Україні будівельний гіпермаркет «Епіцентр-К» відкрито в Києві на вул. Братислава 11, 6 грудня 2003 р. [23]. Нині торгові об'єкти компанії працюють у 35 містах та селах України. Сьогодні мережа «Епіцентр-К» включає 75 торгових центрів, у тому числі 10 об'єктів мережі «Нова лінія». Загальна торгова площа – 1,5 млн. кв.м [24].

Група компаній «Епіцентр-К» – це багатоканальна екосистема, до якої входять торговельні мережі «Епіцентр-К» і «Нова Лінія», мультибрендова спортивна спеціалізована мережа «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», фабрика керамічної плитки «Епіцентр-К», деревопереробна целюлоза «Осмолода» та інші [26].

Розглянемо детальніше групу компанії «Епіцентр-К» на рис. 2.1.

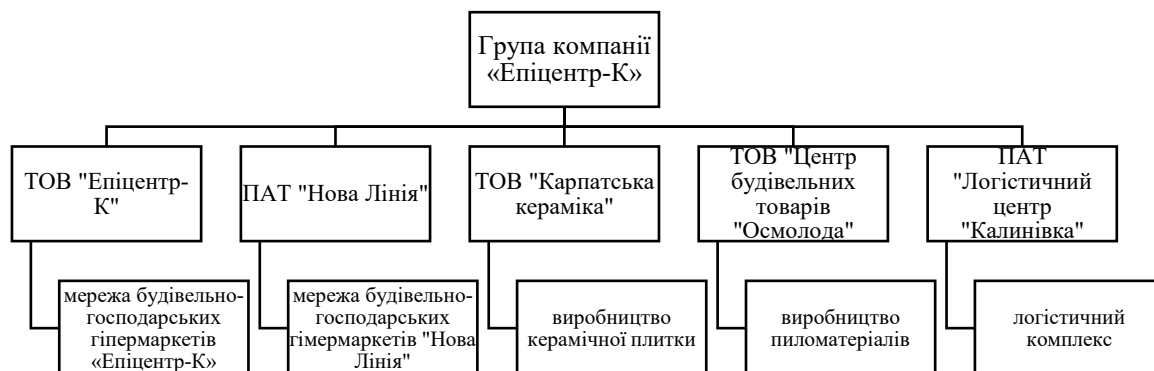


Рисунок 2.1– Група компаній «Епіцентр-К» [26]

Для більш детального розуміння сутності управління ТОВ «Епіцентр-К» розглянемо організаційну структуру управління (рис. 2.2).



Рисунок 2.2– Організаційна структура ТОВ «Епіцентр-К» [26]

Мережа ТОВ «Епіцентр-К» представляє 20 напрямків торгівлі. Співвідношення основних напрямів наведено на рис. 2.3.

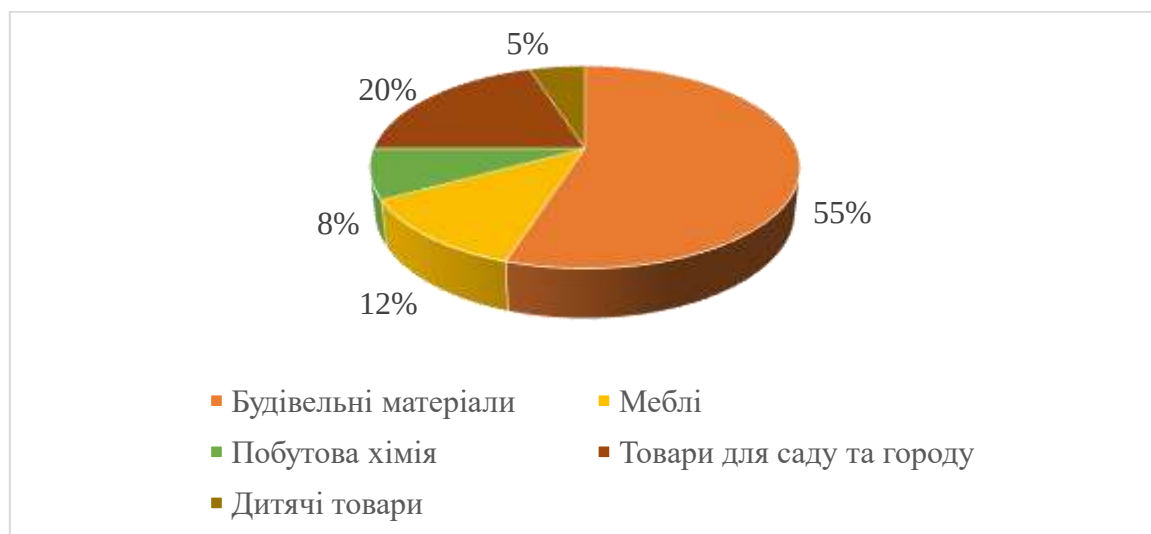


Рисунок 2.3– Співвідношення основних товарів, що реалізуються ТОВ «Епіцентр-К» [26]

Інтернет-магазин epicentrk.ua [26] функціонує як повноцінний маркетплейс з 2020 року, значно збільшив свою ефективність і є другим за відвідуваністю інтернет-магазином в Україні з 20 млн відвідувань на місяць.

У 2020 році в мережі відкрилися центри замовлень інтернет-магазинів для покращення рівня обслуговування – з автоматизацією процесів, системою зберігання товарів і комфортним залом очікування для клієнтів.

Щоб зробити онлайн-шопінг ще доступнішим для споживачів, компанія почала будувати мережу торгових центрів за межами власних торгових центрів. Зараз таких пунктів збору вісім. Всього інтернет-магазин обслуговує 102 ТЦ [24].

У 2021 році «Епіцентр-К» подвоїв відвідуваність інтернет-магазину та кількість представлених у ньому товарів, впровадив інноваційні ІТ-рішення та реалізував індивідуальний проєкт для самостійного експорту товарів. Одним із фокусів роботи у 2021 році є розвиток навичок логістики. Основні показники мережі торгових центрів представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники роботи мережі торгових центрів

Найменування показника	Роки		
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Кількість торговельних центрів, од.	62	62	68
Загальна площа, тис. м. кв.	1500	1500	1500
Логістичні центри(склади), тис. м. кв.	139	159	138
Кількість покупців, млн. чол.	59	63	100,8
Кількість продавців, тис. чол.	24	25	24
Товарообіг, млрд. грн.	51	52,6	61,6

Джерело: складено на основі [20; 22-26; 50; 54]

Підсумовуючи таблицю 2.1, можна стверджувати, що основні показники роботи мережі ТОВ «Епіцентр-К» зростають відповідно до тенденцій ринку. Охарактеризуємо фінансовий стан товариства у 2019-2021 роках. Динаміку активів наведемо на рис. 2.4.

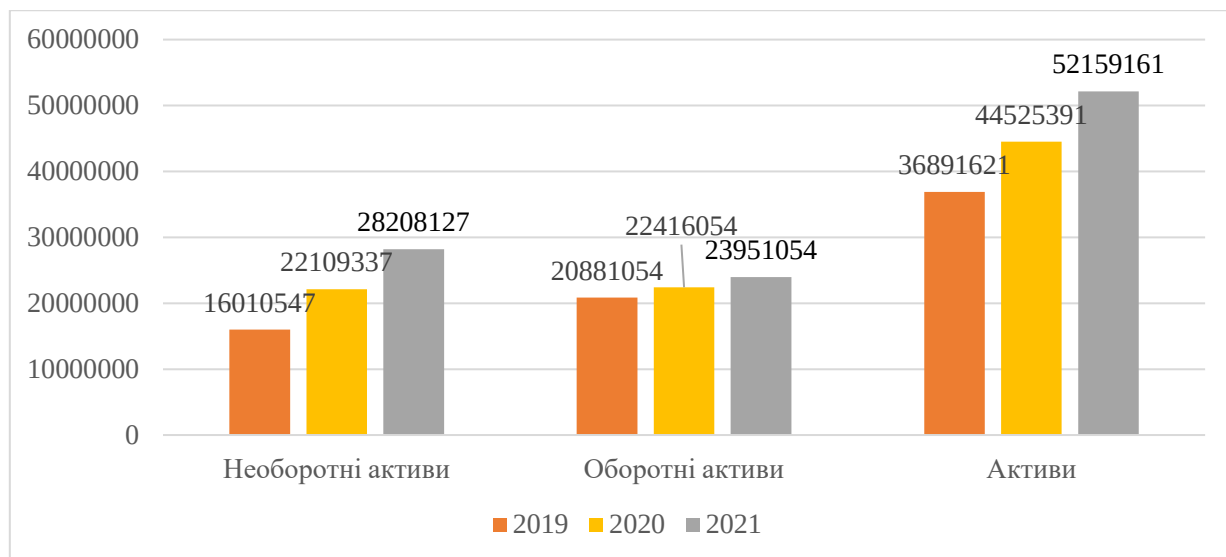


Рисунок 2.4– Динаміка активів ТОВ «Епіцентр-К» у 2019-2021 рр., тис. грн.
[54]

Аналіз динаміки активів товариства ТОВ «Епіцентр-К» (рис. 2.4) свідчить про зміцнення економічного потенціалу товариства, про що свідчить збільшення обсягу активів на 41,38%. При цьому активи досліджуваного товариства зросли (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз активів ТОВ «Епіцентр-К» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Показник	2019		2020		2021		Абсолютний приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %	Зміни в питомій вазі, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%			
Нематеріальні активи	12543	0,03	32720	0,07	52897	0,1	40354	321,7	0,1
Незавершені капітальні інвестиції	1869460	5,07	3692156	8,29	5514852	10,6	3645392	195,0	5,5
Основні засоби	12304648	33,35	15231712	34,21	18158776	34,8	5854128	47,6	1,5
Інші фінансові інвестиції	1755267	4,76	3129633	7,03	4503999	8,6	2748732	156,6	3,9
Відстрочені податкові активи	68629	0,19	23116	0,05	-22397	0,0	-91026	-132,6	-0,2
Необоротні активи	16010547	43,40	22109337	49,65	28208127	54,1	12197580	76,2	10,7
Запаси	13885925	37,64	15389033	34,56	16892141	32,4	3006216	21,6	-5,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1467824	3,98	2182479	4,90	2897134	5,6	1429310	97,4	1,6

Інша поточна дебіторська заборгованість	4381455	11,88	3859491	8,67	3337527	6,4	-1043928	-23,8	-5,5
Грошові кошти та їх еквіваленти	921054	2,49	642802	1,45	364550	0,7	-556504	-60,4	-1,8
Інші оборотні активи	224795	0,61	342249	0,77	459703	0,9	234908	104,5	0,3
Оборотні актив	20881053	56,60	22416054	50,35	23951055	45,9	3070001	14,7	-10,7
БАЛАНС	36891621	100,00	44525391	100,00	52159161	100	15267540	41,4	

Джерело: складено на основі [20; 22-26; 50; 54]

Той факт, що активи компанії зростають швидше, ніж дохід від реалізації товарів і послуг, свідчить про необхідність нарощення резервів компанії та оптимізації поточної структури його активів.

Збільшення суми балансу зумовлене зростанням як оборотних (+14,7%), так і необоротних активів (+76,2%) (табл. 2.2). Для більш точного розуміння фінансово-господарського становища ТОВ «Епіцентр-К», проведемо аналіз рентабельності діяльності товариства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз показників рентабельності діяльності ТОВ «Епіцентр-К» за 2019-2021 рр., %

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення
Рентабельність реалізації продукції	8,19	6,29	4,83	-3,36
Загальна рентабельність діяльності	11,69	8,91	6,79	-4,90
Рентабельність активів	9,76	7,79	5,67	-4,10
Рентабельність оборотних активів	17,25	14,65	11,82	-5,43
Рентабельність власного капіталу	24,50	19,49	14,11	-10,39

Джерело: складено на основі [20; 22-26; 50; 54]

Як бачимо, рентабельність діяльності товариства дещо знизилась у 2021 році порівняно з 2019 роком, це свідчить про недостатнє регулювання активів та власного капіталу. Розглянемо також систему показників ділової активності ТОВ «Епіцентр-К» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз ділової активності ТОВ «Епіцентр-К» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення
Період обороту активів	37,38	51,25	69,47	32,09
Період обороту оборотних коштів	21,16	24,92	30,88	9,72
Період погашення дебіторської заборгованості	4,44	4,74	4,79	0,35
Коефіцієнт оборотності активів	9,76	7,12	5,25	-4,51
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	17,25	14,65	11,82	-5,43
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	82,21	76,96	76,15	-6,06

Джерело: складено на основі [20; 22-26; 50; 54]

Період обороту активів та оборотних коштів дуже значно зросли, а ось період погашення дебіторської заборгованості майже не змінився, що свідчить про позитивні зміни у фінансовому становищі. Ці зміни відображаються і в значеннях відповідних коефіцієнтів. Проаналізуємо також ліквідність та платоспроможність ТОВ «Епіцентр-К» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Епіцентр-К» у 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,03	0,01	-0,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,35	0,32	0,29	-0,06
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,95	0,94	0,92	-0,03
Коефіцієнт покриття	1,05	1,01	0,98	-0,07
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,66	0,67	0,67	0,01
Коефіцієнт фінансової автономії	0,40	0,40	0,40	/

Джерело: складено на основі [20; 22-26; 50; 54]

У таблиці 2.5 бачимо незначне зниження багатьох показників. Коефіцієнт фінансової автономії показав стабільність, а коефіцієнт фінансової стабільності зріс.

Підсумовуючи проведений аналіз фінансово-економічного становища, зробимо такі висновки.

Показники ліквідності ТОВ «Епіцентр-К» нижче нормативу, що може свідчити про ймовірність втрати платоспроможності в найближчому майбутньому. Показники фінансової стійкості вказують на певну залежність товариства від зовнішнього кредиту. Рентабельність активів (5,67%) перевищила інфляцію (5%) у 2021 році, що свідчить про подорожчання активів компанії.

Незважаючи на зниження майже у два рази, індекс рентабельності продажів компанії має позитивне значення (з 8,19 у 2019 році до 4,83 у 2021 році). Тому необхідно продовжувати пошук шляхів збільшення обсягів реалізації товарів і послуг, тим самим максимізуючи фінансовий прибуток.

Реалізація продукції є найважливішим елементом зовнішньоекономічної діяльності товариства, оскільки на цьому етапі виготовлена продукція надходить на ринок і реалізується, товариство отримує прибуток і повертає вкладений капітал. І лише продавши продукт і отримавши прибуток, компанія досягає своєї кінцевої мети - зареєстрований капітал набуває грошової форми.

Щодо саме зовнішньоекономічної діяльності, то серед усіх підприємств групи ТОВ «Епіцентр-К», лише агрохолдинг «Епіцентр-Агро» та Epicenter Ceramic Corporation працюють на зовнішній ринок [22].

У 2019 році в Київській області відкрито завод з виробництва керамічної та керамогранітної плитки [26]. На новій виробничій території площею понад 70 000 м. кв. встановлено високотехнологічне обладнання світового лідера – компанії SACMI.

Висококваліфікована команда професіоналів та інженерів створила виробничі потужності на передовому обладнанні італійських виробників ТМ SACMI, SYSTEM та BMR. Вони запровадили інноваційні технології виробництва, такі як цифрова система сухого фарбування Easy Color Boost, технологія сухої ректифікації, полірувальна лінія з технологією суперглянцю та система контролю якості сканування Qualitron.

Як постачальницька, так і збутова діяльність є чи не найскладнішими процесами в компанії «Епіцентр-К», оскільки включають велику кількість складних етапів, які потребують постійного моніторингу та контролю.

Група ТОВ «Епіцентр-К» імпортує багато обладнання від закордонних партнерів [22; 26]. Компанія зацікавлена в подальшому розвитку та придбанні найкращих інноваційних технологій від FEERUM. Компанія FEERUM, є виробником не тільки обладнання для сушіння, очищення і зберігання зерна, а також має в продажу продуктову лінійку обладнання для аспіраційних систем.

Зобразимо таблично товарну та географічну структуру імпорту ТОВ «Епіцентр-К» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Товарна та географічна структура імпорту ТОВ «Епіцентр-К»

Товар/обладнання	Країна/ТМ
Обладнання для виробництва керамічної плитки	ТМ SACMI, SYSTEM та BMR, Італія
Обладнання для сушіння, очищення і зберігання зерна	Компанія FEERUM, Польща
Кераміка	Польща, Білорусь
Кам'яна плитка	Іспанія, Китай та Італія
Глиняна та неглазурована плитка	Польща
Сантехнічні товари	Китай, Італія

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Епіцентр-К» [22–26]

Щоб компенсувати сезонне зниження доходів компанії, асортимент гіпермаркетів було розширено за товарними групами: «Товари для дітей», «Побутова техніка», «Військове спорядження», «Посуд», «Текстиль», «Подарунки», «Канцтовари», «Меблі», спортивні товари «INTERSPORT». Сьогодні на ці групи припадає 23% від загального обсягу продажів гіпермаркету.

Однією з найсучасніших форм оптового продажу є торги через відкритий електронний майданчик Prozorro. Зазначимо, що компанія «Епіцентр-К» посіла 3 місце за кількістю виграних тендерів із часу запровадження електронних закупівель.

На ТОВ «Епіцентр-К» задіяні фахівці-професіонали, котрі навчені самостійно проводити аналіз та діагностику вітчизняного та світового ринків, а

також вони застосовують психологічні, маркетингові та економічні знання у комплексі, тому постачальницько-збутова система працює відмінно (рис. 2.5).



Рисунок 2.5– Послідовність організації постачальницько-збутової діяльності
ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Епіцентр-К» [26; 50]

На даний момент мережа оптових магазинів, що спеціалізуються на продажу будівельних матеріалів і господарських товарів, налічує понад 400 одиниць і очікується, що сягне близько 500 одиниць. За кількістю підприємницьких формувань лідируючі позиції посідають такі компанії, як СК «Мережа будівельних матеріалів» (112 одиниць) та ТОВ «Епіцентр-К» (63 одиниці). Проте за часткою ринку домінують ТОВ «Епіцентр-К», ПРАТ «Нова Лінія» та ТОВ «Купава-5».

У структурі бізнес-форматів найбільші роздрібні продажі характерні для «бізнес для бізнесу» (бл. 30%), «зроби сам» (25%) і спеціалізованих магазинів (20%). Однак значні частки залишаються на ринках (бл. 15%) і магазинах «біля дому» (10%). Проте тенденція до збільшення кількості бізнес-мереж і збільшення частки ринку організованих бізнес-одиниць і скорочення неорганізованих бізнес-одиниць, особливо ринків, зберігається.

Підсумовуючи аналіз діяльності товариства, перш за все, має бути ідеально налагоджена система фінансування компанії та збуту товарів, оскільки саме від них залежить успіх та збільшення прибутку.

2.2. Аналіз методів управління соціальною сферою та напрямів соціальної політики товариства

Впровадження соціальної політики в товаристві дозволяє досягти цілий ряд переваг:

- переваги соціальної корпоративної відповідальності;
- впізнаваність бренду;
- відносини з інвесторами;
- залучення співробітників;
- зменшення ризиків.

Реалізація соціальної політики організації важлива як для суспільства, так і для самої організації. Розробка та реалізація соціальної політики організації може допомогти створити міцніші зв'язки між працівниками та суспільством, підвищити моральний дух і допомогти як працівникам, так і роботодавцям відчувати більший зв'язок із навколишнім світом і сприяти сталому розвитку.

Соціальна політика полягає у створенні підходу до управління, який компанії використовують для врахування соціальних та екологічних проблем у своїй економічній діяльності та у своїх стосунках зі своїми зацікавленими сторонами. Соціальну політику, як правило, розуміють як спосіб, у який компанія збалансовує економічні, екологічні та соціальні вимоги («потрійна кінцева лінія»),

одночасно задовольняючи очікування акціонерів та зацікавлених сторін. Підтримка впровадження соціальної політики та практик соціальної відповідальності в організаціях вимагає підходів, які відповідають конкретним потребам і можливостям цих організацій і не загрожують їх економічній життєздатності.

Соціальна політика в організації повинна забезпечувати такі умови ведення бізнесу, які забезпечують дотримання встановлених соціально-етичних норм і прав людини. Соціально відповідальні організації, безсумнівно, приводять свою діяльність у відповідність до навколишнього середовища та забезпечують захист і безпеку людей і споживачів. Оскільки світ стає все більш глобальним, люди з різних спільнот і культур тепер можуть працювати пліч-о-пліч в одній організації. Тому соціальна політика організації має бути зосереджена на залученні, навчанні, повазі та підтримці спільнот і культур, з якими працює організація.

Організація повинна гарантувати, що всі питання корпоративної соціальної відповідальності підтримуються в її операційних та адміністративних справах і відображають найкращі інтереси зацікавлених сторін компанії. І ми визнаємо, що організація усвідомлює корпоративну соціальну відповідальність і що завдяки цьому вона додає значну цінність своїй діяльності. У той же час соціальна політика повинна застосовуватися до діяльності, яка здійснюється організацією або від її імені.

Щоб соціальна політика була успішною, усі працівники організації повинні застосовувати принципи корпоративної соціальної відповідальності, описані в її політиці, у своїй повсякденній роботі. Керівництво організації повинно виступати в якості прикладу для наслідування, враховуючи ці міркування під час прийняття рішень у всіх процесах оперативної діяльності. Керівництво організації повинно забезпечити наявність відповідних організаційних структур для ефективного виявлення, моніторингу та управління проблемами корпоративної соціальної відповідальності та продуктивністю, пов'язаними з операційним процесом.

Тож, соціальна політика організації повинна базуватися на 5 основних сферах, які зображено на рис. 2.6.

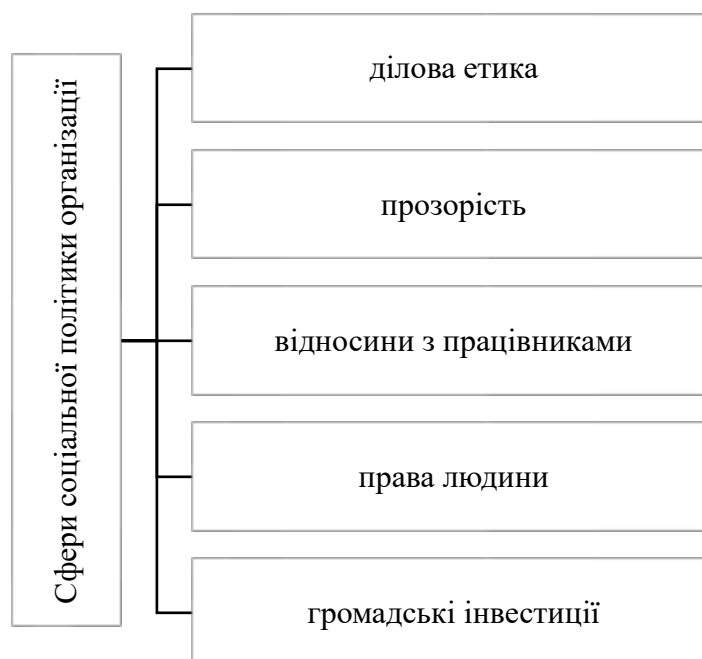


Рисунок 2.6. Сфери соціальної політики організації
Джерело: складено автором

Визначені вище сфери повинні бути інтегровані в стандарти корпоративної соціальної відповідальності.

При виконанні функцій соціального менеджменту на підприємстві необхідно обґрунтовувати та застосовувати різноманітні методи, спрямовані на гармонізацію соціальних стосунків у колективі, задоволення соціальних потреб працівників, особистісний розвиток, соціальний захист тощо [46].

Соціальне прогнозування як метод, що використовується в суспільстві для створення інформаційної бази для створення планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу на конкретний трудовий колектив. До числа параметрів соціального прогнозу можна віднести наступні показники [46]: вікові та статеві зміни в колективі; зміни загального рівня освіти і кваліфікації працівників; зміни матеріально-побутового забезпечення працівників; динаміка співвідношення фізичної та розумової праці тощо.

Соціальне нормування як метод управління полягає в існуванні таких соціальних норм, які визначають порядок поведінки індивідів та їх груп у колективі. Під нормою ми маємо на увазі, звичайно, певний наказ, правило, визнане обов'язковим до виконання. Соціальні норми відображають певну

сукупність інтересів – суспільних, класових, колективних і групових. Найважливішим і найближчим завданням цих стандартів є узгодження всіх видів інтересів. Оскільки інтереси визначають спрямованість поведінки індивідів та їх груп, то взаємне узгодження суспільних і особистих інтересів має суттєве значення для функціонування регулятивного механізму управлінських відносин.

Реалізація *соціального планування* як методу соціального управління здійснюється шляхом складання плану соціального розвитку підприємства. План соціального розвитку, як правило, складається з чотирьох частин [46]: вдосконалення соціальної структури колективу; покращення умов праці, їх охорона і зміцнення здоров'я працівників; підвищення життєвого рівня, поліпшення побутових і культурно-побутових умов трудящих; підвищення трудової та громадської активності службовців, розвиток самоврядування.

З метою забезпечення виконання завдань за всіма пунктами плану визначаються конкретні завдання, терміни виконання та відповідальні за виконання; забезпечені необхідні кошти; колектив мобілізований для виконання запланованих заходів і робіт; налагоджено контроль за виконанням планових завдань. Заходи цього плану містяться в оперативних і календарних планах відповідних виробничих ділянок, виконання яких разом з виробничими планами покладається на відділи.

Управлінські рішення, виробничі завдання, договори, накази, вимоги, нормативи, заохочення, санкції, які не тільки доповнюють одне одного, але й створюють оптимальні взаємовідносини між працівниками та керівниками, відповідають принципам соціальної справедливості; вони дають змогу стимулювати розвиток навичок співробітників і позитивно впливати на якість їхньої роботи.

У ТОВ «Епіцентр-К», структурою, яка забезпечує управління соціальним розвитком є соціальний підрозділ служби управління персоналом [26].

Управлінська мережа компанії ТОВ «Епіцентр-К» підкорила ринок клієнто-орієнтованими послугами, різноманітним асортиментом товарів і послуг, а також професіоналізмом своїх співробітників.

Мережа ТОВ «Епіцентр-К» розробила дуже велику кількість заходів для стимулювання продажу товарів, які полягають у різноманітних сезонних знижках та акціях, а також подарункових сертифікатах [22-26].

Загальна мета мережі – запропонувати жителям України різноманітний асортимент доступних і якісних товарів, заощадити час клієнтів завдяки сучасним технологіям обслуговування, а також пропонувати широкий асортимент послуг і товарів під одним дахом.

Кожен новий гіпермаркет прогресивніший за попередній. Перевагою перед конкурентами є накопичувальні знижки у відділі обладнання, знижки на окремі групи товарів та подарунки, які отримують споживачі. Усі відділи також мають додаткові послуги.

Найбільше бажання ТОВ «Епіцентр-К» – можливість створити найкращі умови для будівництва, ремонту та облаштування будинку кожного жителя України.

За даними Personal Analytical Union (PAU), щодня через господарський магазин проходить до 15 000 людей, і їх клієнтська база зростає. За даними PAU, лише за один квартал 2018 року покупці залишили в будівельних гіпермаркетах близько 2 мільярдів доларів. Навіть за умов перманентного зниження обсягів інвестицій в Україні експерти припускають, що зростання в цьому сегменті не зупиниться [64].

Щоб зрозуміти наскільки успішно ТОВ «Епіцентр-К» керує брендом, варто розглянути основні складові ринкової діяльності компанії (табл. 2.7).

Характеристика основних складових ринкової діяльності ТОВ «Епіцентр-К»

Види ринкової діяльності	Характеристика
Товарна політика	Основними важілями розвитку товарної політики на підприємстві «Епіцентр-К» є: 1. Інноваційність; 2. Забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції; 3. Створення оптимального асортименту; 4. Позиціонування товару на ринку. 5. Основні завдання товарної політики ТОВ «Епіцентр-К»: 6. Виявлення та задоволення потреб споживачів; 7. Використання технологічних знань і досвіду самої компанії; 8. Оптимізація фінансових результатів.
Цінова політика	В рамках маркетингового комплексу для ТОВ «Епіцентр-К» діє така цінова схема: 1. Компанія визначає мету свого маркетингу (виживання, максимізація прибутку, завоювання лідерства); 2. Суб'єкт господарювання обчислює, як змінюються рівні його витрат на різних рівнях надання послуг; 3. Компанія вивчає ціни конкурентів; 4. компанія вибере найкращий метод ціноутворення; 5. Фірма визначає кінцеву ціну товару.
Комунікаційна діяльність	Метою комунікаційної діяльності є просування товару на ринку. Його основними елементами є: реклама, зв'язки з громадськістю, засоби підтримки збуту, особистий продаж.
Кадрова політика	Він складається з наступних етапів: 1. Розробка кадрової політики; 2. Навчання персоналу; 3. Збереження та примноження людського потенціалу.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Епіцентр-К»

У мережі з'явилися три нових бізнес-напрямки: FOOD Market, Аптека 100+ і Protectants. У 2021 році рітейлер FOOD Market та Pharmacy відкрив понад 100 магазинів у всіх ТРЦ «Епіцентр-К». Так, у Києві відкрили три галереї арт-деко в торгових центрах Dream Town, Arcadia і Retroville [26]. В останньому відкрили магазин дитячих товарів E.PIC. У 2021 році компанія продовжила виводити власні роздрібні формати за межі Епіцентру.

Окрім розвитку офлайн-проектів, останніми роками «Епіцентр-К» активно розширює свою присутність в Інтернеті та розвиває багатоканальні сервіси, покликані зробити покупки зручнішими для споживачів.

Слід зазначити, що окрім збільшення кількості гіпермаркетів, будівельно-торгова мережа «Епіцентр-К» ставить перед собою завдання активно розвивати віртуальну мережу та відкривати спеціалізовані магазини у містах середнього

розміру. Зараз активно готується проєкт виходу та розвитку будівельно-торгових гіпермаркетів «Епіцентр-К» на ринки європейських країн [22].

В умовах суспільного потрясіння через пандемію COVID-19 стрімкий розвиток новітніх онлайн-каналів призвів до зростання їх ролі в публічній комунікації. Завдяки активному використанню Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, FaceTime та інших сервісів відеодзвінків, а також соціальних мереж і месенджерів вони не лише відіграють ключову роль у стосунках між людьми та організаціями, але й стали важливим аспектом, що впливає на має репутаційний капітал компанії.

Компанія «Епіцентр-К» під час карантину невдалими онлайн-акціями встигла зіпсувати свою репутацію, а за місяць її зміцнила. У листопаді 2020 року компанія опублікувала «72-годинну п'ятницю» на своїй сторінці у Facebook. Річ у тім, що згідно з тодішнім рішенням уряду, у вихідні дозволялося працювати лише тим магазинам, в асортименті яких понад 60% складалися з продуктів харчування [26]. Мережа магазинів «Епіцентр-К» заявила, що в її асортименті є як продукти, так і ліки, і в результаті відмовилася закриватися. Лише на своїй сторінці у Facebook видання зібрало понад 2000 обурених реакцій, понад 2500 коментарів, в яких користувачі соцмережі висловлювали своє обурення.

Зараз «Епіцентр-К» співпрацює з понад 300 виробниками. У перші роки 80% виробників ВТМ для компанії були з-за кордону [22-26]. Але українські постачальники вже мають 50%.

З початку війни 24 лютого 2022 року всі товариства були на порозі кризи, але ТОВ «Епіцентр-К» вистояло та активно продовжило свою діяльність [26]. Найважливішим була активна підтримка Збройних Сил України та населення. Під час хвилі активних переказів «гроші в готівку», коли всі боялися краху онлайн-банкінгу, «Епіцентр-К» дозволив знімати готівку при покупці товару на касі.

Ще однією ініціативою стало перерахування балів із програми лояльності «Вигода» на допомогу Збройним Силам України. До 11 березня 2022 року зібрано понад 1000000 грн, а до 2 квітня 2022 року понад 2000000 грн.

Станом на березень 2022 р. Київський гуманітарний штаб, створений групою компаній «Епіцентр-К» [26], оформив понад 6,3 млн кг гуманітарних вантажів для армії, територіальної оборони та цивільного населення.

ТОВ «Епіцентр-К» з перших днів масштабного наступу на Україну перебуває на захисті гуманітарної безпеки. Маючи великий управлінський досвід та власну потужну інфраструктуру та логістику, компанія побудувала повний ланцюжок поставок гуманітарної допомоги Україні, яка перебуває в умовах воєнного стану.

Загалом Київський гуманітарний штаб отримав майже 8200 піддонів із допомогою загальною вагою 6,3 млн кг. [26]. Це продукти харчування, одяг, медикаменти тощо. Водночас за цей період карта Гуманітарного штабу значно розширилася і налічує 57 таборів, які забезпечують життєдіяльність кожного району Києва за будь-яких обставин.

Основним пріоритетом засновники та керівництво компанії вважають підтримку ЗСУ, як зазначила співзасновниця групи компаній «Епіцентр-К» Галина Герега, загальна вартість підтримки перевищує 300 млн грн. [26].

Зокрема, у Західній Україні «Епіцентр-К» організував спільно з «Інтерспорт Україна» гуманітарний штаб. За 30 днів роботи штаб передав ЗСУ та Силам оборони одяг на суму майже 20 млн грн.

У Центральній Україні створено центр, який приймає біженців із Маріуполя, Бердянська, Мелітополя та інших гарячих точок. З березня було зареєстровано близько 100 тисяч переселенців.

У співпраці з місцевою владою та волонтерами на місці центру для прийому та реєстрації біженців збудували павільйон [26]. Компанія подбала про встановлення комунікацій, необхідного обладнання, меблів та ін.

Також на місці центру збудовано дві модульні будівлі для розміщення лікарів, які надають медичну допомогу біженцям. Центр також забезпечує біженців продуктами харчування, одягом, медикаментами та іншими необхідними речами.

Компанія також співпрацює з держустановами в Харкові, зокрема, поставляє товари, необхідні для потреб лікарень, укриттів, рятувальників та місцевих.

Найактивніше «Епіцентр-К» підтримує ЖКГ та органи місцевого самоврядування, які проводять ремонти та ліквідацію аварійних ситуацій житлового сектору міста [26]. На додачу компанія задовольняє потреби лікарів та інших державних службовців. Загалом допомога Харкову складає більше 20 млн грн.

Ще один напрямок, у якому йшли зусилля компанії, всебічна підтримка Бучі та Ірпеня в умовах запеклих атак ворога. Для збереження гуманітарної допомоги, що надходить від усього світу, «Епіцентр-К» надав свої склади, спецтехніку, навантажувачі та вантажівки.

Незважаючи на війну, компанія «Епіцентр-К» продовжує активно підтримувати навчальні заклади України. З метою забезпечення цілісності навчального процесу багатьох університетів практичні заняття студентів не переривалися навіть на один день [26]. Запроваджені нові формати онлайн-практики дозволили фахівцям відділу навчання та розвитку персоналу за перше півріччя провести 7 навчально-тренувальних блоків та випустити понад 1000 студентів із 34 ВНЗ та ПТУ.

За результатами співпраці з навчальними закладами компанія «Епіцентр-К» отримала подяку від ректора ДВШЕ за вагомий внесок у реалізацію практичної підготовки фахівців комерційної сфери в таких складних умовах під час війни. для держави. На офіційному сайті університету також розміщено інформацію про проходження практики студентів на підприємстві «Епіцентр-К».

За кошти «Епіцентру» придбали 20 реанімобілів на 55 мільйонів гривень [26]. Придбані автомобілі швидкої допомоги типу С, оснащені повним приводом для покращення прохідності та оснащені всім необхідним для швидкого та безпечного транспортування важкопоранених до лікарні: апаратами ШВЛ, електрокардіографами, дефібриляторами, вакуумними шинами та матрацами,

евакуаційними кріслами та інші реанімаційні апарати, що дозволяють врятувати життя людини.

Придбані автомобілі швидкої допомоги будуть розподілені в центри екстреної медичної допомоги та медицини катастроф у Донецьку, Миколаєві, Сумах, Запоріжжі та Харкові.

«Епіцентр-К» не зупиняється на досягнутому та продовжує масштабну ініціативу «Врятуємо життя» із закупівлі аварійно-рятувальної та броньованої техніки для евакуації постраждалих у бойових умовах та максимальну благодійну, гуманітарну та іншу допомогу населенню.

Мета соціальної політики ТОВ «Епіцентр-К» [24; 26]: створити нормальні умови праці та відпочинку працівників; забезпечення безпеки працівників на виробництві, в побуті та у вільний від роботи час; задоволення і розвиток потреб співробітників; зміцнення здоров'я та підвищення тривалості життя робітників і службовців; збереження екосистеми.

Соціальна політика товариства базується на принципах: врахування матеріальних і нематеріальних потреб та інтересів працівників; наявність та розкриття корпоративних витрат; економіка з точки зору витрат і результатів; відсутність дублювання соціальних потреб, які вже були адекватно задоволені урядом чи іншими соціальними інститутами з урахуванням зростання рівня життя та системи цінностей суспільства.

Для задоволення потреб різних соціальних груп ТОВ «Епіцентр-К» обирає ефективну форму та спосіб реалізації, проводить оцінку альтернативної вартості та визначає джерела фінансування.

Основним соціальним напрямком своєї діяльності компанія обрала підтримку молоді та розвиток спорту в Україні. Реалізовано сотні спортивних проєктів для дітей та молоді, до яких залучені тисячі школярів, молоді, активістів та спортсменів з усієї України.

Компанія інвестує в талановиту спортивну молодь, яка в майбутньому представлятиме країну на міжнародному спортивному полі, а також підтримує дитячо-юнацький спорт.

З цією метою у вересні 2008 року в м. Городок Хмельницької області було відкрито спортивний клуб «Епіцентр-К». У жовтні 2014 року в Городку збудували найсучасніший спортивний комплекс «Епіцентр-К» [26]. А в 2015-2018 роках до спортивної родини «Епіцентру» додалися спортивні комплекси в Кам'янці-Подільському, Хмельницькому та Славуті.

У багатьох торгових центрах працівники створили футбольні команди. У липні 2011 року футбольна команда «Епіцентр К3» стала переможцем футбольного турніру між аматорами та аматорами, а Україна виборола на світовій спортивній арені – перше місце на чемпіонаті світу серед уболівальників, який проходив у Буенос-Айресі, Аргентина.

У 2018 році засновано громадську організацію «Епіцентр–дітям». Спільно з фондом «Реал Мадрид» громадська організація «Епіцентр-дітям» заснувала єдину у світі мережу соціально-спортивних шкіл. Понад 800 українських дітей із соціально слабких сімей отримали можливість отримати гідну освіту [24; 26]. Школи працюють у Хмельницькій, Київській та Тернопільській областях.

На офіційному веб-сайті ТОВ «Епіцентр-К» [27] розміщено інформацію про розробку та реалізацію різноманітних екологічних політик (екологічні тренди, екологічне маркування та екологічні ініціативи), про їх зобов'язання щодо дотримання вимог природоохоронного законодавства та інших природоохоронних документів, ефективного використання природних ресурсів. Щоб максимально скоротити кількість відходів, підприємство переробляє понад 20 тис. тон макулатури та використовує цю сировину для виготовлення упаковки та паперової продукції; зменшує споживання пластикової тари та упаковки завдяки використанню технологій «recycle» та «zero waste» у різних сферах діяльності.

ТОВ «Епіцентр-К» дотримується принципів добросовісної торгівлі та з цією метою проводить незалежний контроль асортименту щодо сумлінного розміщення знаків якості товарів і продукції на полицях магазинів. Відповідно, компанія будує співпрацю з виробниками та постачальниками на національних та міжнародних стандартах. Тому керівництво ТОВ «Епіцентр-К» забезпечує

відкритість та доступність інформації про всі екологічні аспекти своєї діяльності, вживає всіх необхідних заходів для забезпечення розуміння та реалізації власної екологічної політики та дбає про зменшення її негативного впливу на навколишнє середовище.

В «Епіцентрі-К» соціальна система складається з багатьох факторів і різних дрібних благ для працівників. Працівники економічно мотивовані системою преміювання. Це означає, що працівник отримує 70% заробітної плати у вигляді ставки з урахуванням відпрацьованого часу. Решта 30% будуть зараховані як бонуси [50]. Найчастіше ці бонуси нараховуються за виконання плану продажів, а також відгуки клієнтів, перевищення показників якості обслуговування та інші спеціальні роботи. У негрошовому вираженні працівники отримують безкоштовний обід, спецодяг, проїзд до найближчого метро.

Існує також система штрафів. До працівників застосовуються штрафні санкції за запізнення, неохайний зовнішній вигляд, порушення техніки безпеки, обслуговування клієнтів, невиконання обов'язків, псування товарів чи обладнання, паління у невстановлених місцях, сміття, скарги клієнтів та інших працівників та інші порушення [50].

Працівники ТОВ «Епіцентр-К» згідно з чинним законодавством мають право на відпустку тривалістю 24 календарних дні. Працівник має право на частину щорічної відпустки після 6 місяців роботи на підприємстві. За наступні роки роботи відпустка надається згідно з графіком відпусток. Працівники підприємства повинні брати щорічну відпустку за умови, що її основна частина не може бути перевищена або скорочена протягом 14 календарних днів підряд [50]. Прогул через хворобу підтверджується лікарняним листом. Якщо працівник не може вийти на роботу через хворобу, він повинен заздалегідь повідомити про це свого керівника. Лікарняний лист працівник повинен подати начальнику відділення в перший день виходу на роботу.

Всі працівники отримують безкоштовне харчування – ситний обід. Для охоронців і тих, хто працює повні зміни – обід і вечеря. Співробітники комерційних сфер і працівники деяких некомерційних сфер отримують спецодяг

[50]. Кожен працівник протягом робочого дня повинен носити чистий і випрасуваний одяг. Кожен працівник має свою шафку та ключ.

Під час стажування працівник має вивчити документообіг гіпермаркету та товарну інформацію свого відділу. Співробітник користується підручником і рефератами, відвідує лекції, курси підвищення кваліфікації та семінари. Крім того, у відділах щомісяця проводяться атестати, в яких працівники підтверджують зростання своєї кваліфікації. За результатами атестації посада працівника та розмір його заробітної плати можуть змінюватися як у бік зростання, так і – зменшення [50].

Політика компанії орієнтована на професійний розвиток співробітників. Для цього проводяться тренінги, спрямовані на вивчення нового асортименту товарів, їх технічних характеристик і стандартів післяпродажного обслуговування. Крім того, ТОВ «Епіцентр-К» – це стабільна та ефективна компанія, де кожен працівник впевнений, що працює в надійній та шанованій компанії. Робота також проходить у дружньому, злагодженому колективі.

Не дивлячись на великий обсяг позитивних факторів в управлінні соціальною сферою діяльності, ТОВ «Епіцентр-К» має також певні недоліки, серед яких можна виділити:

- не налаштована видача інтернет-замовлень у невеликих містах;
- низька грошова мотивація праці співробітників;
- відсутність довіри між обслуговуючим персоналом та керівництвом;
- низька продуктивність праці через незадоволеність внутрішнім кліматом та умовами праці;
- невідповідність обіцяному рівню соціального страхування співробітників;
- незадоволеність споживачами якістю обслуговування у деяких відділеннях мережі;
- час від часу браковані товари [15].

Пріоритетні напрями розвитку комплексної мережевої структури у сфері торгівлі, таким чином, пов'язані із забезпеченням і підтримкою високого рівня

лояльності споживачів шляхом задоволення їх поточних і майбутніх потреб, створення цілісної інституційної системи, яка забезпечить функціональний і структурний розвиток підприємницької діяльності, модернізації бізнес-технологічного процесу, впровадження інноваційних підходів до розвитку мереж бізнесу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ СФЕРОЮ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення управління соціальною сферою у ТОВ «Епіцентр-К»

На підставі аналізу методів управління соціальною сферою в компанії ТОВ «Епіцентр-К» та враховуючи зарубіжний досвід, рекомендуємо звернути увагу на методи підтримки та стимулювання персоналу компанії, які не є ефективними в сучасних умовах.

Соціальна сфера підприємства – система соціального захисту, що забезпечує необхідні умови праці, продуктивність праці працівників і належну винагороду за їх працю, розвиток і використання їх творчої ініціативи та підвищення загальної освіти.

Соціальна політика компанії базується на наступних принципах: мотивація працівників, підвищення професійного розвитку; матеріального забезпечення з урахуванням потреб та інтересів працівників; враховуючи підвищення рівня життя та системи цінностей суспільства.

У цьому контексті вбачається доцільним вдосконалення існуючої системи та процесу стимулювання працівників виробництва за допомогою сучасних механізмів мотивації. У таблиці 3.1 представлена нова вдосконалена система мотивації співробітників компанії.

Таблиця 3.1

Модернізована система мотивації співробітників від ТОВ «Епіцентр-К»

Мета	Підвищення продуктивності праці персоналу на 15% до 01.01.2024
Завдання	1. Розробка ефективного механізму мотивації співробітників; 2. Збільшення участі працівників у прийнятті управлінських рішень; 3. Побудова ефективної системи інформування працівників щодо внутрішніх змін; 4. Зниження плинності кадрів; 5. Зростання задоволеності працівника умовами праці.

Технології	Грошове заохочення: колективна форма преміювання; підвищувальний коефіцієнт за стаж роботи. Негрошові стимули. Емоційні стимули: «Рада проблем»; Конкурси на кращих працівників. Організаційні стимули: інформування співробітників, зворотний зв'язок; грант «після часу»; атестаційне навчання.
Критерії:	% задоволеність працівників роботою; швидкість зворотного зв'язку; виконання плану

Нова система заохочення орієнтована на використання нових технологій та критеріїв оцінки ефективності цієї системи. Останні механізми включають 4 види стимулювання, які відповідають мотиваційному профілю працівників. Далі зупинимося більш детально на запропонованих механізмах (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Механізми особистісної стимуляції

Механізми стимулювання	Характеристика механізмів
Колективна форма преміювання	У цьому випадку всі співробітники бачать свою частку в результаті роботи. А коли відділ виконає завдання, усі співробітники отримають цінні подарунки та премії
Премія за досягнення показників	Пропонуємо змінити співвідношення постійної та змінної складових заробітної плати. Зараз цей коефіцієнт становить 70% від постійної частини та 30% від змінної частини, яка є надбавкою за виконання плану, тому необхідно запровадити прогресивну систему преміювання. Плани та відсотки встановлюються на основі середніх показників організації
Зростаючий коефіцієнт за стаж роботи	Працівники зазвичай звільняються через деякий час. Для їх отримання можливе запровадження системи коефіцієнтів до заробітної плати та відсотка преміювання. Чим довше людина працює, тим більше вона заробляє.
Немонетарне стимулювання на основі МВО	Нематеріальне стимулювання базується на системі управління за цілями. За принципом МВО співробітники отримують SMART-завдання, за допомогою яких можна встановити конкретні стимули. До нематеріальних заохочень відноситься певний бонус.
Дошка проблем	Для того, щоб створити діалог, необхідно в кожному відділі створити «дошку проблем» - це аркуш DIN A0 зі стовпцями, на яких кожен співробітник може написати про проблему, яка заважає його роботі. Щодня аналізуються записи на цій дошці, призначаються менеджери для вирішення завдань, встановлюються терміни. Використання цієї дошки покращує комунікацію всередині організації, визначає чіткий розподіл обов'язків і справедливо оцінює ефективність кожного співробітника.
Конкурс на найкращого працівника	Цей конкурс проходить у кілька етапів і враховує результати як нових працівників, так і працівників, які пропрацювали в організації певний період часу.

Продовження табл. 3.2

Зворотний зв'язок	Зворотний зв'язок важливий для працівників, щоб допомогти сформувати процес мотивації. Врахування думки співробітників і реалізація ініціатив – сучасний мотиваційний механізм.
Гнучкий графік роботи	Необхідно надати працівникам мінімальну можливість вільно планувати свій робочий час протягом тижня або місяця. Це знімає напругу, пов'язану з тим, що працівники часто не вміють вчасно виконувати домашні справи, усуває проблему прогулів і таємних відгулів.
Навчання з ощадливого виробництва	Оскільки організація вимагає від своїх співробітників високої кваліфікації та ініціативи, систематичне навчання необхідне як частина стратегічної мети організації. Безкоштовне навчання є бонусом для працівників, оскільки дає можливість поповнити кадровий резерв і підвищити продуктивність праці (і, як наслідок, матеріальні премії).

Джерело: розроблено автором

Тому механізми можна вважати новітніми, оскільки базуються на показниках ефективності діяльності працівників господарської організації. Розглянемо докладніше механізм: нематеріальне заохочення та конкурс на кращого працівника компанії. Управління цілями передбачає визначення конкретних завдань для співробітників, які співвідносяться із загальними цілями організації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Залежність розрахунку коефіцієнта від цілі

Посада	Особисті цілі	Цілі підрозділу	Організаційні цілі
Директор	-	-	100%
Начальник підрозділу	-	60%	40%
Співробітник	60%	30%	10%

Джерело: розроблено автором

Так, бонус співробітника (коефіцієнт нематеріальних бонусів) залежить від 60% особистих цілей, +30% цілей відділу, +10% цілей компанії. Наведемо перелік цілей, які можна поставити перед співробітниками:

- час виконання замовлення;
- частка годин, витрачених на виконання завдання, у загальній кількості годин;
- показник якості виконання роботи;
- Індекс задоволеності клієнтів;

– застосування та дотримання методів «ощадливого виробництва».

Зразок матриці для співробітників ТОВ «Епіцентр-К» наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Приклад побудови матриці цілей

Критерій	Показник-мета	Відсоток вкладу	Переказ у бонуси (грн)
Виручка	Продуктивність праці	50	5000
Витрати	Час виконання замовлення	30	3000
Дисципліна	Застосування та дотримання техніки «ощадливого виробництва»	20	2000

Джерело: розроблено автором

Як описано вище, після досягнення певної квоти працівник збирає бонусні бали, які потім можна обміняти на певні негрошові бонуси. Бонусний пакет коригується та оновлюється з урахуванням побажань співробітників, а також з урахуванням середньоринкової ціни.

Далі розглянемо програму олімпіад та конкурсу працівників товариства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Регулярні змагання

Вид мотивації	Заходи
Щомісячна	Використання інтернет-ресурсів (публікація рейтингів переможців між відділами та індивідуально на порталі компанії у вигляді веселих привітань з фото). вручення призів переможцям; «Стати краще, ніж учора»; заслуги не тільки мудрих керівників, а й працівників, які сумлінно працюють і наполегливо виконують план у своїй категорії; подяка від менеджера.
Піврічна	Конкурс молодих працівників, конкурс на кращого наставника.
Річна	Вручення звання та пов'язаної з ним нагороди у святковій та урочистій обстановці: «Кращий працівник».

Джерело: розроблено автором

Таким чином, застосовані технології дозволяють організації не тільки враховувати потреби співробітників, а й впроваджувати нові технології для ТОВ «Епіцентр-К». Далі представляємо модернізовану систему мотивації працівників від ТОВ «Епіцентр-К» (Додаток Б).

Процес мотивації, представлений у додатку Б, включає використання нових особистих механізмів мотивації, а також базується на принципі бізнес-процесу (вхід, вихід, відповідальність). Далі наведено опис запропонованого бізнес-процесу та критерії його ефективності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Опис запропонованого бізнес-процесу стимулювання персоналу на ТОВ
«Епіцентр-К»

Елемент бізнес-процесу	Характеристика	Критерій ефективності
Діагностика підсистеми мотивації та стимулювання персоналу	Співробітники відділу кадрів проводять кадровий аудит, аналізують мотиваційний профіль та задоволеність роботою співробітників	Діагностика підсистеми була виконана в зазначений термін. Усі працівники пройшли діагностику.
Створення програми заохочення співробітників	Співробітники відділу кадрів розробляють програми, засновані на нових механізмах мотивації	Приведення програми до потреб співробітників. Бюджет програми відповідає плану.
Реалізація програми: 1. Складання цілей і завдань для співробітників; 2. Складання преміального пакета для співробітників; 3. Організація конкурсних заходів	Ці механізми засновані на природних і моральних стимулах для співробітників організації	Досягнення поставлених цілей; якість роботи; % участі працівників у конкурсі
Реалізація програми: 1. Виплата надбавок за вислугу років/масових надбавок. 2. Винагороди	В основі цих механізмів лежить грошове та організаційне стимулювання працівників організації	Якісні характеристики реалізованих програм (зворотний зв'язок). показники продуктивності праці
Реалізація програми: Створення плану навчання співробітників	Реалізація програм навчання працівників базується на річних планах навчання працівників та планах розвитку працівників.	Показники якості освіти; Кількість працівників, які успішно пройшли навчання
Реалізація програми: Надавати можливості для зворотного зв'язку.	Щоб збільшити утримання співробітників, планується використовувати зворотній зв'язок і комунікацію в організації	% задоволення від роботи; % задоволеності новими програмами
Оцінка ефективності створених мотиваційних механізмів	Щоб оцінити ефективність запропонованих заходів, кадровики проводять опитування та оцінюють ключові кадрові дані.	Ділові показники компанії

Джерело: складено автором

Процес мотивації співробітників складається з безперервної реєстрації мотивації співробітників, впровадження програм, адаптованих до мотиваційного профілю співробітника, і оцінки цих заходів.

Для цього бізнес-процесу потрібні всілякі ресурси: інформаційні (дані про склад співробітників, дані кадрового аудиту тощо), тимчасові (витрати на роботу розробників процесу та час на реалізацію), людські та фінанси (інвестиції та операційні витрати) [32, с. 89].

3.2. Розрахунок вартості та оцінка ефективності запропонованого проєкту

Далі визначаємо ціну проєкту. Розрахуємо вартість кожної дії (табл. 3.7). На початку розділимо всі заходи та витрати на два типи: інвестиційні та експлуатаційні.

Характеристика та розрахунок інвестиційної вартості проєкту впровадження сучасного механізму заохочення працівників ТОВ «Епіцентр-К» наведено в таблиці 3.7. Оскільки керівник та члени команди проєкту в рамках проєкту отримують погодинну оплату праці (210 грн./год.), їхня оплата праці наведена в таблиці нижче відповідно до запланованих тимчасових потреб діяльності.

Таблиця 3.7

Інвестиційна вартість проєкту для ТОВ «Епіцентр-К»

№ з/п	Захід	Характеристика	Підсумкова сума, грн.
1	Призначення команди проєкту	Оплата часу керівнику	1260
2	Розрахунок оплати членам проєктної групи	Доплата бухгалтеру	630
3	Аналіз стратегії компанії на майбутнє	Витрачений час для учасників проєкту	1260
4	Екологічний аналіз	Витрачений час для учасників проєкту	2100
5	Проведення кадрового аудиту	Витрачений час для учасників проєкту	2100
6	Поведінка за результатами кадрового аудиту та аналізу зовнішнього середовища	Витрачений час для учасників проєкту	840
7	Аналіз механізму мотивації працівників компанії	Витрачений час для учасників проєкту	1680

8	Проведення анкетування співробітників на тему задоволеності роботою	Час для учасників проєкту Вартість друку (по 2 грн.) бланків анкет для опитування 442 осіб	4768
9	Аналіз даних, отриманих за допомогою анкети	Витрачений час для учасників проєкту	2100
10	Поставити завдання для майбутнього проєкту та створити дерево цілей	Витрачений час для учасників проєкту	840
11	Розробка бюджету проєкту	Витрачений час для учасників проєкту	1260
12	Розробка нового механізму мотивації працівників	Витрачений час для учасників проєкту	4200
13	Визначення основних напрямків удосконалення механізму стимулювання працівників	Витрачений час для учасників проєкту	2100
14	Аналіз ринку стимулюючих послуг, який буде представлено	Час для учасників проєкту Придбання платного доступу до інформаційного сайту в сфері системи негрошової мотивації управління персоналом (3000 грн./день)	8100
15	Розробка правил конкурсу «Кращий співробітник».	Витрачений час для учасників проєкту Ціна за дизайн (2000 грн) та друк (тираж 20 примірників, 1000 грн/шт.)	24100
16	Розрахунок ключових даних для розрахунку додаткової страхової премії	Витрачений час для учасників проєкту	3360
17	Розрахунок ключових даних для МВО	Витрачений час для учасників проєкту Придбання доступу до платного інформаційного сайту в сфері управління (4500 грн. за 5 днів) Включення зовнішнього експерта до оцінки підготовленої матриці (1500 грн./год.)	14700
18	Зміни в політиці навчання працівників	Витрачений час для учасників проєкту Ціна за дизайн (2000 грн.) та друк (тираж 20 шт., 1200 грн./шт.)	28100
19	Створення «Проблемної дошки»	Витрачений час для учасників проєкту Закупівля 200 зошитів формату А0 ціною 130 грн./шт. Придбання магнітної дошки 1500 грн. в кількості 4 шт	35360
20	Відгуки співробітників	Витрачений час для учасників проєкту	1260
Разом:			140118

Джерело: розраховано автором

В результаті, інвестиційні витрати становлять 140118 грн. Основну частину інвестиційних витрат становлять витрати на створення проблемної дошки та розповсюдження реклами, які складають 62,5% від загальних інвестиційних витрат. У таблиці 3.8 ми далі розбиваємо інвестиційні витрати проєкту за періодами. Термін відповідає одному місяцю.

Кошторис інвестиційної вартості проєкту для ТОВ «Епіцентр-К», грн.

№	Захід	11.22	12.22	Разом
1	Призначення команди проєкту	1260,00	1260,00	
2	Розрахунок оплати членам проєктної групи	630,00	630,00	
3	Аналіз корпоративної стратегії на майбутнє	1260,00	1260,00	
4	Аналіз зовнішніх умов	2100,00	2100,00	
5	Проведення аудиту персоналу	2100,00	2100,00	
6	Поведінка за результатами аудиту персоналу та аналізу зовнішнього середовища	840,00	840,00	
7	Аналіз механізму мотивації співробітників товариства	1680,00	1680,00	
8	Здійснення опитування співробітників щодо задоволеності роботою	4768,00	4768,00	
9	Аналіз даних, отриманих за допомогою анкети	2,1	2100,00	
10	Поставити завдання для майбутнього проєкту та створити дерево цілей	0,84	840,00	
11	Розробка проєктного бюджету	1260,00	1260,00	
12	Розробка нового механізму мотивації для співробітників	2000,00	2200,00	4200,00
13	Визначення найбільш важливих напрямів удосконалення механізму стимулювання працівників	2100,00	2100,00	
14	Аналіз ринку послуг мотивації, запроваджених системою негрошової мотивації	8100,00	8100,00	
15	Розробка правил проведення конкурсу на кращого працівника.	24100,00	24100,00	
16	Розрахунок основних даних для розрахунку додаткової страхової премії	3360,00	3360,00	
17	Розрахунок ключових даних для МВО	14700,00	14700,00	
18	Зміни в Політиці навчання працівників	28100,00	28100,00	
19	Створення «Проблемної дошки»	35360,00	35360,00	
20	Відгуки співробітників	1260,00	1260,00	
РАЗОМ		20838,00	119280,00	140118,00

Джерело: розраховано автором

Отже, найдорожчим періодом на етапі розробки та впровадження проєкту є грудень 2022 року, коли витрачено 85,12% загальної інвестиційної вартості. Далі ми розраховуємо поточну вартість проєкту. Експлуатаційні витрати виникають після фази безпосереднього впровадження проєкту та введення в експлуатацію. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища компанії виявив наступне:

1) співробітники ТОВ «Епіцентр-К» не задоволені рівнем заробітної плати та системою оплати;

2) середня заробітна плата працівників на 22% нижча за середньогалузевий (рис. 3.1);

3) однією з головних задач компанії в сфері управління персоналом є аналіз середньої заробітної плати на рівні середньої галузі.

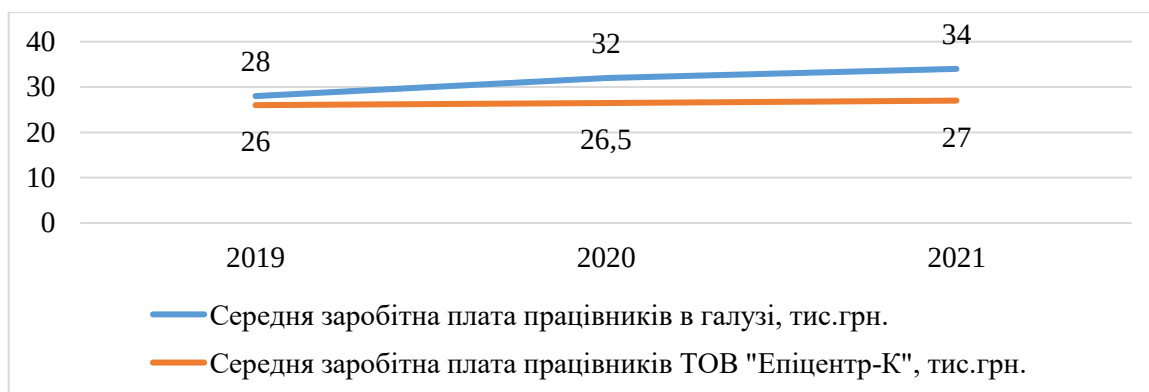


Рисунок 3.1– Порівняння середньої заробітної плати найманих працівників

Розраховуємо загальний кошторис видаткової частини проєкту для ТОВ «Епіцентр-К» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Остаточна кошторисна вартість проєкту для ТОВ «Епіцентр-К», грн.

Період	Витрати		
	Інвестиційні	Експлуатаційні	Сумарні
Листопад 2022	20838,00		20838,00
Грудень 2022	119280,00		119280,00
Січень 2023		8928,00	8928,00
Лютий 2023		3972763,00	3972763,00
Березень 2023		3817853,00	3817853,00
Квітень 2023		3820233,00	3820233,00
Травень 2023		3971923,00	3971923,00
Червень 2023		3817853,00	3817853,00
Липень 2023		3818973,00	3818973,00
Серпень 2023		3971923,00	3971923,00
Вересень 2023		3817853,00	3817853,00
Жовтень 2023		3820233,00	3820233,00
Листопад 2023		3971923,00	3971923,00
Грудень 2023		3817853,00	3817853,00
Січень 2024		3815645,00	3815645,00
Лютий 2024		3811340,00	3811340,00
Березень 2024		3815540,00	3815540,00
РАЗОМ	140118,00	54070840,00	54210958,00
Частка витрат	0,26	99,74	100%

Джерело: розраховано автором

Кінцева вартість проєктних заходів складає 5421958 тис. грн., з яких лише 0,26% складають інвестиційні витрати та 99,74% – експлуатаційні витрати (рис. 3.2).

Така структура вартості пояснюється тим, що основні видатки спрямовані на підвищення рівня оплати праці працівників ТОВ «Епіцентр-К», який є суттєвим для 442 осіб.



Рисунок 3.2– Частка інвестиційних та експлуатаційних витрат на проєкт, %

Фінансування проєкту відбуватиметься за рахунок власних коштів компанії (нерозподілений прибуток), тому немає потреби залучати зовнішні інвестиції.

З метою підвищення мотивації працівників до праці на ТОВ «Епіцентр-К» застосовуються заохочення у вигляді грошових премій, а також заохочення за продуктивність і відданість.

Проаналізуємо та оцінимо соціально-економічний вплив запропонованого проєкту щодо вдосконалення однієї із складових соціальної політики ТОВ «Епіцентр-К». Це вимагає:

- 1) монетизувати всі дії, пов'язані з проєктом, і розрахувати вартість реалізації проєкту;
- 2) документувати, аналізувати та розраховувати ROI проєкту;
- 3) оцінка рентабельності запропонованого проєкту;

- 4) оцінка соціального впливу проєкту;
- 5) підсумки щодо соціально-економічної ефективності проєкту.

У результаті реалізації запропонованого проєкту ТОВ «Епіцентр-К» має збільшити дохід компанії за рахунок підвищення продуктивності праці та ефективності використання робочого дня. В таблиці 3.10 наведено базові дані для розрахунку прибутку від реалізації проєкту. Проведено аналіз взаємозв'язку між продуктивністю праці та задоволеністю системою оплати праці на підприємстві та за період 2019-2021 рр.

Таблиця 3.10

Дані за результатами дослідження залежності зростання продажів і задоволеності від рівня винагороди

Рік дослідження	2018	2019	2020	2021	2022
Збільшення частки працівників, задоволених системою оплати праці та рівнем заробітної плати, %	5,0	5,2	6,1	7,2	7,8
Приріст валового доходу на одного працівника за рік, %	7,1	8,6	8,7	9,2	9,6

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо приріст продуктивності праці, досягнутий за рахунок підвищення ефективності використання робочого часу (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Дані про зміну робочого часу

Затрати робочого часу	Норма, хв.	До проєкту			Після впровадження проєкту		
		Хвилини за зміну, хв.	Частка, %	Різниця з нормою, хв.	Хвилини за зміну, хв.	Частка, %	Різниця з нормою, хв.
Підготовчо-заключне	20	45	7,50	25	30	5,00	10
Оперативне	460	349	58,17	-111	437	72,83	-23
Час обслуговування	40	57	9,50	17	53	8,83	13
Регламентовані перерви	80	89	14,83	9	80	13,33	0
Нерегламентовані перерви	0	60	10,00	60	0	0,00	0
РАЗОМ	600	600	100,00	-	600	100,00	-

Джерело: розраховано автором

Відповідно, проєктом передбачено вихід на нормативні значення. Використання витрат на оплату праці веде до підвищення продуктивності праці на підприємстві. Необхідні дані для розрахунку рентабельності інвестицій в проєкт, наведені у табл. 3.12. Для розрахунку ми порівнюємо показники продуктивності праці до і після проєкту, враховуючи середню кількість змін на місяць.

Таблиця 3.12

Дані для розрахунку профіту від проєкту

Назва	Продуктивність праці за годину, грн./люд.-год. за міс	Базисні показники		Після реалізації проєкту	
		Оперативний час за місяць, год	Виручка на одну людину, грн./год	Оперативний час за місяць, год	Виручка на одну людину, грн./год
Робочий персонал	83048	$349 \cdot 16 \text{змін} / 60 \text{хв} = 93,06$	7728450	$437 \cdot 16 \text{змін} / 60 \text{хв} = 116,56$	9680280
Приріст показника				23,5 год.	25,26%

Джерело: розраховано автором

Вважаємо, що реалізація проєкту дозволить підвищити продуктивність праці працівників на 25,26% і кількість продуктивних робочих годин на 23,5 год/місяць на одного працівника. Таблиця 3.13 підсумовує всі пов'язані з проєктом дані, зокрема витрати та доходи для реалізації проєкту, у бюджеті.

Таблиця 3.13

Доходи та витрати за проєктом для ТОВ «Епіцентр-К», грн.

Часовий проміжок	Підсумкові витрати, грн.	Доходи проєкту, грн.
Листопад 2022	20838	0,0
Грудень 2022	119280	0,0
Січень 2023	8928	0,0
Лютий 2023	3972763	0,0
Березень 2023	3817853	133300
Квітень 2023	3820233	176600
Травень 2023	3971923	122800
Червень 2023	3817853	2698700
Липень 2023	3818973	4066800
Серпень 2023	3971923	4343900
Вересень 2023	3817853	4533700
Жовтень 2023	3820233	4629500
Листопад 2023	3971923	5220200
Грудень 2023	3817853	5742100

Продовження табл. 3.13

Січень 2024	3815645	11937900
Лютий 2024	3811340	18392200
Березень 2024	3815540	25113700
РАЗОМ	54210950	87111410

Джерело: розраховано автором

Загальна вартість проєкту становить 5421950 грн. Дохід від проєкту за період затвердження проєктної діяльності становить 8711400 грн. Динаміка доходів і витрат за проєктом наведена на рис. 3.3.

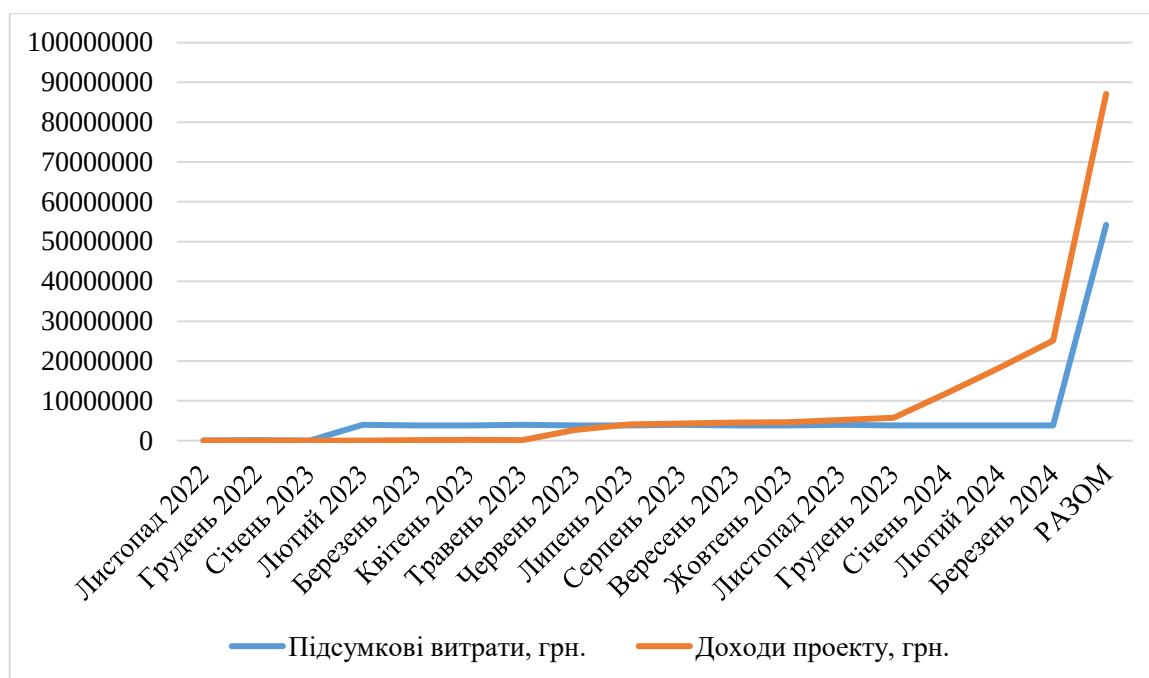


Рисунок 3.3—Динаміка доходів і вартості проєкту, тис. грн.

В результаті удосконалення соціальної політики, а саме впровадження нового механізму мотивації працівників компанії: підвищиться мотивація співробітників до підвищення ефективності праці; знизиться плинність кадрів; покращиться морально-психологічний клімат у колективі; зросте задоволеність працівників рівнем винагороди. Все це, відповідно, призведе до закріплення позитивного іміджу соціальної політики ТОВ «Епіцентр-К».

ВИСНОВКИ

Під час підготовки кваліфікаційної роботи зроблено наступні висновки. Один з основних видів діяльності держави – це соціальний захист населення, який спрямований на створення економічно та правовосприятливих умов для розвитку та виховання особистості, які є одними з найважливіших суспільних потреб.

Соціальна політика держави є двигуном перетворення суспільства. Суб'єктами соціальної політики можуть виступати: держава, саме громадянське суспільство, приватні компанії. Вони забезпечують як превентивний, так і компенсаційний соціальний захист, соціальний супровід у різних сферах суспільного життя. З метою реалізованої соціальної політики щодо підвищення рівня та якості життя населення безбар'єрні соціальні послуги базуються на соціальних стандартах некомерційних послуг у тісному зв'язку із соціальними інтересами населення. необхідні з урахуванням можливостей окремих груп населення ресурсні показники регіонів.

Сучасний світ швидко трансформується і усі зацікавлені сторони стають краще поінформованими та застосовують соціальні та екологічні стандарти у своїй щоденній роботі та суспільній активності. Ефективне управління соціальною сферою організації надає їй можливості утримувати та залучати працівників, підвищувати продуктивність та інноваційність, а також формувати позитивний імідж.

Отже, залучення і утримання професійних кадрів сьогодні стає пріоритетним завданням у бідь-якій сфері. Тому формування належного мікросередовища та управління соціальною сферою стає основою для формування конкурентоспроможного персоналу. Управління соціальною сферою сприяє підтриманню задоволеної, креативної та ефективної робочої сили. Загалом система управління соціальною сферою включає три основні складові: соціальну, економічну, екологічну, які направлені на внутрішнє та зовнішнє середовище, і стають основою для зростання продуктивності та формування іміджу організації.

Встановлено, що обсяги діяльності ТОВ «Епіцентр-К» майже повністю відповідають структурі попиту. Зберігання як частина економіки відіграє важливу роль і нерозривно пов'язане з багатьма аспектами господарської діяльності компаній. Нестача основних товарів негативно позначається на виконанні плану продажів – це один з головних показників для будь-якого бізнесу.

Встановлено, що ТОВ «Епіцентр-К» є не лише ефективним та прибутковим товариством, але й має високі темпи зростання. Комплексне обслуговування споживачів ТОВ «Епіцентр-К» можна охарактеризувати як задовільний. Надання покупцям різноманітних послуг органічно повторює торгово-технічний процес гіпермаркету.

Організація має чіткий курс і рухається до бажаної мети. Одним із найважливіших трендів у суспільстві є ефективне управління соціальною сферою та відповідальна соціальна політика. Цей факт може вплинути на зміни в деяких процесах, пов'язаних з політикою компанії.

Соціальна політика компанії базується на таких напрямках: благодійність, волонтерство, спорт, екологія, благополуччя співробітників.

На підприємстві виявили проблему стимулювання праці співробітників. Обслуговуючий персонал, співробітники торговельного залу неефективно використовують робочий час, що призводить до незадоволеності роботою, системою оплати праці, відсутності зворотного зв'язку з керівництвом і незацікавленості керівництва потребами співробітників.

З метою підвищення мотивації працівників на ТОВ «Епіцентр-К» використовується заохочення у вигляді грошових премій; а також стимули, пов'язані з продуктивністю, і стимули залучення.

Проект з впровадження механізму мотивації працівників ТОВ «Епіцентр-К» в першу чергу спрямований на покращення соціального становища та мікроклімату товариства. Саме працівники втілюють в життя всі соціальні проекти та заходи ТОВ «Епіцентр-К». Задоволеність умовами праці та ефективність використання робочого дня є важливими складовими соціальної політики будь-якого підприємства.

Удосконалений процес мотивації та стимулювання співробітників включає використання критеріїв результативності для оцінки кожного підпроцесу. Мета впровадження нових механізмів мотивації працівників визначається потребами організації, стратегічними цілями та ринковою ситуацією, а також підтримується керівництвом.

В результаті удосконалення соціальної політики, а саме впровадження нового механізму мотивації працівників компанії підвищиться мотивація співробітників до підвищення ефективності праці; знизиться плинність кадрів; покращиться морально-психологічний клімат у колективі; зросте задоволеність працівників рівнем винагороди. Все це, відповідно, призведе до закріплення позитивного іміджу соціальної політики ТОВ «Епіцентр-К».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»: від 30.09. 2019 URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 20.05.2023).
2. Закон України «Про соціальні послуги»: Відомості Верховної Ради України. 2019. № 18. С. 73, № 2193-IX від 14.04.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 23.02.2023).
3. Закон України «Основи законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування»: від 14.01.98. Відомості Верховної Ради України. 1998. № 23. С. 121. поточна редакція від 31.03.2023, підстава - 2849-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/16/98-вр#Text> (дата звернення: 13.04.2023).
4. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р., № 27-IX від 03.09.2019, ВВР, 2019, № 38, ст.160 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 28.03.2023).
5. Балашов А.М. Сучасні проблеми соціального захисту населення України. *Економіка та держава*. 2013. №1. С. 82–84.
6. Біла С.О. Європейський досвід успішної практики соціальної відповідальності бізнесу: орієнтири для України. *Європейські студії в Україні: здобутки, виклики та перспективи*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 2 червня 2017 р. Київ: Українська Асоціація Викладачів і Дослідників Європейської Інтеграції; Терен, 2017. С. 35–40.
7. Біла С.О. Соціальна відповідальність бізнесу. *Велика українська енциклопедія*. URL: [https://vue.gov.ua/Соціальна відповідальність бізнесу](https://vue.gov.ua/Соціальна_відповідальність_бізнесу) (дата звернення: 17.03.2023).
8. Богданова Т.І. Особливості формування соціальної політики сучасного підприємства. 2013. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147037013.pdf> (дата звернення: 08.03.2023).
9. Бондаренко С. М., Бугас Н. В. Соціальна політика держави як основа забезпечення соціального розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1981> (дата звернення: 24.04.2023).
10. Борецька Н.П. Концептуальні основи соціального захисту населення. *Економічні проблеми та перспективи стабілізації економіки України*. Донецьк: ІЕП НАН України, 2013. С. 25.

11. Бутник О. О. Аналіз моделей соціальної політики в країнах з розвинутими ринковими відносинами: досвід для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/33.pdf (дата звернення: 14.03.2023).
12. Великий тлумачний словник сучасної української мов (з дод., допов. та CD) / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. 1736 с.
13. Верховод І.С., Верба Д.В. Теоретичні основи ідентифікації соціальної сфери національної економіки та розробки політики її розвитку. *Збірник наукових праць: Вчені записки*. 2020. Випуск № 21. С. 18–32.
14. Верховод І.С., Синяєва Л.В., Ярчук А.В. Теоретичні та практичні проблеми реформування галузей соціальної сфери в Україні. *Економіка та організація управління*, № 3 (43) 2021. С. 90 – 99.
15. Відгуки про ТОВ «Епіцентр-К». Внутрі – веб-сайт. URL: <https://www.vnutri.org/epitsentr/> (дата звернення 20.05.2023).
16. Вольська О. М., Панкратьєва Т. Л. Теоретичні засади державного управління соціальним розвитком сучасної держави. *Державне будівництво*. 2018. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2018_2_24 (дата звернення 24.04.2023).
17. Головне управління Пенсійного фонду України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2127487-pererahunokpensij-z-1-grudnya-2020-roku/> (дата звернення: 22.03.2023).
18. Гончаров А. Поняття соціального захисту. *Підприємство, господарство і право*. 2009. № 10. С. 126–130.
19. Дерєга В.В., Багмет М.О. Шляхи вдосконалення системи соціального захисту в Україні: політологічний. *Сучасна українська політика: політики і політологи про неї*. Київ, Миколаїв: Вид-во «Український центр політичного менеджменту», 2009. Вип. 17. С. 250–258.
20. Державна служба статистики. ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» URL: <https://ess.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.12.2022).
21. Економічна енциклопедія URL: <http://ecodn.info/text/Econom/encyclo/str/E-758.htm>. (дата звернення: 22.11.2022).
22. Епіцентр розвитку: плани компанії та інвестиційні вкладення в економіку України. URL у: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2021/03/18/671868/> (дата звернення: 16.01.2023).
23. Епіцентр-К – досьє на компанію. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/ (дата звернення: 29.10.2022).

24. Епіцентр-К / Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BF%D1%96%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80_%D0%9A (дата звернення: 10.01.2023).
25. Епіцентр-К. URL: <https://thepage.ua/dossier/epicentr-k> (дата звернення: 10.01.2023).
26. Епіцентр-К. Офіційна Інтернет-сторінка. URL: <https://epicentrk.ua> (дата звернення: 10.01.2023).
27. Зінь Е.К. Регіональна економіка. К.: Професіонал, 2008. 528 с.
28. Качний О. С. Формування та реалізація дієвих механізмів державного управління соціально-економічними процесами регіонального рівня. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №5. С. 64-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_5_16 (дата звернення: 24.04.2023).
29. Кир'янова О В, Варченко І Організація корпоративного навчання та розвитку персоналу в умовах змін. *Формування та розвиток соціально-трудова відносин*. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції. м. Полтава, листопад 2022.
30. Кицак Т.Г. Ментальне здоров'я персоналу в умовах карантинних обмежень. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика*. 2020. №18. С. 18-26. doi: [http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.10\(2\).2020.05](http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.10(2).2020.05)
31. Кицак Т.Г., Маршавін Ю.М., Василенко А.О. Соціальний діалог як інструмент подолання постпандемічного «синдрому». *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022. №4. С. 28-40. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_4_2022 (дата звернення: 15.01.2023).
32. Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.
33. Корецька Т. К. Особливості державного управління соціальними процесами. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 4. С. 108-121.
34. Кравчук О. І. Менеджмент персоналу 4.0: функціональна та технологічна трансформація. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку*: Збірник тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф, м. Київ, 11—12 листоп. 2020 р. Київ, 2020. С. 191–196. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/31231> (дата звернення: 07.03.2023).
35. Кравчук О. І. Професійні стандарти з управління персоналом: розроблення і впровадження в Україні. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2020. Т. 9, № 1. С. 71–84. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26728/STS_18.pdf?sequence=1 (дата звернення: 03.04.2023).

36. Кравчук О. І. Цифровізація договірного регулювання соціально-трудових відносин. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку*: зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23—24 жовт. 2019 р. Київ, 2019. С. 125—129. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/31231> (дата звернення: 10.04.2023).
37. Кравчук О.І. Соціальний інжиніринг в управлінні людськими ресурсами. *Соціально-трудова сфера в умовах інформаційної економіки: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку*: Матеріали Міжнар. науково-практ. Інтернет-конф., м. Київ, 28—29 листоп. 2018 р. Київ, 2018. С. 46—54. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26728/STS_18.pdf?sequence (дата звернення: 11.04.2023).
38. Краснолобова, І. М. Нормативно-правове забезпечення політики протидії гендерно-зумовленому насильству в Україні. *Публічне урядування*. 2020. №4 (24). С. 189-201.
39. Кудлаєнко С. Структурні елементи механізмів реалізації соціальної політики. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2019. №1. С. 169-173.
40. Лазутіна Л.О. Економічна сутність категорії «соціальна сфера сільських територій». *Вісник Сумського національного аграрного університету. Фінанси і кредит*. 2013. № 1. С. 150–154.
41. Лопушняк Г.С., Шандар А.М. Гендерна диференціація оплати праці в Україні. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика*, КНЕУ, 2019. №1, С. 1-14doi: 10.21511/slntp.9(1).2019.01 URL: <https://www.businessperspectives.org/journals/social-and-labour-relations-theory-and-practice/issue-325/gender-differentiation-of-payment-for-labor-in-ukraine> (дата звернення: 10.04.2023).
42. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 18.01.2023).
43. Молоканова В.М. Моніторинг практичної реалізації стратегії сталого розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. № 11-12. С. 85-92.
44. Осіпова Л.В., Плахтій В.Г. Фінансове забезпечення соціального захисту населення в Україні: Сучасний стан та перспективи. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. Вип. 1. С. 125-138.
45. Остапенко Л. О. Адміністративно-правове регулювання відносин у сфері праці в контексті соціальної політики держави: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук : 12.00.07. Львів, 2021. 528 с.
46. Остряніна С.В. Функціональний підхід до соціального управління підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-37> Випуск №3(71), 2019. с. 261-266.

- URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_1_2019_ukr/37.pdf (дата звернення 19.05.2023).
47. Пакуліна А.А., Пакуліна Г.С. Дослідження особливостей соціальної сфери України в умовах глобалізації економіки та аналіз трансформації її інституційного середовища. *Економічний простір*. 2014. № 84. С. 80–88.
48. Поплавська О. Соціально-трудові відносини в глобальній турбулентності: погляд через призму соціальної безпеки. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 254-262. DOI: 10.35774/econa2022.02.254. Наукометричні бази - Google Scholar, Index Copernicus
49. Поплавська О., Чала Н. Регламенти соціально-трудових відносин за нових умов та епідеміологічних обмежень. *Колективна монографія. Трансформація підходів в управлінні та маркетингу у постпандемічний період*. за заг. редакцією Храпкіної В.В., Пічик К.В. К.: Інтерсервіс, 2022. С. 163-176.
50. Посібник стажера ТОВ «Епіцентр-К» URL: <https://ppt-online.org/415622> (дата звернення: 14.04.2023).
51. Романовська Ю. А., Страпачук Л. В., Макаренко М. А. Державна соціальна політика України. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 129–133. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.129
52. Романовська Ю. Фінансова забезпеченість пенсійного фонду України. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 4. С. 135-146.
53. Романовська Ю.А., Давидюк А.О. Фінансування соціальних послуг в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 46. С. 76-85.
54. ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL: https://zvitnist.com/32490244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOUDPOVDALNSTU_EPICENTR_K (дата звернення: 24.01.2023).
55. Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності (СВБ)». *Можливість бути першими*. URL: <http://csr-ukraine.org> (дата звернення: 05.04.2023).
56. Центр перспективних соціальних досліджень URL: <http://cpsr.org.ua>. (дата звернення: 09.04.2023).
57. Ціна держави. URL: <http://old.cost.ua/budget/revenue/> (дата звернення: 09.04.2023).
58. Чорна Л. О., Кудлаєнко С. В. Соціальна політика України: особливості та напрями розвитку. *Агросвіт*. 2018. №18. С. 16-20.
59. Чугунов І. Я., Качула С. В. Державна фінансова політика забезпечення соціального розвитку суспільства. *Вісник КНТЕУ*. Вип. 2. 2020. С. 87-98.

60. Шульц С., Джаман М., Луцків О. Інноваційні підходи до реалізації державної регіональної політики. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 5. С. 133.
61. Яковлев О. А. Правові засади встановлення умов праці за трудовим законодавством України : автореф. дис. докт. юрид. наук: спец. 12.00.05. Харків, 2019. 40 с.
62. Andreas Rasche, Jeremy Moon, Mette Morsing. Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance. Cambridge: Cambridge University Press, 2017. 554 p.
63. Cone Communications CSR Study // CONE Communications Public Relations and Marketing. URL: <http://www.conecomm.com/research-blog/2017-csr-study> (дата звернення: 29.03.2023).
64. EUROSTAT. World trade in goods and services – an overview. Eurostat. 2019. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/World_trade_in_goods_and_services_-_an_overview (дата звернення: 12.04.2023).
65. Kiyoteru Tsutsui, Alwyn Lim. Corporate Social Responsibility in a Globalizing World (Business and Public Policy). Cambridge : Cambridge University Press, 2016. 512 p. (Reprint edition).

ДОДАТКИ

Додаток А

Бухгалтерська звітність та аналіз фінансових показників ТОВ «Епіцентр-К»

Таблиця А.1

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Активи

Назва показника	Код	2019	2020	2021
Нематеріальні активи	1000	12543	32720	52897
первісна вартість	1001	44846	73004	101162
накопичена амортизація	1002	32303	40284	48265
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1869460	3692156	5514852
Основні засоби	1010	12304648	15231712	18158776
первісна вартість	1011	17210534	21335058	25459582
Знос	1012	4905886	6103346	7300806
інші фінансові інвестиції	1035	1755267	3129633	4503999
Відстрочені податкові активи	1045	68629	23116	-22397
I. Всього необоротних активів	1095	16010547	22109337	28208127
Запаси	1100	13885925	15389033	16892141
Виробничі запаси	1101	1918783	1545117	1171451
Незавершене виробництво	1102	61279	43118	24957
Готова продукція	1103	116654	302488	488322
Товари	1104	11789209	13498310	15207411
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1467824	2182479	2897134
з бюджетом	1135	0	1	2
з нарахованих доходів	1140	0	12	24
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4381455	3859491	3337527
Гроші та їх еквіваленти	1165	921054	642802	364550
Готівка	1166	37346	45989	54632
Рахунки в банках	1167	11094	211115	411136
Витрати майбутніх періодів	1170	7322	5399	3476
Інші оборотні активи	1190	217473	336837	456201
II. Всього оборотних активів	1195	20881053	22416054	23951055
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	21	0	-21
БАЛАНС	1300	36891621	44525391	52159161

Таблиця А.2

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Пасиви

Назва показника	Код	2019	2020	2021
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	158610	158610	158610
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14542267	17688086	20833905
I. Всього власного капіталу	1495	14700877	17846696	20992515
Довгострокові кредити банків	1510	2008688	4142910	6277132
Інші довгострокові зобов'язання	1515	256738	312170	367602
II. Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	2265426	4455080	6644734
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	776000	767497	758994
довгостроковими зобов'язаннями				
товари, роботи, послуги	1615	14514081	16290054	18066027
розрахунками з бюджетом	1620	273257	326833	380409
у тому числі з податку на прибуток	1621	215457	244727	273997
розрахунками зі страхування	1625	24716	17379	10042
розрахунками з оплати праці	1630	160208	137988	115768
за розрахунками з учасниками	1640	0	73	146
Поточні забезпечення	1660	509245	539038	568831
Інші поточні зобов'язання	1690	3667811	4144753	4621695
III. Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	19925318	22223615	24521912
БАЛАНС	1900	36891621	44525391	52159161

Таблиця А.3

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43979194	50382425	56785656
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30814751	35593670	40372589
Валовий: прибуток	2090	13164443	14788755	16413067
Інші операційні доходи	2120	530835	737243	943651
Адміністративні витрати	2130	751814	872759	993704
Витрати на збут	2150	7985945	8648047	9310149
Інші операційні витрати	2180	254271	920408	1586545
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4703248	5084784	5466320
Інші фінансові доходи	2220	3851	211555	419259
Інші доходи	2240	354733	554085	753437
Фінансові витрати	2250	250094	295646	341198
Втрати від участі в капіталі	2255	24516	0	-24516
Інші витрати	2270	363438	1438592	2513746
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4423784	4116186	3808588
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	821675	944982	1068289
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3602109	3171204	2740299
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3602109	3171204	2740299

Таблиця А.4

Операційні витрати

Назва показника	Код	2019	2020	2021
Матеріальні затрати	2500	887499	1254935	1622371
Витрати на оплату праці	2505	4711766	5208532	5705298
Відрахування на соціальні заходи	2510	952162	1056667	1161172
Амортизація	2515	1096995	1667998	2239001
Інші операційні витрати	2520	2581842	3465135	4348428
Разом	2550	10230264	12653267	15076270

Таблиця А.5

Порівняльний аналітичний баланс ТОВ «ЕпіцентрК» станом на II півріччя
2018 року

Актив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	Питома вага	Питома вага	зміна в абсолютних величинах	зміна в питомих вагах	зміна у % на поч. року	зміна у % до зміни валюти балансу
Актив								
I. Необоротні активи	7,4	40,8	2,94	12,66	33,40	9,72	351,35	100,48
II. Оборотні активи	244,7	281,2	97,06	87,25	36,50	-9,82	-85,08	100,52
III. Витрати майбутніх періодів	0	0,3	0,00	0,09	0,30	0,09	-	100,00
Баланс	252,1	322,3	100,00	100,00	70,20	0,00	-72,15	101,00
Пасив								
I. Власний капітал	146,6	140,8	58,15	43,69	-5,80	-14,47	-103,96	99,92
II. Забезпечення наступних витрат і платежів	-	-	-	-	-	-	-	-
III. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-	-
IV. Поточні зобов'язання	105,5	181,5	41,85	56,31	76,00	14,47	-27,96	101,08
V. доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	252,1	322,3	100,00	100,00	70,20	0,00	-72,15	101,00

Модернізований процес стимулювання персоналу ТОВ «Епіцентр-К»



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

ID перевірки:
1015202852

Дата перевірки:
23.05.2023 12:26:46 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
23.05.2023 12:28:09 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: Гришковець_КБР

Кількість сторінок: 69 Кількість слів: 14579 Кількість символів: 116630 Розмір файлу: 396.42 KB ID файлу: 1014880170

10.5% Схожість

Найбільша схожість: 1.58% з Інтернет-джерелом (<https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/13304/13212>)

8.89% Джерела з Інтернету

253

Сторінка 71

8.4% Джерела з Бібліотеки

433

Сторінка 75

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ СФЕРОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ: ОСНОВНІ НАПРЯМИ

Гришкова Катерина В'ячеславівна

здобувачка вищої освіти першого рівня

освітня програма «Менеджмент персоналу»

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

Верховод Ірина Сергіївна

к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

У сучасному світі розвитку технологій та цифровізації і посилення конкуренції людський потенціал стає креативним ядром для формування конкурентних переваг будь-якої компанії. Люди вивільняються від стандартних операцій, які автоматизуються, натомість важливим стає генерування ідей, прояви творчості та адаптивність до швидкозмінного середовища. У цьому аспекті важливості набувають процеси ефективного управління соціальною сферою організацій. Тож метою даного дослідження стало визначення напрямів управління соціальною сферою організацій. У результаті дослідження визначено особливості управління соціальною, екологічною та економічною складовими процесу управління соціальною сферою організацій.

Управління соціальною сферою передбачає формування мікросередовища організацій, у якому компанія бере на себе відповідальність за свої дії та їх вплив на працівників, зацікавлених сторін та громаду (регіон чи країну, групу країн відповідно до масштабів діяльності організацій). І цей процес включає те, яким чином організація веде свій бізнес, як вона керує своїм впливом на навколишнє середовище, як вона ставиться до своїх працівників і як вона підтримує громадську діяльність, спрямовану на вирішення соціальних проблем регіонального або національного масштабів. Організації недостатньо приймати участь у благодійності чи волонтерстві, допомагаючи власним працівникам або створюючи

фонди для підтримки громади. Справжня сутність управління соціальною сферою полягає у формуванні такого середовища, щоб кожен у організації був підзвітним і працював, щоб завоювати довіру споживачів та інвесторів, відповідаючи їхнім очікуванням щодо етичної та відповідальної поведінки.

Успішне управління соціальною сферою організації часто передбачає зростання матеріальних та трудових витрат. На конкурентному ринку праці співробітників приваблюють компанії, які мають успішні кейси відповідальної поведінки, наприклад захисту навколишнього середовища або здобутки від впровадження соціальної політики. Будучи зразком для наслідування, така організація залучатиме людей, які володіють такими навичками, як інноваційність, лідерство та вміння працювати в команді. А завдяки відповідальному ставленню до працівників витрати, зумовлені плинністю працівників, зводяться до мінімуму. Для бізнесу також корисним є виділення із натовпу конкурентів. Соціальна відповідальність корпоративних осіб може допомогти компанії виділитися у галузі, у громаді, серед аналогічних організацій.

У сучасних умовах репутація організації залежить не лише від її комерційного успіху та якості продукції, а й від її активності у вирішенні проблем території, на якій вона функціонує [1]. Тому суб'єкти господарювання все частіше вдаються до поняття корпоративне громадянство, згідно з яким організація, як «громадянин» певної території, має сплачувати встановлені податки відповідно до норм чинного законодавства, дотримуватись норм законодавства про працю та охорону навколишнього середовища. Організація також має брати на себе деяку додаткову відповідальність у вигляді розвитку територіальної соціальної інфраструктури, реалізації спільних проектів із місцевою адміністрацією тощо. Таким чином, соціальна сфера організації має як внутрішнє, так і зовнішнє середовище (рис. 1).



Рис. 1. Структура соціальної сфери організації
Джерело: складено автором на основі [1]

Між цими структурними елементами є взаємодія і взаємовплив, які необхідно враховувати для ефективного управління соціальною сферою. Тож, зважаючи на структуру соціальної сфери організації, управлінський вплив повинен мати зовнішнє та внутрішнє спрямування. При цьому виявляється суперечність між потребами організації та територіальним (місцевим) розвитком: чим більше організація вкладає у соціальну політику території, тим менше у неї залишається коштів на внутрішній соціальний розвиток. У рамках цієї проблеми особливо проявляються питання про види та обсяги соціальної відповідальності організації у зовнішньому середовищі [1].

Тож, система управління соціальною сферою повинна ґрунтуватися на балансі трьох елементів: економічного, соціального та екологічного (рис. 2). Ці ключові теми повинні стати основою для стратегії сталого розвитку організації. [2].

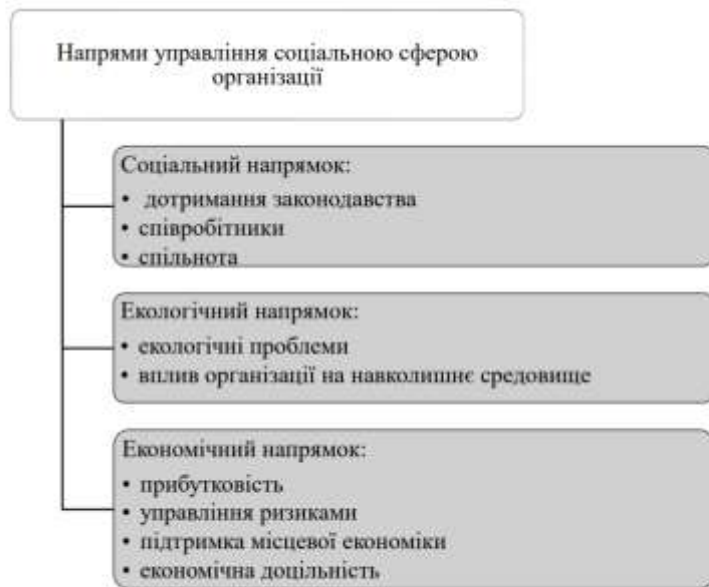


Рис. 2. Напрями управління соціальною сферою організації
Джерело: складено автором на основі [2].

Метою управління соціальною сферою відповідальної компанії є створення економічної стійкості, водночас дотримуючись принципів екологічної та соціальної відповідальності. На цих фундаментальних принципах ґрунтується легітимність соціальної сфери та прогрес соціального розвитку організації.

Соціальна складова базується насамперед на дотриманні законодавства про права людини, умови праці та недискримінацію. Доступ до робочого середовища, яке поважає закони, які вважаються основними, стає центральним ядром у формуванні всієї соціальної сфери організації. Другий важливий елемент соціальної складової в управлінні соціальною сферою є співробітники. У цьому аспекті важливим є включення концепцій, які допомагають створити вільний від стресу робочий простір, сприятливий для розвитку співробітників, що включає задоволення, різноманітність та залучення, охорону здоров'я, навчання, професійний розвиток і безпеку.

Третім елементом є спільнота, яка будує опору за межами компанії та враховує зовнішніх зацікавлених сторін, таких як клієнти, контрагенти компанії та будь-які інші спільноти, на які може вплинути вибір компанії через її ланцюг поставок. Щоб успішно управляти цим напрямком необхідно впроваджувати практики щодо дослідження рівня партнерства або аналіз постачальників, які можуть бути інтегровані в щоденну діяльність компанії. Отже, відносини між

відповідальною компанією та її зацікавленими сторонами більше не зосереджені виключно на бізнесі, вони також враховують добробут зацікавлених сторін.

Екологічна складова процесу управління соціальною сферою включає екологічний вимір стратегії корпоративної соціальної відповідальності та охоплює екологічні проблеми та вплив компанії на навколишнє середовище. Зіткнувшись із надзвичайною кліматичною ситуацією, організації часто вирішують спершу зосередитися на цьому елементі.

Як і соціальний компонент, екологічний компонент включає набір концепцій і практик як всередині, так і за межами компанії. Організації, які бажають зменшити свій вплив на навколишнє середовище та запровадити відповідальну поведінку, повинні брати до уваги такі концепції, як викиди парникових газів, циркулярність, відновлювані джерела енергії та відповідальне формування ділових відносин. Щоб забезпечити комплексний підхід, вплив екологічної компоненти слід аналізувати в різних напрямках діяльності організації. Щоб створити надійну систему управління навколишнім середовищем, важливо вимірювати її вплив.

Економічна складова системи управління соціальною сферою передбачає отримання прибутку. Економічний акцент робиться на поведінці на рівні організація, а саме: дотримання законодавства, управління ризиками, прозорість та належне управління. Така поведінка допомагає здобути довіру зацікавлених сторін компанії, оскільки вони демонструють відповідальну корпоративну культуру. Багато практик випливають із такої поведінки, що призводить до відчутних дій, таких як звіти про сталий розвиток, карти зацікавлених сторін та/або сертифікацію.

Економічна складова управління соціальною сферою організації також включає підтримку місцевої економіки. Наприклад, політика місцевих постачальників дозволяє організації підтримувати навколишнє співтовариство. Володіючи сильним корінням у своєму географічному регіоні, компанія стає гравцем спільноти і, таким чином, може активно позитивно впливати на її розвиток. Як згадувалося вище, відповідальний ланцюжок поставок продовжує позитивно впливати як на безпосереднє співтовариство, так і на економічні показники компанії.

Основна складність полягає у тому, щоб знайти ідеальний баланс між наведеними вище трьома складовими.

Сучасний світ швидко трансформується і усі зацікавлені сторони стають краще поінформованими та застосовують соціальні та екологічні стандарти у своїй щоденній роботі та суспільній активності. Ефективне управління соціальною сферою організації надає їй можливості утримувати та залучати працівників, підвищувати продуктивність та інноваційність, а також формувати позитивний імідж.

Отже, залучення і утримання професійних кадрів сьогодні стає пріоритетним завданням у бідь-якій сфері. Тому формування належного мікросередовища та управління соціальною сферою стає основою для формування конкурентоспроможного персоналу. Управління соціальною сферою сприяє підтриманню задоволеної, креативної та ефективної робочої сили. Загалом система управління соціальною сферою включає три основні складові: соціальну, економічну, екологічну, які направлені на внутрішнє та зовнішнє середовище, і стають основою для зростання продуктивності та формування іміджу організації.

Список літератури:

1. Богданова Т.І. Особливості формування соціальної політики сучасного підприємства. 2013. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147037013.pdf> (дата звернення: 08.05.2023)

2. Beattie A. The 3 Pillars of Corporate Sustainability. URL: <https://www.investopedia.com/articles/investing/100515/three-pillars-corporatesustainability.asp> (дата звернення: 08.05.2023)