

## ДИПЛОМНА РОБОТА

Соціальна політика підприємства та інноваційні напрями

її стратегічного розвитку і вдосконалення (на прикладі Філія

«Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України»)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

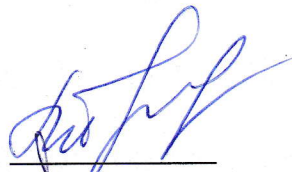
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

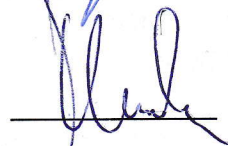
ДРУПЕП. 022293.01.14.00

Виконала  
студентка 2 курсу  
група УПЕПмз-22-1



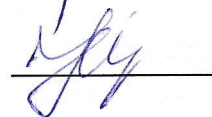
Наталія ШЕВЧУК

Керівник  
д.е.н., професор



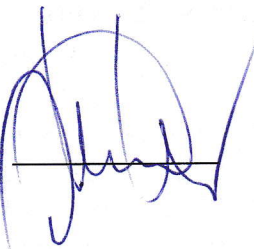
Михайло ВЕДЕРНІКОВ

Нормоконтролер  
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

27 листопада 2023 р.

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет \_\_\_\_\_ економіки і управління  
Кафедра \_\_\_\_\_ HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ другий (магістерський)  
Галузь знань \_\_\_\_\_ 05 Соціальні та поведінкові науки  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 051 Економіка  
Освітня програма \_\_\_\_\_ Управління персоналом та економіка праці

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » \_\_\_\_\_ серпня \_\_\_\_\_ 2023 року

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Шевчук Наталія Ігорівна

1 Тема роботи: Соціальна політика підприємства та інноваційні напрями її стратегічного розвитку і вдосконалення (на прикладі Філія «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України»)

керівник роботи \_\_\_\_\_ Ведерніков Михайло Данилович, д.е.н., професор

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні засади визначення соціальної політики та інноваційних напрямів її розвитку. У другому розділі наведено аналіз соціальної політики Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України». Третій розділ присвячено інноваційним напрямам стратегічного розвитку і вдосконалення соціальної політики Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Наукові трактування поняття «соціальна політика»; Таблиця – Основні аспекти соціальної політики підприємства; Рисунок - Інтерпретація змісту поняття «соціальна політика підприємства»; Рисунок - Механізм формування соціальної політики; Рисунок – Принципи соціальної політики підприємства; Таблиця - Основні принципи соціальної держави; Таблиця - Трансформаційні етапи системи соціального захисту населення в Україні; Рисунок - Мета соціальної політики підприємства.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	03.10.2023 - 21.10.2023	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	22.10.2023 - 11.11.2023	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	12.11.2023 - 25.11.2023	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	26.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	01.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-22.12.2023	

Студентка

Наталія ШЕВЧЕНКО

Керівник роботи

Михайло ВЕДЕРНИК

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Соціальна політика підприємства та інноваційні напрями її стратегічного розвитку і вдосконалення (на прикладі Філія «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України»)».

Виконала студентка гр. УПЕПмз-22-1 Шевчук Н. І., керівник Ведерніков М. Д., д.е.н., професор

Обсяг – 97 с., 20 рис., 32 табл., 7 додатків, 67 джерел.

Ключові слова: соціальна політика, персонал, соціальний пакет, трудова дисципліна, соціальна відповідальність.

Метою дипломної роботи магістра є розробка теоретичних і методичних основ інноваційних напрямів формування соціальної політики підприємства з метою розробки заходів щодо підвищення ефективності соціальної політики на сучасному підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес формування соціальної політики підприємства.

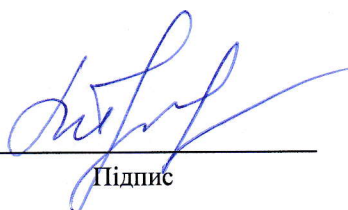
У першому розділі наведено теоретичні засади визначення соціальної політики та інноваційних напрямів її розвитку.

У другому розділі наведено аналіз соціальної політики Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України».

Третій розділ присвячено інноваційним напрямам стратегічного розвитку і вдосконалення соціальної політики Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України», а саме: формування стратегії соціального розвитку підприємства; економіко-математичне моделювання рівня мотивації праці в системі соціальної політики Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України»; розробка методологічного підходу до оцінювання ефективності соціальної політики на Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України».

29.11.2023

Дата



Підпис

## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретичні засади визначення соціальної політики та інноваційних напрямів її розвитку .....	8
1.1 Сутнісна характеристика і зміст соціальної політики .....	8
1.2 Соціальна держава як фундаментальна основа формування ефективної соціальної політики .....	15
1.3 Проблематика та пріоритетні напрями стратегії розвитку соціальної політики в Україні .....	23
Висновки до розділу 1 .....	30
2 Аналіз соціальної політики Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» .....	32
2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності лісгосподарського підприємства .....	32
2.2 Аналіз кадрового забезпечення Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» .....	48
2.3 Оцінка стратегічного розвитку соціальної політики Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» ..	58
Висновки до розділу 2 .....	68
3 Інноваційні напрями стратегічного розвитку і вдосконалення соціальної політики Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» .....	70
3.1 Формування стратегії соціального розвитку підприємства .....	70
3.2 Економіко-математичне моделювання рівня мотивації праці в системі соціальної політики Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» .....	78
3.3 Розробка методологічного підходу до оцінювання ефективності соціальної політики на Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» .....	89
Висновки до розділу 3 .....	93
Висновки .....	96
Перелік джерел посилання .....	99
Додатки .....	106

## ВСТУП

В умовах сучасних ринкових відносин ефективна діяльність підприємства безпосередньо пов'язана з удосконаленням і розвитком його соціальної політики. Сучасний етап економічної політики України спрямований на перехід до соціально орієнтованої ринкової економіки, яка базується на реалізації соціальної політики, що сприяє економічному розвитку та враховує інтереси всіх соціальних груп. Демографічні групи населення країни. Реформування соціальної сфери відповідно до вимог ринкової економіки України потребує вирішення проблем, які перешкоджають створенню соціально орієнтованої економіки, забезпеченню добробуту та соціального захисту населення країни.

Соціальна політика створює сприятливі умови для діяльності працівників на підприємстві і є необхідним чинником реалізації працівниками своїх здібностей і можливостей. Без відповідних соціальних умов досягти стратегічних цілей компанії буде важко. Соціальна політика підприємства має внутрішнє середовище та зовнішнє середовище. При цьому, якщо у внутрішньому середовищі (структурі) — це переважно соціальна організація трудової діяльності людей та їх груп на підприємстві, то у зовнішньому — це переважно задоволення суспільних потреб у певних благах та послуг, та взаємодія з місцевими та регіональними громадами у розвитку соціальної інфраструктури, участь у реалізації територіальних соціальних програм. Водночас виявлено протиріччя між підприємствами та територіальними (місцевими) установами: чим більше підприємства інвестують у територіальну соціальну політику, тим менше коштів витрачається на внутрішній соціальний розвиток. У рамках цього питання особливо яскраво постає питання корпоративної соціальної відповідальності

Зростаюча важливість корпоративної соціальної політики впливає не лише на якість життя корпоративних працівників, а й на якість життя споживачів і суспільства в цілому. Узгодження інтересів суспільства,

роботодавців і найманих працівників є складним, багатогранним процесом, що охоплює економічні та соціальні процеси на підприємстві та в зовнішньому середовищі, що обґрунтовує необхідність використання можливостей соціальної політики та її постійного вдосконалення.

Корпоративна соціальна політика стає все більш важливою, допомагаючи покращити якість життя не лише працівників компанії, а й споживачів та суспільства в цілому. Збалансування соціальних інтересів (підвищення якості життя, створення стану загального процвітання) та корпоративних інтересів (створення прибутку) є складним, багаторівневим процесом, який включає економічні та соціальні процеси всередині компанії та зовнішнього середовища, процес, обґрунтування потенціалу вдосконалення соціальної політики та корпоративної місії. Мається на увазі набір цілей і політик, які визначають мету діяльності компанії.

Проблемам соціальної політики присвятили праці зарубіжні вчені такі, як: Г. Слезингер, Ф. Спреклі, Д. Стюарт та інші. Багато праць присвячено саме формуванню соціальної політики на макрорівні, при цьому оминаючи проблеми соціальної політики на рівні підприємства. До проблем соціальної політики зверталися й українські вчені. Серед них слід відмітити: О. Яременко, А. Колота, В. Афанасьєва та інших. У своїх працях науковці аналізують проблеми розвитку соціальної політики в Україні, вивчаючи основні тенденції та перспективи цього явища. Проте, як і в зарубіжних авторів, особливостям формування соціальної політики на сучасних підприємствах приділено мало уваги. Це питання стає ще більш актуальним, якщо врахувати, що основним ресурсом будь-якого бізнесу є самі люди, ефективність яких залежить від спрямованості соціальної політики компанії.

Метою магістерської роботи є закладання теоретико-методологічної основи інноваційних напрямів формування корпоративної соціальної політики з метою формулювання заходів щодо підвищення ефективності сучасної корпоративної соціальної політики.

Для досягнення поставленої мети були вирішені такі задачі:

- визначити сутнісну характеристику і зміст соціальної політики;
- дослідити теоретичні засади соціальної держави як фундаментальної основи формування ефективної соціальної політики;
- виявити проблемні та пріоритетні напрями стратегії розвитку соціальної політики в Україні;

Об'єкт дослідження – процес формування соціальної політики підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні основи і методичні рекомендації щодо формування соціальної політики підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення цих проблем використовуються такі методи: логічного узагальнення, аналізу та синтезу – демонструють необхідність уточнення понять «соціальна політика» та «корпоративна соціальна політика»; системний та коопераційний підхід – вивчення підприємства як самостійного - система організації, соціальна політика; порівняння та логічне узагальнення; методи математичної статистики (описовий аналіз, кореляційний аналіз, факторний аналіз). Інформаційною основою послужили роботи вітчизняних і зарубіжних учених, фінансова звітність підприємства,

Практичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні теоретико-методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення інноваційних напрямів стратегічного розвитку соціальної політики підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 95 сторінок, включає 32 таблиці, 20 рисунків. Список використаних джерел налічує 67 найменувань.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ІННОВАЦІЙНИХ НАПРЯМІВ ЇЇ РОЗВИТКУ

## 1.1 Сутнісна характеристика і зміст соціальної політики

В умовах швидкого і бурхливого розвитку всіх сфер суспільного життя велике значення має розвиток соціальної сфери, яка не тільки відображає якість і рівень життя народу країни, але й відображає рівень економічного розвитку країни. країна. розвивати. Це може не лише визначити та скоригувати вплив соціальної політики на економічне зростання шляхом зменшення соціальної напруги та покращення інвестиційного та бізнес-середовища, а й посилити увагу до питань соціального розвитку.

Соціальна політика – це система заходів і методів, які вирішують питання підвищення добробуту населення, його фізичного та психічного розвитку та забезпечення захисту незахищених верств суспільства. До складових соціальної політики належать політика доходів, державний соціальний захист, молодіжна політика, розвиток системи охорони здоров'я, освіти, культури, забезпечення товарами та послугами, житлові умови. Загальним показником соціальної політики є задоволення матеріальних і духовних потреб людей. [1,с. 183].

У вітчизняних і зарубіжних вчених існує багато поглядів на сутність поняття «соціальна політика». У таблиці 1.1 подано основні наукові пояснення визначення соціальної політики [1, с.183].

У вузькому розумінні соціальна політика — це цілеспрямована діяльність суб'єктів господарювання, спрямована на забезпечення соціального захисту та створення умов для безпечного соціального середовища людей. Іншими словами, це діяльність основного органу суспільно-політичного життя, спрямована на формування соціальної безпеки особистості та суспільства.

У найширшому розумінні соціальна політика — це сукупність основних цілей, сформованих суспільством на певному етапі розвитку та реалізованих на основі певних принципів і засад для забезпечення оптимального

функціонування та розвитку суспільних відносин. Це система діяльності.

Таблиця 1.1 - Наукові трактування поняття «соціальна політика»

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

У таблиці 1.2 визначимо основні аспекти соціальної політики підприємства [2, с. 244].

Таблиця 1.2 – Основні аспекти соціальної політики підприємства

Сутнісні аспекти соціальної політики	Визначення
1	2
Соціальна політика підприємства	Це управління процесом, надання послуг соціального характеру співробітникам організації та членам їхніх родин. Під соціальними послугами організації розуміють набір усіх послуг, що організація надає своїм співробітникам і членам їхніх родин крім заробітної плати. Ці послуги надаються організацією на основі закону, тарифних угод (генеральної і галузевої), колективного договору чи добровільно через певні соціальні плани або зобов'язання
Об'єкт соціальної політики підприємства	Працюючі члени трудового колективу (наймані працівники); непрацюючі співробітники, що вийшли на пенсію або перебувають у відпустці (декретній, навчальній тощо); члени родин працюючих і непрацюючих співробітників; інші громадяни, яким соціальні послуги надаються добровільно на благодійній основі.

Кінець таблиці 1.2	
1	2
Предмет соціальної політики підприємства	Надання грошових і порівнянних послуг співробітникам команди компанії. Надання грошей та еквівалентних послуг працівникам, які виходять на пенсію або перебувають у відпустці. Надання грошових та еквівалентних послуг сім'ям співробітників, які працюють в компанії, і сім'ям пенсіонерів або звільнених працівників. надавати добровільні соціальні послуги (грошові та прирівняні до них послуги) іншим громадянам на некомерційних засадах
Мета соціальної політики підприємства	Створення нормальних умов праці і відпочинку для працівників; забезпечення безпеки працівникам на виробництві, у побуті, місці відпочинку; задоволення і розвиток потреб працівників; зміцнення здоров'я і збільшення тривалості життя працівників і співробітників; збереження екосистеми (повітряного басейну, ґрунту, водних ресурсів, флори і фауни)
Принципи та функції соціальної політики на підприємстві	Соціальна політика підприємства повинна базуватися на таких принципах: Врахування матеріальних і нематеріальних потреб та інтересів працівників. Наявність та визнання витрат компанії. Економічна ефективність за витратами та результатами. Не перетинаються з соціальними потребами, які вже належним чином задовольняються державою чи іншими соціальними інститутами. З огляду на підвищення рівня життя та цінностей суспільства. Соціальна політика виконує такі функції: Зменшити конфлікт. Покращення відносин між роботодавцями та працівниками. Залучайте нових співробітників. Створити позитивний імідж компанії в очах суспільства.
Напрями та механізми реалізації соціальної політики на підприємстві	Розробка і проведення соціальної політики в організації здійснюються по багатьох напрямках, найважливішими з яких є: політика доходів; політика співробітництва з профспілками; політика соціального забезпечення працівників; політика поліпшення якості трудового життя

Через це обговорення концептуального змісту «корпоративної соціальної політики» можна виділити три основні компоненти корпоративної соціальної політики: 1) заходи, спрямовані на корпоративний персонал; 2) заходи, спрямовані на споживачів; 3) заходи, спрямовані на суспільство як цілий . Пояснення концептуального змісту «корпоративної соціальної політики» наведено на рисунку 1.1 [2, с. 244].

Основним елементом корпоративної соціальної політики є поведінка корпоративного менеджменту та всіх структур, що формують принципи та стандарти оплати праці та соціального забезпечення працівників. Людина, яка стежить за умовами і технологією праці. Відповідає за кваліфікацію, підготовку

та перепідготовку персоналу. Вона визначає зміст і розвиток соціальної інфраструктури, реалізує соціальні програми та організовує комунікаційні зв'язки між бізнесом і середовищем.



Рисунок 1.1 - Інтерпретація змісту поняття «соціальна політика підприємства»

Механізм формування соціальної політики можна виразити так (рис. 1.2) [3].

При цьому вузьке і широке розуміння соціальної політики також є умовними. Існує комплексна соціальна політика, яка охоплює як вузький, так і широкий зміст. З одного боку – соціальний захист і соціальне забезпечення, а з іншого – соціальний розвиток і соціальні відносини, які органічно пов'язані між

собою: без розвитку суспільних відносин неможлива стабільна соціальна захищеність людини. чи суспільства, а соціальна безпека значною мірою визначає розвиток суспільства. Розвиненість і зрілість процесів соціального і суспільного розвитку [4, с. 150].



Рисунок 1.2 - Механізм формування соціальної політики

Під соціальною політикою підприємств більшість дослідників розуміють управління процесом надання послуг соціального характеру працівникам організації та членам їх сімей [4, с. 155]. Отже, соціальна політика підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на вирішення різноманітних соціальних проблем працівників, тим самим мотивуючи працівників та підвищуючи ефективність роботи працівників.

Корпоративна соціальна політика має ґрунтуватися на таких принципах (рис. 1.3) [4, с. 155].

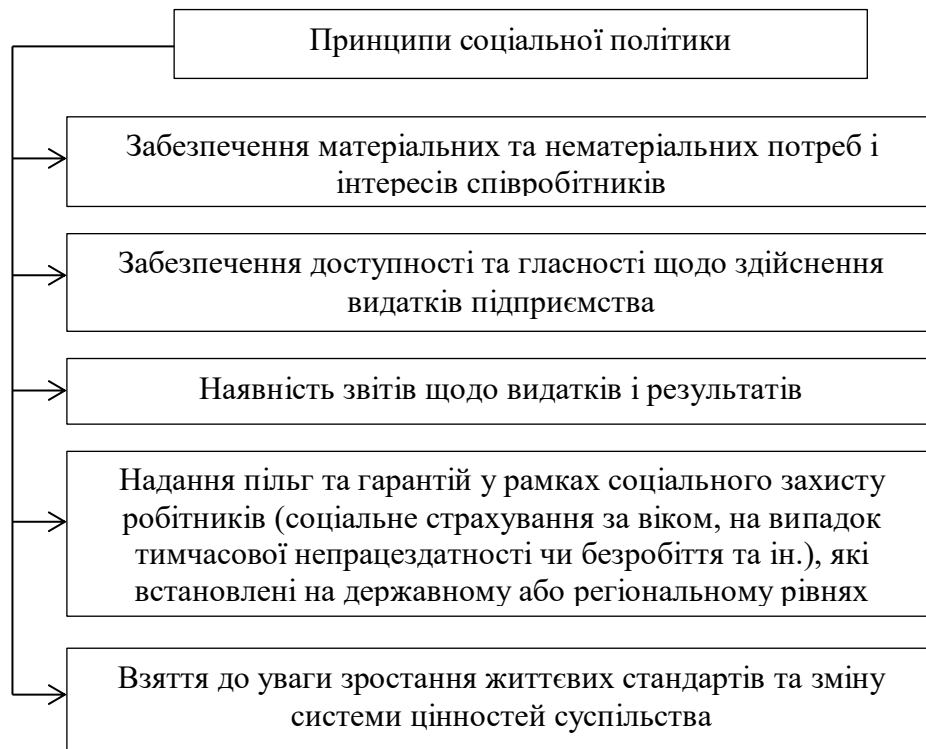


Рисунок 1.3 – Принципи соціальної політики підприємства

Корпоративна соціальна політика є частиною політики управління персоналом і виконує такі функції: попередження конфліктів всередині організації, підвищення якості взаємовідносин між роботодавцями та працівниками, забезпечення ефективної інтеграції нових працівників, формування позитивного іміджу компанії. Вступайте в громадську організацію та розвивайте лояльність своєї команди до діяльності організації. Формування соціально-економічної політики всередині організації здійснюється з багатьох напрямків, але в основному це політика зайнятості та її стабільності, політика доходів, політика співпраці роботодавець-профспілка, політика соціального забезпечення працівників і політика соціального захисту, а також підвищення якості праці. життя. Ці напрями тісно пов'язані, взаємозалежні та доповнюють соціально-економічні показники розвитку підприємництва. [4, с. 173].

Для створення ефективних змін у системі управління недостатньо дотримуватись теоретичних положень, а необхідно застосовувати їх на практиці в роботі підприємства. До цих заходів, пов'язаних із дотриманням принципів соціальної політики та забезпечення ефективної взаємодії роботодавців і працівників підприємства, можна віднести наступні фактори:

- 1) наявність комісії з контролю за виконанням колективних договорів на підприємстві;
- 2) профспілкове членство всіх працівників;
- 3) високий ступінь відповідності інтересів працівників і адміністрації;
- 4) відсутність випадків порушення законодавства про працю та прав працівників;
- 5) міцний соціальний комплекс підприємства, що включає соціальні та сімейні послуги, медичне обслуговування, організацію відпочинку працівників;
- 6) розроблено систему мотивації працівників до праці;
- 7) наявність сильного профспілкового керівництва в організації;
- 8) наявність фахівців у сфері розробки та реалізації соціальної політики, відсутність соціальних послуг на підприємствах;
- 9) турбота суспільства про дітей працівників;
- 10) Цільове використання коштів, накопичених профспілками.

Тому соціальну політику в сучасному контексті необхідно розглядати як багатофункціональну систему, спроможну забезпечити соціально-економічний розвиток країни шляхом активізації кадрового потенціалу та використання кадрового потенціалу, максимізувати внутрішній потенціал. Реалізація соціальної політики може бути забезпечена шляхом комплексного впровадження відповідних соціально-політичних стратегій та реалізації соціальної справедливості як основної цінності соціальних реформ. Специфічним показником людського виміру політики є відповідний рівень національної соціальної безпеки та соціального захисту. Для соціально-правових демократій першочергове значення має форма суспільного відтворення індивідів у їх складності, активності та особистісному розвитку. Соціальні програми та проекти, що реалізуються відповідно до соціальних стратегій, мають відповідати вимогам демократії та ринкових реформ.

## **1.2 Соціальна держава як фундаментальна основа формування ефективної соціальної політики**

Розвиток соціальної сфери та її характер залежать від моделі соціальної політики держави. На сьогодні у світовій практиці накопичено значний досвід формування та реалізації соціальної політики, а певні характеристики також допомогли виокремити низку моделей публічної держави. Тому актуальним залишається питання вирішення проблем, пов'язаних із визначенням характеристик моделей соціальної держави та виокремленням концептуальних підходів до ролі держави в соціальній сфері [5].

Соціальна держава має на меті забезпечити всім громадянам гуманні умови життя, соціальну безпеку, участь у продуктивному господарюванні та, в ідеалі, відносно рівні можливості для життя та особистого розвитку людей у суспільстві. Це країна. Така діяльність держави спрямована на досягнення спільних інтересів і соціальної справедливості в суспільстві. Вона вирівнює майнову та іншу соціальну нерівність, допомагає слабким і знедоленим, забезпечує роботу та інші засоби до існування для всіх, забезпечує підтримку миру в суспільстві та сприятливі умови життя людей. Соціальна держава - це держава, яка цінує соціальну справедливість як найвищу цінність.

Це форма суспільства, яка може забезпечити соціальний прогрес. Головними пріоритетами цієї держави є насамперед соціально-економічний захист громадян, попередження соціально-економічних конфліктів та забезпечення гідного життя громадян через дотримання соціальних стандартів. Соціальна держава виступає інструментом захисту прав, свобод і законних інтересів усіх громадян, зниження соціальної напруги в країні. Необхідно забезпечити соціальну справедливість, щастя і соціальну безпеку людей [7]. Одним із головних завдань соціальної держави є визначення базових принципів, які громадяни мають знати та реалізовувати через діяльність державних та недержавних організацій (табл. 1.3) [8].

Таблиця 1.3 - Основні принципи соціальної держави

Назва принципу	Визначення
Принцип загального добробуту	Спрямований на повне забезпечення потреб громадян у необхідних матеріальних і духовних благах. Критерієм його дотримання є високий рівень життя населення, який визначається обсягом і структурою споживання, сукупністю поточних доходів та накопичень, забезпеченістю житловими умовами.
Принцип соціальної справедливості	Визначає міру забезпечення окремих громадян матеріальними і духовними благами відповідно їх внеску у суспільно корисну працю
Принцип солідарності	Означає взаємодопомогу та взаємопідтримку між різними верствами та групами населення і виходить із засадних моральних цінностей людського існування. В основі цього принципу соціальна відповідальність працюючих за непрацевдатних.
Принцип субсидарності	Перетікання коштів від більш успішних до менш успішних за ринкових умов. Цей принцип передбачає законодавче регулювання взаємодії у соціальному секторі державних і недержавних структур з наданням громадським та приватним ініціативам переваги у фінансуванні соціальних програм.
Принцип соціальної безпеки	Обумовлює та гарантує безпеку людини, суспільства та держави від внутрішніх й зовнішніх загроз шляхом скоординованої системи національної безпеки і соціальної політики, розвитку системи соціального (державного і недержавного) страхування, інтеграції України в міжнародну систему соціального розвитку.

Формування нових систем соціального захисту відбувалося досить стихійно і змінювалося з появою нових викликів у соціально-економічному середовищі. Тому цей період необхідно розглядати окремо та поділити на періоди (табл. 1.4) [9, с. 412].

Соціальна політика фактично є синтезом кількох ключових напрямів державної політики, зокрема політики у сфері праці, соціально-трудова відносин та політики, спрямованої на підвищення рівня життя населення України. Соціальна політика є важливим елементом соціально-орієнтованої діяльності держави.

Соціальна політика - це сукупність принципів, рішень і дій соціальних суб'єктів, виражених у соціальних програмах і практиках, спрямованих на задоволення потреб і соціальних благ людей і спільнот, суспільства і суспільства в цілому [11, с.154].

Таблиця 1.4 - Трансформаційні етапи системи соціального захисту населення в Україні

Етап	Інститути	Підходи і механізми	Правовий механізм
1-й етап (1991–1993) – компенсація наслідків шоквої терапії (натуральна і грошова допомога), боротьба з бідністю; встановлення національної системи соціального захисту	Соцзабези та їхні відділи, нова мережа соціальних установ, обслуговування одиноких громадян похилого віку та інвалідів, притулки для дітей, соціальна робота як професійна діяльність	Категоріальний підхід до надання екстреної допомоги найбільш вразливим верствам населення (діти, багатодітні сім'ї, пенсіонери, біженці, демобілізовані військовослужбовці, інваліди, пенсіонери і т. д.)	1990 року утворено Українське республіканське відділення Пенсійного фонду. 1991 року утворено регіональні органи Пенсійного фонду. Розвиток законодавчої бази
2-й етап (1993–1995) – створення фондів соціальної підтримки за кошти нормативних відрахувань від приватизації, переоцінки у зв'язку з лібералізацією; здача в оренду державної нерухомості, засобів КПРС; інституційне оформлення системи соціального захисту населення	Безліч громадських організацій щодо розподілу благодійних коштів – громадський контроль над бідністю	Формування Фондів соціального страхування, Пенсійного фонду, Фонду зайнятості, Фонду соціального страхування, Фонду соціального захисту	Удосконалення системи соціальної допомоги та компенсаційних виплат. Розробляються соціальні програми. Прийняття у 1994 році «Основ законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування»
3-й етап (1995–2000) – перехід до адресних форм соціального захисту; розвиток антикризових форм соціального захисту населення	Відділи адресної допомоги, створення інформаційної системи, перехід від пасивних форм соціального захисту до активних форм	Методичне забезпечення нового підходу щодо визначення нужденності. Концепція реформи пенсійного забезпечення в Україні	2000 року прийнято Закон про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії. 1999 року прийнято Закон про загальнообов'язкове державне соціальне страхування
4-й етап (2000 рік – понині) – вдосконалення і трансформація функціональних блоків механізму соціального захисту; реформування системи соціального захисту на основі перегляду пріоритетів політики доходів	Державні органи соціального захисту, інститути самостійного соціального захисту (страхові організації, недержавні пенсійні фонди), підприємницькі структури (соціальний захист працівників, соціальне підприємництво)	Удосконалення й розвиток страхової частини соціального захисту. Формування комплексної системи пенсійного забезпечення. Неодноразове реформування органів управління соціального захисту	Прийняття низки законодавчих актів на забезпечення добровільних форм соціального страхування (2004 рік – Закон України «Про недержавне пенсійне забезпечення»). Розроблення і впровадження стратегій щодо реформування різних секторів державного управління

Становлення та розвиток соціальної держави в Україні забезпечується відповідними пріоритетами. На кожному етапі свого розвитку соціальна держава визначає пріоритети реалізації встановлених принципів, виходячи з гостроти основних соціально-економічних та політичних проблем. Зокрема, зміст і пріоритети соціальної політики кожної держави не змінюються протягом усього її розвитку, але можуть зазнавати певних змін на різних етапах цього розвитку.

Економічна політика повинна мати соціальну спрямованість, яка підтримує конкуренцію та економічну свободу і сприяє соціальному функціонуванню приватної власності. Соціальна політика - це функція держави, яка відповідає за використання суспільних ресурсів, регулювання приватної діяльності та максимізацію соціальних благ [12, с. 82].

Основною метою державної соціальної політики є досягнення більш високого рівня добробуту, посилення рівня соціального захисту та соціальної безпеки в суспільстві, створення умов для досягнення соціальної злагоди, стабільності та соціальної цілісності (рис. 1.4) [13, с.7].

В організації соціальної діяльності компанії можна виділити три основні рівні, які є відносно самостійними і водночас ієрархічно пов'язаними (рис. 1.5) [14, с.308]. Така ієрархічна структура рівнів соціальної діяльності гарантує її концептуальність, масштабність і системний взаємозв'язок соціально значущих видів діяльності.

Соціальні цілі підприємства повинні бути пов'язані з визначенням вибору орієнтирів і напрямів соціальних процесів, пов'язаних з умовами, якістю та рівнем життя працівників і задоволенням соціальних потреб та інтересів цільової групи. Їх досягнення можливе шляхом вирішення проблем матеріального добробуту, соціальної підтримки та захисту працівників [15].

Цілі соціальної політики як для персоналу, так і для суспільства визначаються комплексом факторів, які є специфічними для підприємства, та характеристиками внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [16, с. 71].

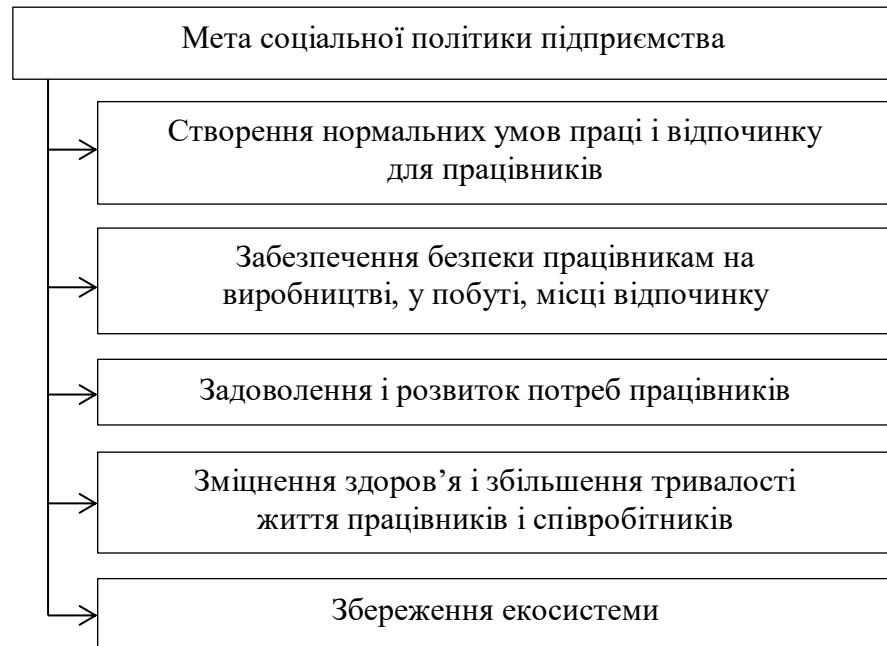


Рисунок 1.4 - Мета соціальної політики підприємства

Завдяки реалізації соціальної політики на підприємствах можна досягти таких показників, як підвищення продуктивності праці працівників, зростання обсягів і якості продукції, покращення результатів господарювання.

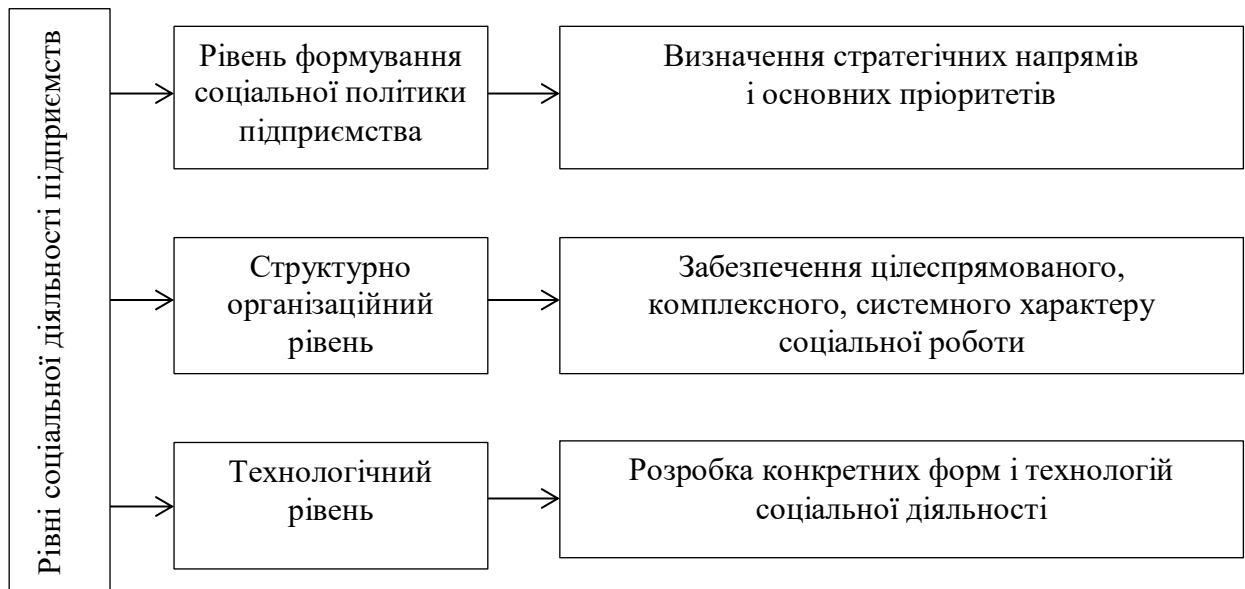


Рисунок 1.5 - Рівні соціальної діяльності підприємств

Для здійснення господарської діяльності підприємства соціальна політика, що реалізується, має враховувати наявні стратегічні ресурси, зокрема інтелектуальний, людський і соціальний капітал, їх раціональне та ефективне

використання, що дозволить підприємству бути конкурентоспроможним на ринку [17, стор. 154]. Для забезпечення соціальних потреб бізнесу рада директорів має визначити цінність можливості та визначити джерела фінансування (табл. 1.5) [18, с. 14].

Таблиця 1.5 - Способи реалізації підприємством соціальної політики

Соціальні групи	Способи реалізації	Джерела фінансування
Власники підприємства	Сплата дивідендів. Нарахування та виплата відсотків за акціями	Прибуток підприємства
Персонал підприємства	Забезпечення справедливого матеріального винагородження працівників	Собівартість продукції (послуг). Прибуток підприємства.
Постачальники	Своєчасна оплата матеріальних ресурсів. Сплата штрафів, пені або неустойки	Собівартість продукції. Інші витрати звичайної діяльності. Прибуток підприємства.
Споживачі	Удосконалення якості та зменшення вартості продукції (послуг).	Собівартість продукції (послуг).
Суспільство	Сплата податків, зборів та інших обов'язкових платежів. Поліпшення житлово-побутових і соціально-культурних умов працюючих	Собівартість продукції (послуг). Прибуток підприємства. Інші витрати звичайної діяльності.

Таким чином, задоволення потреб різних соціальних груп можливе лише за умови ефективної роботи підприємства, тобто спрямування частини прибутку на реалізацію соціальних та інших потреб [19]. Сьогодні одним з основних інструментів управління соціальними процесами на підприємствах є планування соціальної політики, при формуванні якої основна увага приділяється поліпшенню умов праці для всіх категорій працівників, створенню зон для надання соціальних послуг безпосередньо на робочому місці, розвитку соціальної інфраструктури, умов для здорового способу життя та відпочинку працівників і членів їхніх сімей. Основна увага приділяється забезпеченню [20, с. 301].

У процесі реалізації плану соціальної політики компанії розробляється низка заходів, спеціально спрямованих на підвищення ефективності діяльності та добробуту як трудового колективу, так і працівників. Практика соціальної політики рекомендує такі структурні елементи плану [21, с. 167]:

- Удосконалення соціальної структури виробничого колективу.

- Поліпшення умов праці та охорони праці; зміцнення здоров'я працівників.

- Поліпшення житлових і соціально-культурних умов для працівників та їхніх сімей.

- Надання додаткових "соціальних пакетів" та різноманітних соціальних послуг для працівників.

- Заходи з командоутворення; підвищення трудової та соціальної активності працівників.

За даними опитування, проведеного на українських підприємствах [22, с.104], пріоритетним напрямом соціальної політики є забезпечення рівня матеріальної винагороди людських ресурсів, достатнього для відтворення робочої сили. У сучасних умовах оплата праці є єдиним джерелом доходу для більшості працівників, тому від її рівня залежить добробут населення. У зв'язку з цим запропоновано заходи щодо розвитку соціальної політики підприємств.

Соціальна політика організації виконує наступні функції в рамках політики управління людськими ресурсами: запобігання конфліктам. Покращення відносин між роботодавцем і працівником. Залучення нових працівників. Покращення іміджу компанії в очах суспільства. Формування лояльності працівників до організації. Формування та реалізація соціально-економічної політики в організації відбувається за кількома напрямками, основними з яких є Політика зайнятості (її стабільність). Політика доходів. Політика співпраці між роботодавцями та профспілками. Політика соціального забезпечення та соціального захисту працівників. Політика підвищення якості трудового життя [23, с. 119].

Ці напрями тісно пов'язані та взаємозалежні і доповнюються соціально-економічними показниками розвитку підприємництва. Важливе місце в реалізації соціальної політики займає соціальна інфраструктура, яка являє собою сукупність об'єктів, спрямованих на забезпечення життєдіяльності працівників організації та членів їхніх сімей, задоволення їхніх соціальних, побутових, культурних та інтелектуальних потреб [23, с. 23]. Соціальну

політику промислових підприємств слід розглядати як мотиваційний ресурс управління.

Соціально орієнтована кадрова політика компанії та пов'язані з нею соціальні послуги повинні сприяти задоволенню потреб, інтересів і трудової мотивації її працівників. По-перше, компанії повинні дотримуватися встановленого на національному або регіональному рівні соціального захисту працівників (соціальне страхування з тимчасової втрати працездатності, на випадок безробіття тощо) та запроваджувати пільги і гарантії [25, с. 102].

По-друге, компанії надають додаткові пільги працівникам та їхнім сім'ям, які є частиною основних стимулів так званого соціального пакету. Крім обов'язкових виплат, додаткові пільги та соціальні послуги можуть надаватися з ініціативи Державної адміністрації, яка фактично реалізує принципи соціальної кадрової політики, або за колективними договорами між Державною адміністрацією та Державною радою.

Це робиться на основі робочих груп (експертних комісій), які представляють інтереси працівників. Ці виплати, як передбачено Кодексом законів про працю, є обов'язковими до виконання [26, с. 186].

Компанія може бути успішною в сучасних умовах лише тоді, коли, по-перше, працівники відчують, що до них не тільки ставляться краще, ніж в інших компаніях, але й ставляться як до рівноправних партнерів, а по-друге, коли працівники мають можливості для особистого розвитку та творчого зростання в компанії [27, с.161]. Таким чином, соціальні чинники мотиваційного механізму повинні бути привабливими для працівників, з одного боку, і орієнтованими на успіх підприємства, з іншого. Соціальні фактори, що мотивують до праці, повинні відповідати соціальній політиці підприємства.

### **1.3 Проблематика та пріоритетні напрями стратегії розвитку соціальної політики в Україні**

Сьогодні питання вибору стратегічних пріоритетів розвитку України набуває особливого значення. Зрозуміло, що важливим напрямом довгострокової соціально-економічної політики держави є послідовне підвищення якості та рівня життя населення на основі підвищення конкурентоспроможності національної економіки та виведення її на траєкторію сталого розвитку. У соціально орієнтованій ринковій економіці принцип справедливості утверджується через реалізацію заходів соціальної політики [28, с. 171].

У нашій країні затяжна економічна криза загострила низку соціальних проблем, які становлять реальну небезпеку для стабільних суспільних відносин і загрожують викликати крайню майнову поляризацію та зростання бідності серед населення. Неспроможність протистояти цим негативним процесам сприятиме подальшому руйнуванню сім'ї та депопуляції населення, що в кінцевому підсумку призведе до виникнення нездоланих перешкод на шляху економічних реформ і соціального розвитку [29, с. 170].

Якісна оцінка проблем державної та національної соціальної безпеки в сучасних умовах є складним, але дуже важливим завданням. За останні роки в політичній, економічній та соціальній сферах України відбулися важливі зміни, які мають значний вплив на всю організацію. Для запобігання катастрофічним змінам, визначення пріоритетів розвитку в умовах нестабільності, подолання негативних наслідків соціальних ризиків і небезпек та встановлення рівноваги в соціальній системі необхідні своєчасні державні управлінські рішення. Для забезпечення соціальної стабільності ці процеси мають бути керованими з боку органів державної влади. Метою такого управлінського впливу є зміна обставин і чинників, які тією чи іншою мірою впливають на соціальну стабільність держави, та прискорення виходу з системної кризи [30, с. 34].

Одним із ключових завдань ефективної соціальної політики є вдосконалення механізмів соціальних витрат на підприємствах. Через нестабільний фінансовий стан більшість підприємств не в змозі утримувати соціальну сферу. З іншого боку, заробітна плата вже не виконує своєї функції, оскільки не гарантує ні відтворення робочої сили, ні регулювання споживчого попиту. Водночас низька заробітна плата не забезпечує конкурентних переваг на міжнародних ринках. Витрати на персонал та соціальні відрахування є найменш важливими серед загальних витрат бізнесу [31, с. 244].

Крім того, на працівників негативно впливає зруйнована в ході ринкових реформ соціальна інфраструктура та відсутність відповідних економічних інститутів і форм соціального захисту громадян з елементами ринкової економіки. Хоча заробітна плата, безперечно, є важливим елементом у вирішенні соціальних проблем, існують інші, більш ефективні підходи до соціального захисту найманих працівників.

Таким чином, збільшення соціальних видатків може бути набагато більш економічно ефективним засобом захисту працівників, ніж підвищення заробітної плати. Соціальні видатки як окрема категорія потребують чітко визначеної структури та класифікації цих витрат з урахуванням вимог фінансового, податкового, управлінського обліку та міжнародного досвіду. Потенційна можливість задовольнити такі потреби різних соціальних груп населення безпосередньо залежить від розміру та ефективності діяльності підприємства і загалом виливається у такі поточні витрати підприємства, як: поточні витрати підприємства. Сума прибутку, що спрямовується на задоволення соціальних та інших потреб [31, с. 244].

Для того, щоб задовольнити потреби різних соціальних груп, підприємствам необхідно обирати ефективні форми та методи їх реалізації, здійснювати вартісну оцінку варіантів та визначати джерела фінансування. Фінансово-економічна криза, яка зачепила і Україну, безперечно, негативно вплинула на соціальний розвиток підприємств. Як наслідок, було виявлено фактори, що стримують соціальне інвестування підприємств. Невиконання

соціально-трудова права і гарантії працівників, передбачених законодавством, та порушення роботодавцями міжнародних стандартів у сфері прав людини і праці. Безсистемний підхід до інвестицій у людський капітал. Невиправдана економія на інвестиціях у здоров'я та безпеку працівників на виробництві. Низький рівень заробітної плати та висока заборгованість з її виплати.

Посилення експлуатації праці під впливом економічної глобалізації та незрілість соціального партнерства в Україні також є факторами, що стримують соціальний розвиток підприємств.

Згідно з дослідженнями, проведеними на підприємствах, наразі переважають такі проблеми вдосконалення соціальної політики [32, с. 318]:

- Спільний вплив таких факторів, як спрощення структури соціальних потреб та зниження рівня життя населення, зумовлюють пріоритетність матеріальної винагороди для працівників підприємств;

- підприємства часто надають своїм працівникам лише мінімальний рівень соціальної підтримки, який жорстко регламентований національним законодавством, і не вмотивовані розвивати свою діяльність у цьому напрямі;

- негативний вплив внутрішніх та зовнішніх факторів змушує підприємства скорочувати фінансування або ліквідувати власні об'єкти соціальної інфраструктури.

Одним з основних інструментів управління соціальними процесами на підприємствах є планування соціальної політики, при формуванні якої поліпшуються умови праці для всіх категорій працівників, створюються напрями для надання соціальних послуг безпосередньо на робочому місці, розвивається соціальна інфраструктура, забезпечуються умови для здорового життя та відпочинку працівників і членів їхніх сімей та зосередити увагу на таких питаннях, як [33, с.174].

В рамках реалізації плану соціальної політики компанії було розроблено низку заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці та добробуту як трудового колективу, так і окремих працівників. Практика соціальної політики рекомендує такі структурні елементи плану: вдосконалення соціальної

структури виробничого колективу. Покращення умов праці та охорони здоров'я з метою зміцнення здоров'я працівників. Забезпечення справедливої оплати праці працівників. Покращення житлових, соціальних та культурних умов для працівників та їхніх сімей. Сприяння згуртуванню колективу та підвищенню трудової і соціальної активності працівників.

Виходячи з існуючих умов формування механізмів соціальної політики та дотримання встановлених принципів, сучасні підприємства можуть запропонувати реалізацію проектів з удосконалення соціальної політики.

З метою визначення змісту проектних заходів щодо покращення стану соціальної політики сучасних підприємств розглянемо зміст проектних заходів (рис. 1.6) [34, с. 128]:

Проектні заходи, безумовно, мають лише рекомендаційний характер і залежать від структури управління конкретного підприємства, його фінансових та організаційних можливостей, а також наявності фахівців, які можуть займатися тим чи іншим видом діяльності. Як видно із запропонованих заходів, їх реалізація потребує певного часу, а отже, і значних ресурсів для залучення експертів високого рівня, а також для вивчення, розрахунків та прийняття рішень щодо оптимізації та впровадження проекту. Взаємовідносини між роботодавцем і профспілкою компанії також є дуже важливими, і роботодавець повинен очолювати і підтримувати проект. Однак у відносинах між роботодавцем і працівниками підприємства принаймні спроба реалізації такого проекту може бути ефективною. [35].

Реалізація проектної діяльності покращує роботу профспілкових комітетів на підприємствах, розширює соціальний захист працівників, розробляє прозору та зрозумілу систему фінансового управління прийнятими соціальними витратами та покращує менеджмент. Це призведе до організаційної реформи. Спрямування соціальної політики компанії

Реалізація цих елементів плану призведе до низки організаційних реформ, які потребують компетентного управління. Реалізація у сфері соціальної політики підприємства передбачає планові, систематичні та керовані зміни у

цій сфері, які мають адаптивний характер і є одним з основних напрямів організаційного становлення та розвитку [36].

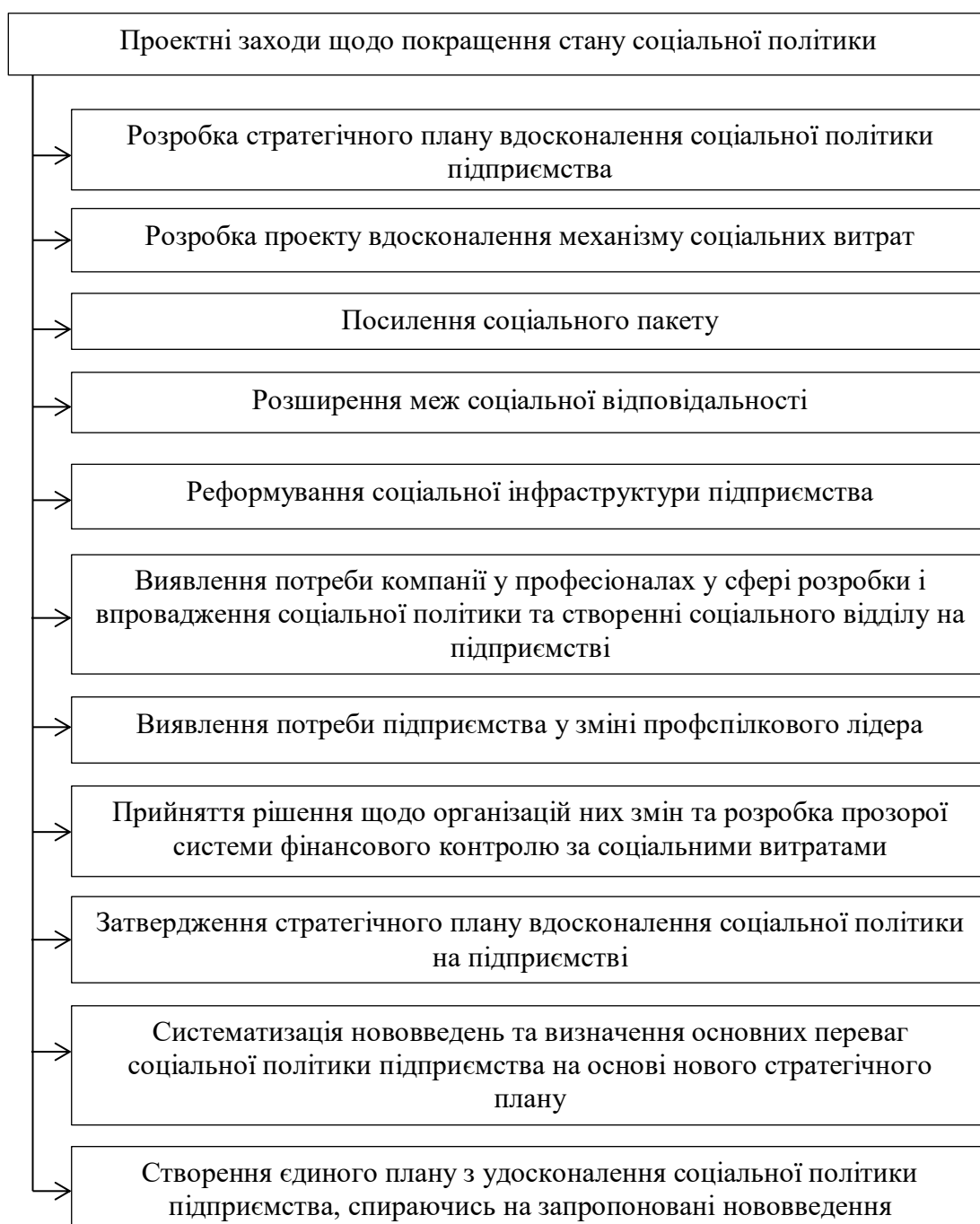


Рисунок 1.6 – Проектні заходи щодо покращення стану соціальної політики сучасного підприємства

Згідно з дослідженням, проведеним на українських підприємствах [36], пріоритетним напрямом соціальної політики є забезпечення рівня матеріальної

винагороди персоналу, достатнього для відтворення робочої сили. У сучасних умовах оплата праці є єдиним джерелом доходу для більшості працівників, тому від її рівня залежить добробут населення. Тому запропоновано заходи щодо розвитку соціальної політики підприємств.

Вивчаючи зарубіжний та вітчизняний досвід у сфері корпоративної соціальної політики, можна скласти приблизний зведений перелік виплат, пільг та соціальних послуг, що надаються в матеріальній та нематеріальній формах [36].

До матеріальних (грошових) виплат належать

- Виплати компаній на придбання активів та майна (вкуп власних акцій за номінальною вартістю).

- Припинення трудової діяльності компенсується виплатами (наприклад, у зв'язку з одруженням, смертю батьків).

- Компенсація за короткострокову роботу для людей похилого віку.

- Виплати на проїзд до місця роботи або міста (у вигляді авіаквитків).

- Оплата та надання навчальної відпустки тим, хто поєднує роботу та навчання відповідно до трудового законодавства (переважно державні підприємства).

- Допомога по тимчасовій непрацездатності та виплати з лікарняних кас.

- Фінансові винагороди (гроші або подарунки) у зв'язку з особистими святами, робочими обов'язками або урочистостями.

- Виплати за скорочену кількість вихідних днів.

Підвищення заробітної плати за вислугу років. "Золоті парашути" - це кілька державних окладів, що виплачуються співробітникам при виході на пенсію. Різниця в оплаті залежить від посади та стажу роботи.

Негрошові пільги (у вигляді використання соціальної організації компанії): дотації на харчування в їдальні компанії, пільгова оренда службового житла, користування базами відпочинку, санаторіями, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників), різноманітними курсами різних рівнів (середня, професійна, вища) та навчальними закладами для співробітників

оплата навчання, надання місць у дошкільних закладах на пільгових умовах тощо.

Соціальна політика є невід'ємною складовою механізму підвищення якості робочої сили та умовою його ефективної реалізації. Проблема подолання опору працівників змінам стає все більш актуальною, оскільки люди з недовірою ставляться до всього, що може зачепити їхні матеріальні інтереси. Опір завжди присутній при впровадженні чогось нового в організації, що затримує початок процесу імплементації, дезорганізує діяльність, пов'язану з інноваціями, і призводить до затримок.

Це може призвести до того, що цілі не будуть досягнуті порівняно із запланованими термінами їх досягнення, або навіть до того, що цілі не будуть досягнуті взагалі. Тому для того, щоб впроваджувати програми виплат працівникам з найменшим опором, необхідно пам'ятати, що організаційний опір є реакцією на вплив соціальної системи. Це можна розглядати як петлю зворотного зв'язку.

Отже, це природне явище організаційного життя, якого не слід уникати чи боротися з ним, а краще зрозуміти і використовувати для більш ефективного управління організаційними змінами [36]. Для того, щоб зменшити негативні реакції в процесі впровадження пільгових програм, необхідно вжити низку заходів, спрямованих на підготовку персоналу до змін у соціальній політиці. Перш за все, необхідно роз'яснити учасникам програми особливості системи пільг та виплат.

Кожен працівник повинен сам вирішити, чи отримає він заохочення або грошовий еквівалент. Це має важливе психологічне значення і допомагає підвищити почуття відповідальності кожного учасника. Після того, як це буде зрозуміло, працівникам слід надати можливість обміркувати та обговорити свою участь у таких програмах і, врешті-решт, отримати відповіді на свої запитання.

Для того, щоб впроваджувати такі програми максимально ефективно та комфортно, необхідно на рівні компанії надати кожному працівнику свободу

вибору певних характеристик, таких як стан здоров'я, хобі, сімейний стан тощо. З цією метою доцільно виділити етапи реалізації цих програм (рис. 1.7) [36].

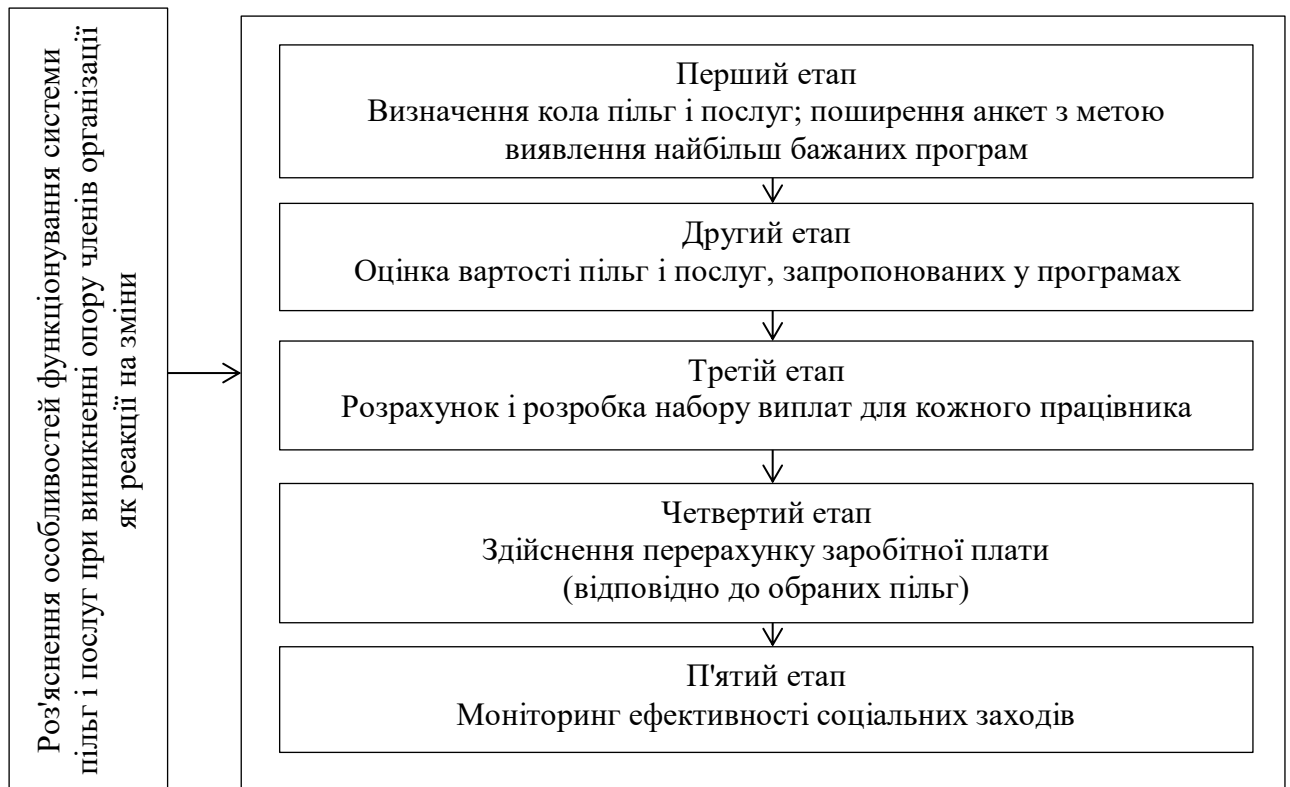


Рисунок 1.7 - Етапи впровадження програми пільг і послуг на підприємстві

Таким чином, якщо соціальні програми впроваджуються правильно, вони можуть покращити структуру соціального забезпечення компанії, мінімізуючи опір працівників, а соціально орієнтована кадрова політика компанії може бути корисною для всіх учасників та сторін колективного трудового процесу.

## Висновки до розділу 1

Під корпоративною соціальною політикою науковці розуміють управління процесом надання соціальних послуг працівникам організації та членам їх сімей, комплекс заходів, спрямованих на вирішення різноманітних соціально-побутових проблем працівників, їх мотивацію та підвищення

ефективності праці. Соціально-економічна політика організації розробляється за багатьма напрямками, найважливішими з яких є політика зайнятості, її стабільності, політика доходів, політика взаємовідносин роботодавця і профспілок, політика соціального забезпечення та соціального захисту, а також політика підвищення якості трудового життя.

Соціальна захищеність працівників, особистий розвиток та охорона здоров'я є необхідними умовами успішного управління сучасним підприємством. Для впровадження ефективних змін в системі управління необхідно здійснити конкретні дії в діяльності компанії. Комплексна реалізація запропонованих авторами проекту заходів з удосконалення соціальної політики підприємств сприятиме підвищенню соціального статусу працівників та дозволить сучасному підприємству позиціонувати свій бренд як одного з найкращих роботодавців на ринку праці.

Отже, в Україні відсутнє концептуальне розуміння соціальної складової, сучасний інструментарій вибору пріоритетних напрямів державної соціальної політики та методів їх реалізації формується безсистемно, соціальні реформи просуваються повільно, а ситуація на ринку праці стрімко погіршується, недосконалість нормативно-правової бази у сфері соціального захисту; незавершеність системи соціальних послуг.

## **2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ФІЛІЇ «ХМЕЛЬНИЦЬКЕ ЛІСОМИСЛИВСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»**

### **2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності лісогосподарського підприємства**

Хмельницьке лісомисливське господарство державного підприємства "Ліси України" (колишнє ДП "Хмельницьке лісомисливське господарство") розташоване в центральній частині Хмельницької області, Хмельницького адміністративного району. Підприємство створено з метою ведення лісового господарства, охорони, захисту, відтворення та раціонального використання лісів, державного мисливського фонду, а також охорони та відтворення мисливських угідь, що перебувають у користуванні підприємства.

Підприємство здійснює наступні види господарської діяльності:

- Лісове господарство та лісозаготівля.
- Лісопильне та стругальне виробництво.
- Надання лісогосподарських послуг.
- Просочення деревини.
- Мисливське господарство.

Підприємство постійно працює над відновленням лісів, підвищенням продуктивності праці, охороною та захистом лісів, посадкою швидкорослих і технічно цінних порід дерев, організацією лісового господарства та лісових розсадників.

Метою діяльності підприємства є прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на планомірне збільшення прибутку та розвиток виробничо-фінансової діяльності підприємства.

Основними завданнями підприємства є наступні:

- Реалізація державної політики в галузі лісового і мисливського господарства та забезпечення відтворення, охорони, захисту, збереження і раціонального використання лісових і тваринних ресурсів.

- Підвищення ефективності ведення лісового та мисливського господарства.

- Здійснення державного управління, регулювання та контролю у сфері лісового та мисливського господарства.

- Участь у розробці та організації виконання регіональних програм у галузі охорони, захисту, раціонального використання та відтворення лісів; участь у розробці та реалізації програм з використання та відтворення мисливських тварин, розвитку мисливського господарства та організації ведення лісового господарства.

Основними напрямками діяльності Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» є лісовідновлення на землях лісосічного фонду, створення захисних насаджень, заготівля лісового насіння, вирощування саджанців у розсадниках та догляд за молодими насадженнями. Компанія також проводить рубки догляду за лісом для забезпечення відповідного породного складу та високої продуктивності насаджень, а також оздоровчі рубки лісів, уражених хворобами та шкідниками. Компанія займається переробкою деревини та реалізацією лісоматеріалів, продуктів переробки та побічної продукції.

Щорічно проводиться близько 200 га лісогосподарських робіт, з яких 15 га - це нові ліси. Для забезпечення цих робіт щорічно заготовляється 6 тонн лісового насіння, в тому числі 3 тонни насіння кверкусу та 50 кг насіння сосни звичайної.

Постійні та тимчасові розсадники вирощують 800 000 стандартних саджанців на рік, що є достатнім для задоволення потреб лісовідновлення. Крім того, розсадник вирощує декоративні дерева та кущі, які використовуються для озеленення територій структурних підрозділів компанії, а також продаються підприємствам та населенню. На підприємстві успішно впроваджуються сучасні технології лісового господарства, зокрема вирощування саджанців у поліетиленових пакетах із закритою кореневою системою. Завдяки цим

технологіям посадковий матеріал краще вкорінюється та ефективніше захищений від шкідників і хвороб.

До основних видів наданих послуг та реалізованої продукції господарської діяльності підприємства відносяться:

1. Послуги:

- відвід в рубку уражених хворобами та шкідниками насаджень, їх матеріально-грошова оцінка;
- консультації по веденню лісгосподарської діяльності;
- заготівля та збереження насіння деревних та чагарникових порід;
- вирощування сіянців та саджанців основних лісоутворюючих та декоративних порід;
- розміщення пасік;
- організація полювання;
- консультації по веденню мисливського господарства.

2. Продукція: пиловники листяних порід, фансировина, будівельний ліс, баланси, дров'яна деревина для технологічних потреб, дрова паливні; пиломатеріали листяних порід, брус, штахет; сіянці і саджанці лісових та декоративних порід тощо.

Адміністративно-організаційна структура лісгоспу наводиться в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1- Адміністративно-організаційна структура Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України»

Найменування лісництв, місцезнаходження контор	Адміністративні райони	Площа, га
Пархомовецьке кв. 45 в. 18	Хмельницький	3836,0
Чорноострівське м. Хмельницький	Хмельницький	923,8
Прибузьке кв. 19 в. 11	Хмельницький	3084,2
Хмельницьке м. Хмельницький	Хмельницький	1657,3
Михайлівське кв. 20 в. 18	Хмельницький	4652,3
Разом по підприємству:	Хмельницький	14153,6
в т. ч. за адмінрайонами	Хмельницький	14153,6

Загальна площа мисливських угідь держлісгоспу становить 21 475,2 га, в тому числі 7 759,3 га лісових угідь, 1 441,8 га польових угідь, 2 173 га водно-болотних угідь та 101,1 га інших угідь.

Загальна площа племінних угідь становить 4 489,5 га.

До складу угідь входить територія природно-заповідного фонду загальною площею 1 754,2 га, де полювання заборонено.

Основними лісоутворюючими породами є *Quercus spp.* на 21,6 тис. га та *Pinus spp.* на 4,2 тис. га. З основних деревних порід у лісгоспі основу насаджень складають широколистяні породи (дуб, граб, ясен, клен та ін.), які займають площу 28,5 тис. га. Площа хвойних насаджень становить 3,9 тис. га, а площа хвойних насаджень - 791 га. Таким чином, площа насаджень підприємства нерівномірно розподілена за поширеними породами дерев.

5-6 вересня 2022 року державне підприємство "Хмельницьке лісомисливське господарство" пройшло перший управлінський аудит на відповідність національному стандарту UA SFM ST 02 "Стале лісоуправління" за системою PEFC і одночасно стало другим підприємством, що пройшло аудит. В Україні діє повноцінний керівний орган PEFC - Національна асоціація систем добровільної лісової сертифікації. Аудит проводився незалежним органом сертифікації BM Certification.

Під час аудиту було проведено низку виїзних та камеральних перевірок, і аудитори дійшли висновку, що компанія має відмінний послужний список та успішно управляється.

Сертифікація ланцюга поставок підтверджує, що деревина, яка використовується у виробництві, походить з відповідально керованих лісів і може бути простежена в усіх виробничих і торгових процесах, від лісокористувача до виробника кінцевої продукції.

Сертифікуючи свій ланцюг постачання за стандартами PEFC, компанія демонструє, що вона прагне керувати та підтримувати відповідальний ланцюг постачання. Це дозволяє компанії отримати:

- Додаткову цінність для своєї продукції.

- Підвищення конкурентоспроможності та доступ до нових ринків.
- Дотримання законів і нормативних актів.
- простежуваність джерел сировини.
- Наявність знаку та етикетки PEFC.
- Гарантувати, що сертифікована продукція походить з екологічно чистого, соціально справедливого та економічно керованого лісового господарства і є екологічно функціональною та стійкою в майбутньому.
- продукт може сприяти захисту довкілля та економічній стабільності.

Таблиця 2.2 – Структура Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України»

Лісництво	Квартал	Виділ	Площа, га	Урочище	Громада/район
Пархомовецьке	26	4	8,0	«Пилявецько-Дудниково»	Меджибівська/Хмельницький
Прибузьке	24	2	10,9	«Стражевська дача»	Хмельницька/Хмельницький
Хмельницьке	4	22	1,7	«Огурково»	Хмельницька/Хмельницький
Пархомовецьке	38	19	1,9	«Переймська дача»	Меджибівська/Хмельницький
Прибузьке	38	2	1,3	«Масівці»	Хмельницька/Хмельницький

Стратегія Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» полягає у підвищенні ефективності ведення лісового господарства, реформуванні економічної та фінансової системи лісового господарства, удосконаленні системи управління лісовим господарством, впровадженні лісовпорядкування, інвентаризації, інформаційного забезпечення, моніторингу та інформаційних технологій, підготовці кадрів для рекреаційно-туристичної інфраструктури, освоєнні лісових ресурсів, розвитку ресурсів, ефективне використання ресурсів та впровадження систем.

Організаційна структура Хмельницького лісомисливського господарства є найважливішим елементом, що визначає спосіб дії (діяльності) колективу в цілому та окремих його членів, координує та контролює діяльність кожного

підрозділу (рис. 2.1). Організаційна структура формується відповідно до вимог забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності діяльності підприємства.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України»

Необхідність становлення нових економічних відносин в країні, подолання суперечностей між екологічними, економічними та соціальними цілями, забезпечення розвитку шляхом підвищення ефективності управління, раціонального використання земель лісового фонду, лісових ресурсів та корисних властивостей лісів, а також потреба у розширенні площі лісів до її оптимальної величини зумовлює необхідність формування конкретних

стратегій розвитку лісогосподарських підприємств. Для цього необхідна інформація про величину ресурсного потенціалу. Моніторинг та оцінка цього рівня є актуальним завданням, оскільки його вирішення дозволяє приймати стратегічні та тактичні рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємств у розвитку різних напрямів стійких конкурентних переваг [4]. Отже, основою є визначення зовнішніх та внутрішніх факторів, які визначають результати господарської діяльності підприємства та умови досягнення бажаних результатів.

Для врахування основних тенденцій розвитку підприємств слід використовувати SWOT-аналіз. Першим кроком у використанні ресурсного потенціалу лісогосподарського підприємства є подолання зовнішніх бар'єрів. Важливу роль відіграє збалансована державна політика на макро- та мікрорівні, яка стимулює більш ефективне використання сировини, зменшує тиск на природний капітал та розширює простір для впровадження нових підприємницьких ідей у цій сфері. Узагальнимо результати SWO-аналізу Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» (табл. 2.3).

Оцінюючи діяльність Хмельницького обласного управління лісового та мисливського господарства Державного підприємства "Ліс України", слід зазначити, що його перевагами є достатня пропозиція високоякісної деревини та низькі витрати на сировину порівняно з європейськими країнами, які торгують деревиною. Незважаючи на складну економічну ситуацію та обмеження міжнародної торгівлі, підприємство намагається адаптуватися до поточних умов, не скорочуючи обсяги виробництва.

Фізичний та моральний стан обладнання, що використовується для переробки деревини, є дещо застарілим і потребує суттєвої модернізації шляхом впровадження технологій та обладнання для заготівлі та переробки деревини, що дозволить мінімізувати витрати та значно підвищити якість та ефективність переробленої продукції. Підприємству необхідно знайти шляхи залучення інвесторів, готових вкласти кошти в модернізацію лісозаготівельної техніки та придбання сучасного обладнання для переробки деревини.

Таблиця 2.3 - Застосування SWOT-аналізу Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1.Україна має довгі історичні традиції ведення лісового господарства, лісотехнічної освіти і наукових досліджень.</p> <p>2.На законодавчому рівні ухвалено нормативно правову базу лісових відносин в умовах функціонування незалежної держави (Лісовий кодекс, програми розвитку лісового господарства).</p> <p>3.Ліси країни є різноманітними за видовим складом у зв'язку із різноманітністю природних зон і високопродуктивних лісових земель в окремих лісорослинних умовах.</p> <p>4.У лісовому секторі працюють кваліфіковані фахівці, що мають високий рівень підготовки.</p> <p>5.Нагромаджено значний досвід захисного і пожегозахисного лісорозведення, лісокультурної, лісонасінневої і лісоселекційної справи, охорони і захисту лісів, лісовпорядкування.</p>	<p>1.Відсутній досвід ведення господарства в умовах ринкової економіки, відсутні довготривалі зв'язки на міжнародних ринках лісопродукції.</p> <p>2.Відсутня законодавчо затверджена лісова національна політика та довгострокова стратегія реформування сектору.</p> <p>3.Лісистість території є низькою і зростає повільно, існує дефіцит лісових ресурсів.</p> <p>4.Природні умови не є сприятливими для плантаційного лісорозведення з метою отримання біомаси.</p> <p>5.Організаційні структури та інституційне забезпечення не достатньо відповідає вимогам ринкової економіки.</p> <p>6.Недостатній рівень технічного забезпечення, високий рівень зношеності обладнання в лісозаготівельному та деревообробному виробництві.</p> <p>7.Недостатня інтегрованість у міжнародну господарську систему.</p> <p>8.Недостатньо високий рівень інвестицій у лісовий сектор.</p>
Можливості	Загрози
<p>1.Ухвалити закон про Національну лісову політику, який би базувався на принципах, критеріях та індикаторах сталого управління лісами.</p> <p>2.Розробити і схвалити стратегію розвитку лісового сектора економіки, узгоджену із Європейською лісовою стратегією.</p> <p>3.Розширити заліснення земель створивши систему екологічного стимулювання землевласників.</p> <p>4.Покращити добробут і здоров'я населення, розширивши можливості для рекреації та туризму.</p> <p>5.Посилити водоохоронну та водорегулюючу роль лісових насаджень, особливо у зв'язку із повеневими явищами.</p> <p>6.Підвищити роль місцевих громад у прийнятті рішень щодо планування лісової території та лісокористування.</p> <p>7.Використовувати сучасні інформаційні технології для лісового впорядкування та освіти населення щодо багаточільової ролі лісів.</p> <p>8.Розробити і ухвалити національний кадастр викидів і поглинання парникових газів.</p>	<p>1.Загострення конфліктів між різними формами лісокористування.</p> <p>2.Не контрольоване розширення рекреації та туризму у лісах, що може зумовити деградацію лісового середовища.</p> <p>3.Організаційна та інституційна реструктуризація може не досягти поставлених цілей ринкового реформування.</p> <p>4.Невиконання програм заліснення у зв'язку із недофінансуванням державних програм, відсутність мотивації у землевласників.</p> <p>5.Зменшення площі лісових земель внаслідок неконтрольованої забудови, розширення транспортних мереж і т.п.</p> <p>6.Законодавство не достатньо гармонізоване із різними вимогами у контексті сталого управління лісами.</p>

Ще одним недоліком є відсутність маркетингової служби, яка б досліджувала кон'юнктуру ринку деревини, попит на лісопродукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також потенційних клієнтів на зовнішніх ринках.

Однією із загроз для діяльності Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» є високий рівень конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках лісопродукції з боку вітчизняних та іноземних компаній, що виробляють та реалізують лісопродукцію. На сьогодні інвестиційний клімат для лісогосподарських підприємств загалом, і для Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» зокрема, є досить сумнівним, що пояснюється складною політичною ситуацією в країні. Інвестори часто побоюються вкладати кошти в бізнес у країнах, що перебувають у стані війни. Негативним фактором є також зростання цін на енергоносії, що призводить до збільшення собівартості продукції та зменшення прибутків опитаних підприємств.

Позитивними факторами, що стимулюють розвиток Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України», є збільшення попиту на вітчизняну деревину на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також участь у міжнародних проектах, спрямованих на підтримку розвитку лісогосподарських підприємств.

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство має певне майно, яке належить йому на правах власності чи володіння. Усе майно, яке належить підприємству і відображене в його балансі, становить його активи (таблиця 2.4) (додатки А1-А3).

Як видно з таблиці 2.4, власний капітал підприємства у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 1,7 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 14,0 %. Зобов'язання Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» протягом досліджуваного періоду зростали. Фондоозброєність праці у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 0,4 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 4,2 %. Це пояснюється тим, що середньорічна вартість основних

засобів зменшувалась швидшими темпами ніж чисельність персоналу.

Таблиця 2.4 – Показники майнового стану Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Власний капітал, тис грн	9970,5	10140,5	11562,0	1,7	14,0
Залучений капітал, тис грн	2997	3878,5	5958,0	29,4	53,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	18874,5	18974,0	20047,0	0,5	5,7
Середньорічна вартість оборотних активів, тис грн	5535,0	5948,5	8850,0	7,5	48,8
Фондоозброєність, тис грн./особу	90,3	89,9	93,7	-0,4	4,2
Дебіторська заборгованість, тис грн	907,5	1232,5	2598,0	35,8	у 2,1 раза
Кредиторська заборгованість, тис грн	13936,0	12848,5	12618,0	-5,8	-1,8

Проаналізуємо елементи операційних витрат Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» (таблиця 2.5) [37, с. 28].

Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Таблиця 2.5 – Аналіз елементів операційних витрат Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	21582	20382	21028	-5,6	3,2
Витрати на оплату праці, тис. грн	43940	42549	67975	-3,2	59,8
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	9482	9275	14476	-2,2	56,1
Амортизація, тис. грн	2307	2653	3734	15,0	40,7
Інші операційні витрати, тис. грн	12400	14678	24846	18,4	69,3
Разом	89711	89537	132059	-0,2	47,5

Як видно з таблиці 2.5, матеріальні витрати у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 5,56 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросли на 3,2 %. Це

пов'язано із зростанням обсягів реалізації протягом 2020-2022 р. Витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду мали змінний характер. Відрахування на соціальні заходи за 2020-2022 рр. зазнали аналогічних змін.

Для наглядності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.2).

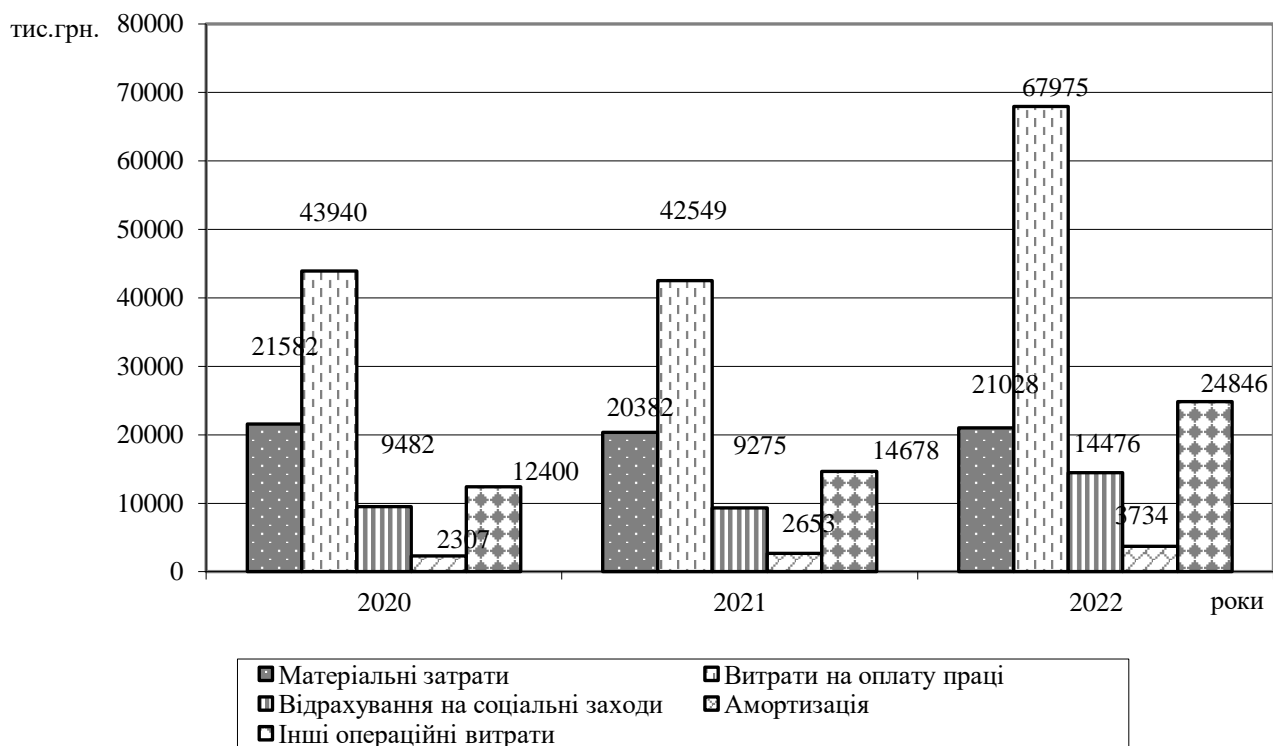


Рисунок 2.2 – Елементи операційних витрат Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020 – 2022 рр.

Амортизація збільшилася у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 15,0 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 40,7 %. Протягом досліджуваного періоду зростають й інші операційні витрати.

Загалом, операційні витрати Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 0,2 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросли на 47,5 %. Проаналізуємо ефективність діяльності підприємства, використавши основні техніко – економічні показники Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» (таблиця 2.6) [38, с. 32].

Таблиця 2.6 - Основні техніко – економічні показники діяльності Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020 - 2022

р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	91370	95616	140340	4,6	46,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	62490	64951	94273	3,9	45,1
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,68	0,68	0,67	-	-1,5
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	3301	3350	7020	1,5	у 2,1 раза
Рентабельність реалізованої продукції	%	5,3	5,2	7,4	-1,9	42,3
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	19305	18643	21451	-3,4	15,1
Фондовіддача	грн/грн	4,7	5,1	6,5	8,5	27,5
Фондомісткість	грн/грн	0,21	0,19	0,15	-9,5	-21,1
Виробничі запаси	тис.грн	1401,5	1230,5	1213,0	-12,2	-1,4
Незавершене виробництво	тис.грн	555,5	561,0	180,5	1,0	-67,8
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	209	211	214	1,0	1,4
у т.ч. робітників	осіб	174	176	178	1,1	1,1
Річний ефективний фонд робочого	год.	396552,4	405120	414565,1	2,2	2,3
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	437,2	453,2	655,8	3,7	44,7
- одного робітника	грн.	525,1	543,3	788,4	3,5	45,1
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	40448,6	65668,7	76716,1	62,4	16,8
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	16127,8	25935,5	29873,9	60,8	15,2

Собівартість реалізованої продукції Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» упродовж досліджуваного періоду збільшується.

Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу дещо більші, ніж темпи зростання собівартості, що, безумовно, є позитивним. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції. У 2021 р. витрати

на 1 грн реалізованої продукції Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» порівняно з 2020 р. не змінювалися, а у 2022 р. зменшилися на 1,5 %. У 2020-2022 рр. підприємство отримувало прибутки, у 2022 р. прибуток збільшився у 2,1 раза.

За досліджуваний період виробничі запаси зменшилися. При встановленні потреби в матеріально-технічних ресурсах звертається увага на створення запасу матеріалів для забезпечення тривалої ритмічної роботи підприємства. Запас матеріалів повинен бути мінімальним, а його розмір - гарантувати безперебійну роботу будівельного підприємства. Вартість основних засобів Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» зменшилася на 3,4% на кінець 2021 року порівняно з 2020 роком та збільшилася на 15,1% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Зростання фондівдачі при зменшенні фондомісткості у період з 2020 по 2022 рік свідчить про те, що основні засоби що свідчить про ефективне використання основних засобів.

Зменшення частки основних засобів у загальному обсязі основних засобів компанії позитивно вплинуло на зміну фондівдачі протягом аналізованого періоду. Всі ці процеси зумовлені такими основними факторами: попит на робочу силу, що стимулює виробництво; наявність значної частки морально та фізично застарілих основних засобів.

Зменшується вартість незавершеного виробництва у 2022 р. Спостерігається зростання продуктивності праці як працівників так і робітників у 2020-2022 рр. Це пояснюється тим, що середньооблікова чисельність працівників змінюється повільнішими темпами ніж чистий дохід від реалізації продукції. Зростання фонду заробітної плати Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» у 2020-2022 рр. призвело і до зростання середньомісячної заробітної плати.

Оборотний капітал - це частина оборотних коштів, що включає залишки готової продукції на складах підприємства, товари відвантажені, але не оплачені покупцями, залишки коштів підприємства на банківських рахунках,

готівку в касі, розрахунки та дебіторську заборгованість, а також інвестиції в короткострокові цінні папери. Розглянемо структуру оборотного капіталу Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» (табл. 2.7).

Аналіз даних табл. 2.7 показує, що частка виробничих запасів в оборотних активах зростає, що свідчить про те, що лише частина оборотних активів вилучається з обороту.

Надмірне зберігання запасів на складах зазвичай призводить до їх знецінення та зниження ліквідності. Така ситуація призводить до необхідності залучення додаткових позикових коштів, що негативно впливає на загальний фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.7 - Аналіз зміни структури обігових коштів Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2017 – 2019 рр.

Обігові кошти	2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Виробничі запаси	1401,5	25,3	1230,5	20,7	1213,0	13,7
Товари	-	-	-	-	-	-
Незавершене виробництво	555,5	10,0	561,0	9,4	180,5	2,0
Готова продукція	1887,5	34,1	1794,5	30,2	2179,0	24,6
Поточні біологічні активи	7	0,1	7	0,1	7	0,1
Дебіторська заборгованість	907,5	16,4	1232,5	20,7	2598,0	29,4
Гроші та їх еквіваленти	98,0	1,8	510,5	8,6	2268,0	25,6
Витрати майбутніх періодів	21,0	0,4	32,5	0,5	38,0	0,4
Інші оборотні активи	657	11,9	580,0	9,8	366,5	4,1
Всього обігових коштів	5535,0	100,0	5948,5	100,0	8850,0	100,0

Найбільшу питому вагу серед обігових коштів у 2020 р. займала готова продукція, питома вага яких дещо зменшилася з 34,1 % у 2020 р. до 24,6 % у 2022 р. У 2022 р. найбільшу питому вагу займала дебіторська заборгованість, питома вага якої склала 29,4 %. У процесі здійснення виробничої діяльності керівництву підприємства доводиться приймати масу управлінських і господарських рішень, наприклад, скільки робочих найняти, яких і в якій кількості залучити машин і механізмів. Усі ці питання виникають на початковій

стадії – формуванні виробничої програми підприємства.

Отже, можна говорити про формування обсягу виробництва в короткостроковому періоді і визначення трудового і виробничого потенціалу підприємства під його виконання.

Розглянемо показники ефективності використання оборотних активів Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 рр. (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Динаміка показників ефективності використання оборотних активів Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	91370	95616	140340	4,6	46,8
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	5535,0	5948,5	8850,0	7,5	48,8
Валовий прибуток, тис. грн.	28880	30665	46067	6,2	50,2
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	16,5	16,1	15,9	-2,4	-1,2
Рентабельність/ збитковість оборотних активів, %	59,6	56,3	79,3	-5,5	40,9
Період обороту оборотних активів, днів	21,8	22,4	22,6	2,8	0,9

Як видно з таблиці 2.8, ефективність управління оборотними активами зростає. Якщо в 2020 р. оборотні активи в середньому здійснювали один оборот протягом 21,8 днів, то в 2022 р. - протягом 22,6 днів. Причиною такої тенденції є нестабільний рівень оборотних активів. Дослідження змін результатів коефіцієнта оборотності активів (трансформації) та тривалості оборотності активів Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» подано на рисунку 2.3.

У 2022 р. спостерігається збільшення показника рентабельності активів. Рентабельність оборотних активів у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на

5,5 %.

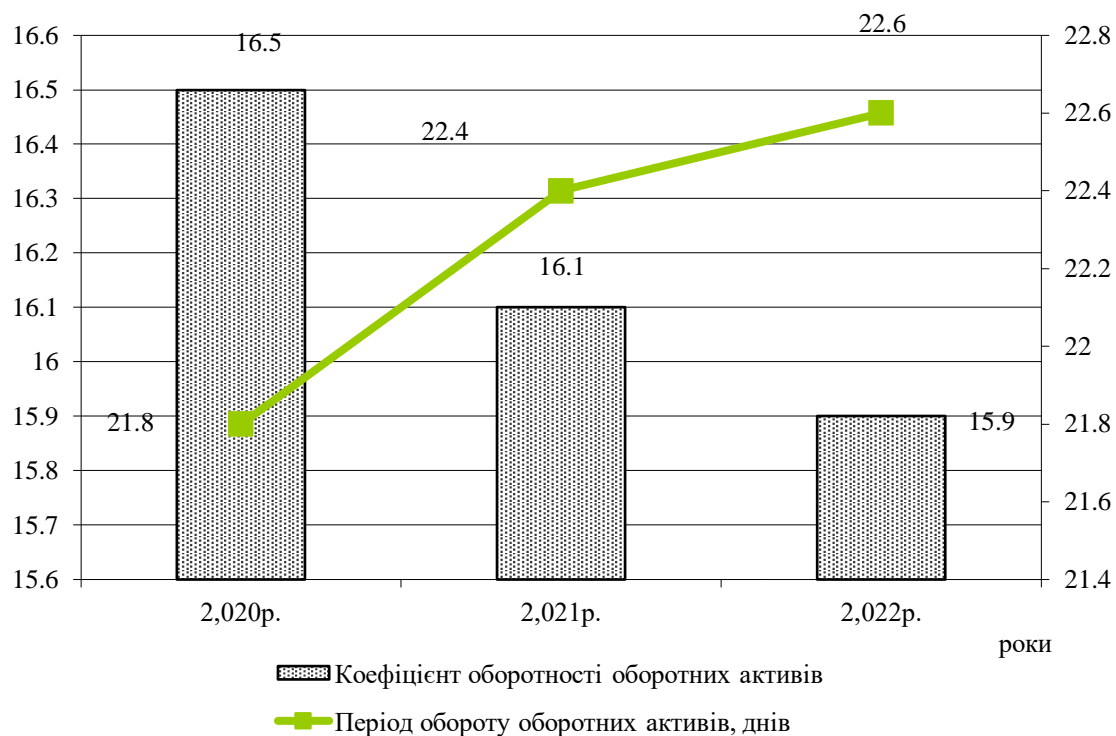


Рисунок 2.3 - Зміни результатів коефіцієнта та тривалості оборотності оборотних активів Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 рр.

На зміну даного показника вплинуло зміна рентабельності продукції та зміна оборотності оборотних активів Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України». Отримані зміни даних фінансових показників (рисунок 2.3) мають позитивну тенденцію результатів за 2020-2022 рр., адже, відповідають встановленим нормам: результат коефіцієнта оборотності оборотних активів протягом аналізованого періоду зменшується; тривалість оборотності оборотних активів, навпаки, збільшується.

Моніторинг внутрішнього середовища Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» дає підстави для наступних висновків. Зменшується площа лісовідновлення, а також обсяги рубок, пов'язаних з веденням лісового господарства, формуванням лісів і лісовідновленням. Водночас зростає кількість заготовленої ліквідної деревини.

Негативну тенденцію демонструють і показники збільшення площі лісів, уражених хворобами та шкідниками.

Підсумовуючи проаналізовані цифри та факти, успішна реалізація низки заходів, спрямованих на розширення угідь та підвищення продуктивності лісосік, сприятиме зміцненню лісогосподарського виробництва у Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України».

Впровадження систем управління та своєчасна обробка даних дозволила підприємству досягти позитивних змін у вищезазначених результатах, сформувані тенденції зростання, організувати роботу структурних підрозділів та ключових видів діяльності та досягти економічного ефекту. Іншими словами, Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» постійно здійснює аналіз, збір, обробку та передачу інформації до функціональних підрозділів з метою прийняття відповідних рішень, але для більш точного визначення проблем його функціонування та особливостей використання даних, стану інформаційного забезпечення та управлінської діяльності необхідно проаналізувати стан інформаційного забезпечення. бажано проаналізувати її вплив на результати, щоб визначити потенціал для вдосконалення інформаційного менеджменту на підприємстві. Тому для більш детальних висновків доцільно зосередитися на аналізі використання інформаційних технологій у Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» та дослідити ефективність управлінської діяльності.

## **2.2 Аналіз кадрового забезпечення Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України»**

Соціальний розвиток підприємств пов'язаний з необхідністю створення сприятливих умов для працівників. Важливою складовою потенційних ресурсів підприємства є його працівники, які володіють професійними,

кваліфікаційними, інтелектуальними та іншими якостями, необхідними для досягнення певних результатів. Тому роль людських ресурсів у розвитку виробництва є важливою і обґрунтовує необхідність соціального розвитку підприємств з метою створення сприятливих умов для працівників та зміцнення трудового колективу. Тому управління соціальним розвитком є важливою сферою діяльності управлінського персоналу підприємств.

Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності персоналу Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 рр. за даним таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 рр.

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
1. Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	209	211	214
2. Абсолютне відхилення, осіб:			
базове	-	2	5
ланцюгове	-	2	3
3. Темп зростання, %:			
базовий	-	101,0	102,4
ланцюговий	-	101,0	101,4
4. Темп приросту, %:			
базовий	-	1,0	2,4
ланцюговий	-	1,0	1,4
5. Середньорічний темп приросту, %			1,9

Як видно з таблиці 2.9, середньооблікова чисельність працівників Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 2 особи, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 5 осіб. Середньорічний темп приросту середньооблікової чисельності працівників склав 1,9 %, оскільки чисельність персоналу у 2020-2022 рр. збільшилась.

Відобразимо динаміку середньооблікової чисельності персоналу Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» (рисунок 2.4).

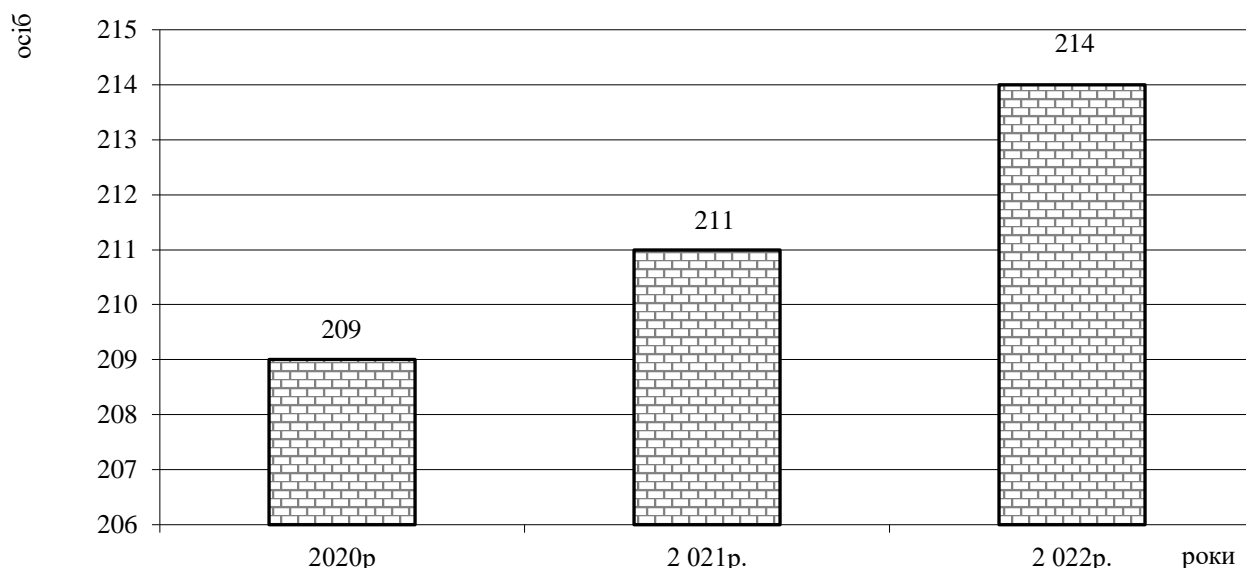


Рисунок 2.4 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020 - 2022 рр.

Проаналізуємо склад і структура працівників Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020– 2022 рр. (таблиця 2.9).

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» (таблиця 2.10), можна зробити висновок, що переважну частину працівників Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» становлять робітники. Їх питома вага у загальній чисельності зайнятих протягом 2020-2022 рр. незначно коливалася. Структура персоналу підприємства є його якісною характеристикою. Найважливішими показниками структури персоналу є співвідношення між його категоріями, між основними і допоміжними робітниками, частка висококваліфікованих і кваліфікованих робітників у загальній чисельності працівників, а також співвідношення між робітниками, зайнятими механізованою, автоматизованою і немеханізованою працею, в тому числі важкою фізичною і шкідливою працею.

Таблиця 2.10 – Склад і структура працівників Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020 – 2022 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2020р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	209	211	214	100,0	100,0	100,0
- працівники основної діяльності в тому числі:	35	35	36	16,7	16,6	16,8
- керівники	7	7	7	3,3	3,3	3,3
- фахівці	16	17	18	7,7	8,1	8,4
- технічні службовці	12	11	11	5,7	5,2	5,1
Робітники	174	176	178	83,3	83,4	83,2

Найбільшу частку (понад 80%) промислово-виробничого персоналу на українських підприємствах становлять робітники, тоді як на інших керівників, фахівців і службовців припадає менше 20%. Структура персоналу підприємств не є сталою. Характер праці змінюється в різних галузях промисловості в міру технічного та технологічного оновлення виробництва. Праця стає більш складною, більш змістовною і більш творчою. Це призводить до змін у структурі робочої сили, в тому числі робітників:

- З'являються нові професії, засновані на сучасних технологіях.
- Замінюються застарілі технології, ліквідуються традиційні професії та формуються професії широкого профілю.

Кількість професіоналів у 2022 році була на одного більше, ніж у 2021 році, а кількість робітників - на двох більше, ніж у 2021 році.

Для кращої наочності динаміку структури персоналу Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» відобразимо графічно (рисунок 2.5).

Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників протягом 2020-2022 рр. збереглися, це свідчить про ефективність діяльності Філії

«Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» та підвищення виробничого потенціалу.

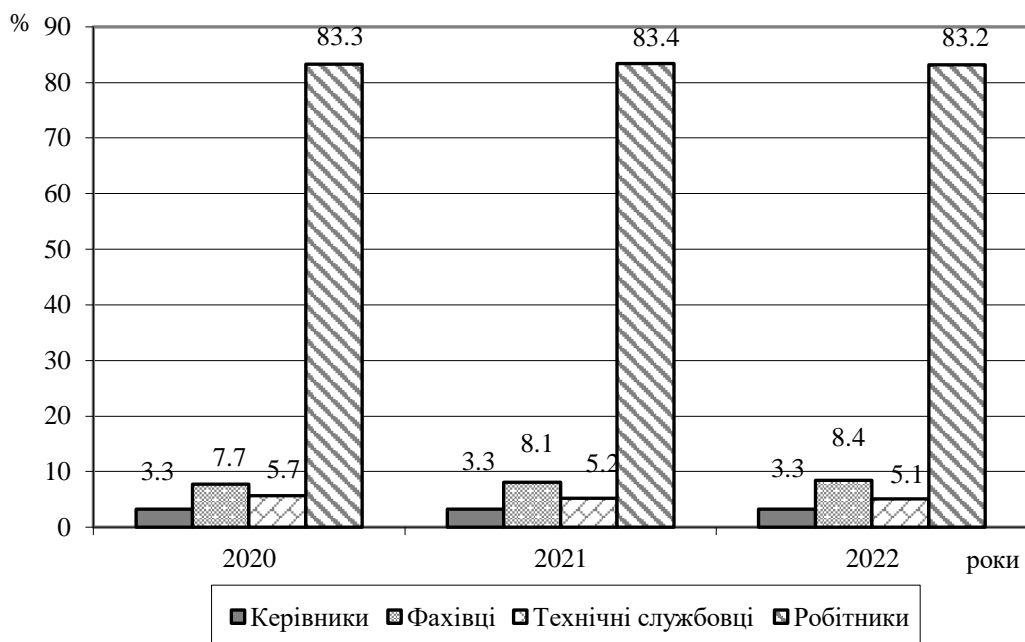


Рисунок 2.5 – Структура чисельності персоналу Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 рр.

Проаналізуємо склад і структуру працівників Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за стажем роботи (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Структура персоналу Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за стажем роботи за 2020 - 2022 рр.

Категорії персоналу за стажем роботи	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Абсолютне відхилення, осіб	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2021-2020рр	2022-2021рр
Всього працівників, з них мають стаж роботи:	209	100,0	211	100,0	214	100,0	2	3
- 1-3 років	11	5,3	18	8,5	13	6,1	7	-5
- 4-6 років	62	29,7	79	37,4	85	39,7	17	6
- 7-9 років	92	44,0	82	38,9	88	41,1	-10	6
- більше 10 років	44	21,1	32	15,2	28	13,1	-12	-4

Наступну групу складають працівники зі стажем від 1 до 3 років, причому їх питома вага збільшується. Натомість зростає питома вага персоналу зі стажем від 7 до 9 років у 2020 р., а вже у 2022 р. зменшилась до рівня 14,6 %. Протягом досліджуваного періоду дещо зменшується питома вага чисельності працівників зі стажем більше 10 років.

Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за віком графічно (рисунок 2.6).

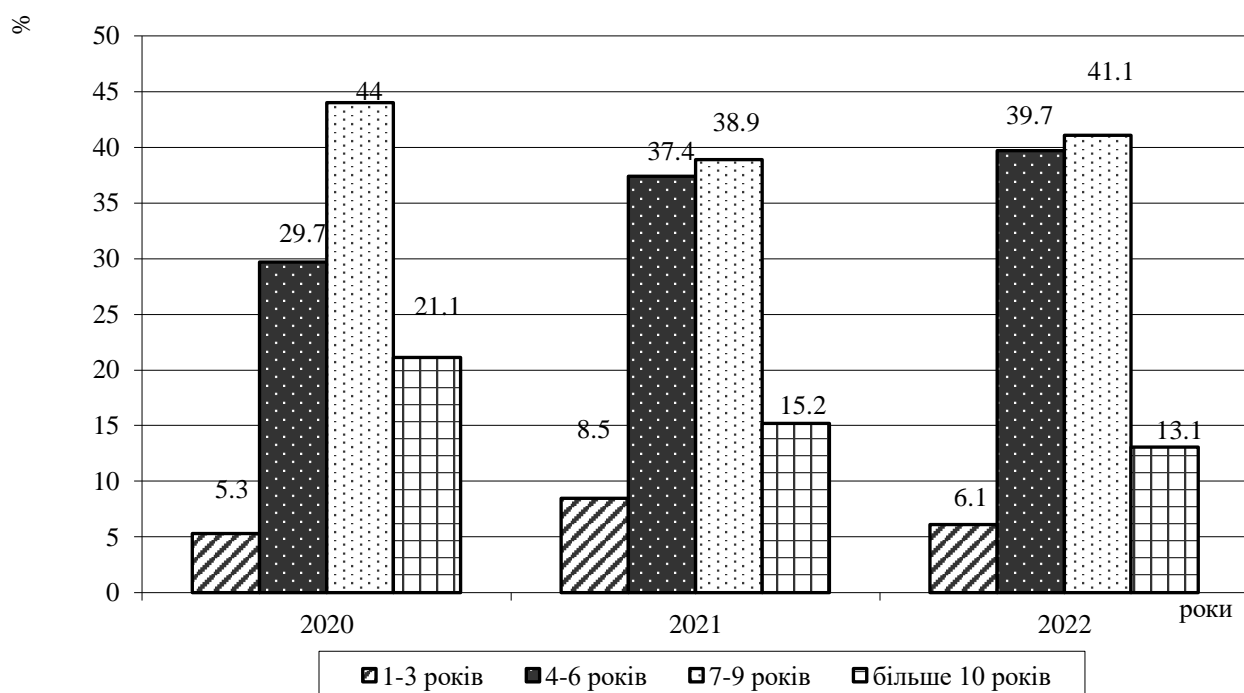


Рисунок 2.6 – Структура чисельності за стажем роботи Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 рр.

Таким чином, можна зробити висновок, що колектив складається з молодих та креативних працівників з достатнім практичним досвідом. Крім того, оцінюючи кадровий склад Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України», важливо визначити показники плинності кадрів та її причини.

Підсумовуючи висновки у сфері управління людськими ресурсами на підприємстві, необхідно вказати показники, які характеризують ефективність

використання людських ресурсів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Показники ефективності використання кадрів Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020рр.	2022/2021рр.
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	437,2	453,2	655,8	3,7	44,7
Виробіток продукції на одного робітника	грн	525,1	543,3	788,4	3,5	45,1
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	2610,6	2731,9	3898,3	4,6	42,7
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	тис. грн	0,74	0,76	0,87	2,7	14,5
Трудомісткість одиниці продукції	год.	4,3	4,2	3,0	-2,3	-28,6
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	0,44	0,69	0,55	56,8	-20,3

Як видно з таблиці 2.12, виробіток продукції на одного працюючого Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 3,7 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 44,7 %. Трудомісткість одиниці продукції впродовж досліджуваного періоду на підприємстві зменшувалась (рисунок 2.7).

Виробіток продукції на одного робітника так і одного управлінського працівника протягом досліджуваного періоду зростають. Коефіцієнт використання корисного робочого часу збільшився у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 2,7 %, а у 2022 р. – на 14,5 %. Збільшення коефіцієнту використання робочого часу у 2021 р. пояснюється тим, що кількість відпрацьованих людино-годин зростала швидшими темпами ніж корисний фонд робочого часу.

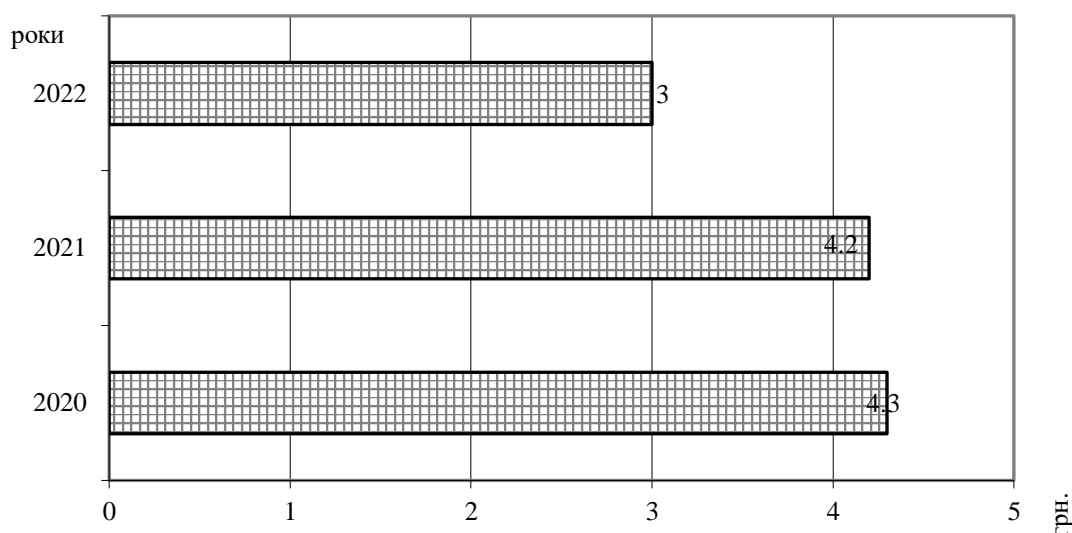


Рисунок 2.7 – Динаміка трудомісткості одиниці продукції  
Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за  
2020 - 2022 рр.

Зарплатомісткість одиниці продукції у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 56,8 %, а у 2022 р. порівняно з 2021р. зменшилась на 20,3 %, що свідчить про зменшення суми витрат на оплату праці, що міститься в сумі витрат на виробництво (реалізацію) одиниці продукції.

Одним з необхідних умов ефективної роботи персоналу є стабільність складу працівників, що пояснюється з персоніфікованим характером праці спеціалістів. Для цього необхідним є аналіз коефіцієнтів обороту по прийому, звільненню, плинності тощо (таблиця 2.13).

З таблиці 2.13 видно, що середньооблікова чисельність персоналу Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» протягом 2020-2022 рр. збільшувалась. У 2021 р. відбулося збільшення на 2 особи, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. відбулося збільшення на 3 особи. При цьому у 2021 р. порівняно з 2020 р. було прийнято на 4 особи більше, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 3 особи більше.

У той же час спостерігається зміна щодо вибуття працівників. Так, кількість працівників, що вибула у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 4 особи, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 3 особи.

Таблиця 2.13 – Аналіз руху персоналу Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021-2020 рр.	2022-2021 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	209	211	214	2	3
Прийнято працівників, осіб	18	22	25	4	3
Вибуло працівників, осіб	14	18	15	4	-3
Коефіцієнт обороту по прийому	0,086	0,104	0,117	0,018	0,013
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,067	0,085	0,070	0,018	-0,015
Коефіцієнт плинності	0,067	0,085	0,070	0,018	-0,015

Коефіцієнт обороту по прийому у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,018 пункти, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 0,013 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2020-2022 рр. характеризувався змінним характером. Відобразимо мобільність персоналу Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» (рисунок 2.8).

Дисбаланс між застарілими практиками управління людськими ресурсами та більш жорсткими новими вимогами бізнес-середовища вимагає змін в управлінні підбором персоналу в Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України». Потреба в якісному підборі персоналу зараз очевидна.

Менеджери з підбору персоналу шукають найсучасніші методи відбору, щоб мінімізувати помилки при прийомі на роботу. Фактично, менеджери з персоналу Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» не мають можливості використовувати професійні тести при оцінці та відборі персоналу. У такому випадку результати має інтерпретувати психолог, а психологи є не на кожному підприємстві. Важливо, що в кожному випадку виходить дуже різне уявлення про "ідеального кандидата" з точки зору компетентності та особистих якостей.

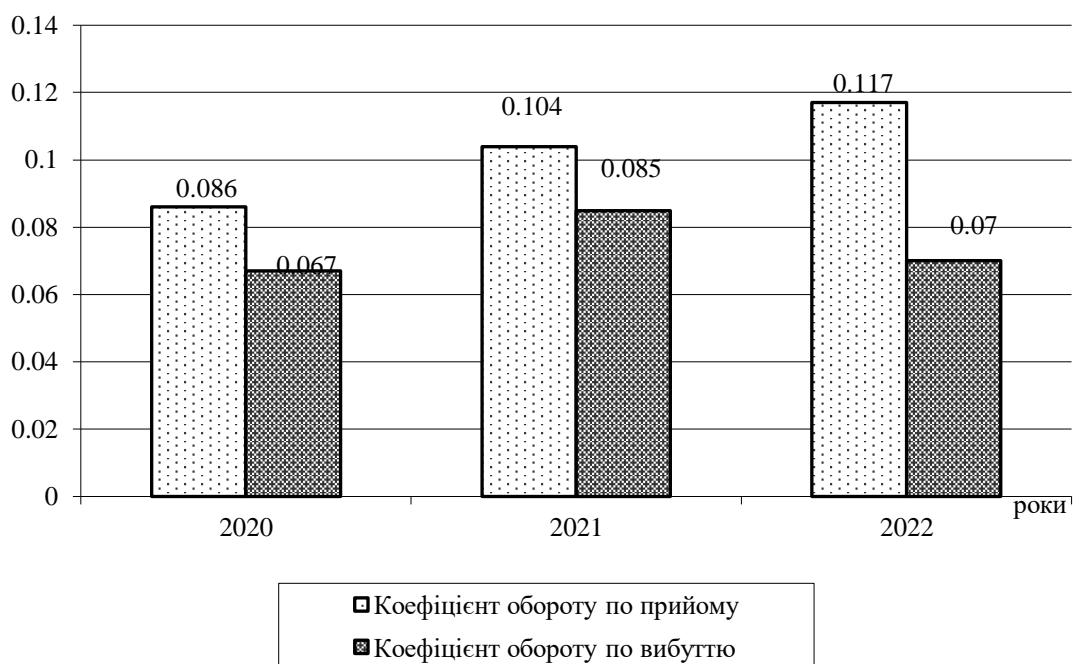


Рисунок 2.8 – Мобільність персоналу Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020 - 2022 рр.

У більшості випадків необхідно розглядати людину, яку оцінюють, з точки зору психологічної сумісності з майбутнім керівником, що має вирішальне значення. Перед кожною співбесідою необхідно визначити особистісні якості, які повинні бути притаманні кандидату, і ті, які протипоказані на цьому робочому місці і у взаємодії з цим керівником.

Кваліфікаційна карта є інструментом, який полегшує процес відбору, оскільки набагато легше визначити наявність або відсутність кваліфікаційних характеристик, ніж визначити здатність кандидата виконувати відповідні обов'язки. Однак кваліфікаційні карти зосереджуються переважно на технічних характеристиках кандидата, не враховуючи особистісні якості потенційного працівника. Тому для усунення цього недоліку відділ кадрів Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» пропонує використовувати карту компетенцій, яка описує особистісні характеристики кандидата та його здатність виконувати певні функції, наприклад, навички роботи в команді та креативне мислення, для професійної діяльності. Ця

система допомагає підвищити ефективність роботи персоналу та загальну продуктивність компанії.

Керівництво компанії прагне забезпечити адекватний рівень оплати праці та матеріального заохочення працівників. Завдяки зваженому підходу до вирішення питань, пов'язаних з оплатою праці співробітників, компанія забезпечує національні стандарти і гарантії в оплаті праці та постійно шукає можливості для підвищення заробітної плати працівникам, навіть у складних економічних умовах. До моменту перегляду заробітної плати нарахована заробітна плата працівників буде індексуватися відповідно до чинного законодавства.

### **2.3 Оцінка стратегічного розвитку соціальної політики Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України»**

Соціальна політика компанії має внутрішнє та зовнішнє середовище. Внутрішнє середовище фокусується на соціальній організації людей на підприємстві та їхній колективній трудовій діяльності, тоді як зовнішнє середовище має своєю основною метою задоволення соціальних потреб у конкретних товарах і послугах та взаємодію з місцевою громадою. Основна увага приділяється участі у вирішенні проблем інфраструктури соціального розвитку та реалізації суспільних програм [39].

Соціальна політика компанії повинна базуватися на таких принципах: врахування матеріальних і нематеріальних потреб та інтересів працівників. Наявність та визнання витрат компанії. Економічна ефективність витрат і результатів. Уникнення дублювання з соціальними потребами, які вже адекватно задовольняються державою або іншими соціальними інститутами. Підвищення рівня життя та цінностей суспільства. Одним із ключових викликів у розробці ефективної соціальної політики є вдосконалення механізмів

соціальних витрат на підприємствах. Через нестабільний фінансовий стан більшість підприємств не в змозі підтримувати соціальну сферу.

З іншого боку, для багатьох підприємств заробітна плата вже не виконує своєї функції, оскільки не гарантує відтворення робочої сили та не регулює споживчий попит. Водночас низька заробітна плата не забезпечує конкурентних переваг на міжнародних ринках. Витрати на персонал та відрахування на соціальне страхування становлять найменшу частку в загальних витратах компанії. Крім того, на працівників негативно впливає зруйнована в ході ринкових реформ соціальна інфраструктура та відсутність адекватних економічних інститутів і форм соціального забезпечення з елементами ринкової економіки. Хоча заробітна плата, безперечно, є важливим елементом у вирішенні соціальних проблем, існують інші, більш ефективні підходи до соціального захисту працівників. Таким чином, збільшення соціальних видатків може бути набагато більш економічно ефективним засобом захисту працівників, ніж підвищення заробітної плати.

Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020 - 2022 рр. подано у таблиці 2.14.

Як видно з таблиці 2.14, фонд оплати праці штатних працівників Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» впродовж 2020-2022 рр. зростає. Фонд основної заробітної плати у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 16,5 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 18,2 %. Фонд додаткової заробітної плати працівників Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 2,6 рази, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 15,4 %.

Премії та винагороди, що носять систематичний характер протягом досліджуваного періоду зростали.

Витрати на матеріальну допомогу працівникам Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» зросли у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 36,4 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 17,3 %.

Таблиця 2.14 - Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020 - 2022 рр.

Назва показників	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Фонд оплати праці штатних працівників, всього тис.грн	40448,6	65668,7	76716,1	62,4	16,8
у тому числі:					
- фонд основної заробітної плати	24827,0	28912,5	34165,6	16,5	18,2
- фонд додаткової заробітної плати всього	13018,5	33326,3	38462,4	у 2,6 рази	15,4
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис грн					
Премії та винагороди, що носять систематичний характер, тис. грн	6672,8	23889,2	25180,2	у 3,6 рази	5,4
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	2603,1	3429,9	4088,1	31,8	19,2
Матеріальна допомога, тис. грн	1691,6	2307,6	2707,7	36,4	17,3
Одноразові заохочення, тис.грн	911,5	1122,2	1380,4	23,1	23,0
Заготівля ліквідної деревини, кбм.	73471,0	72615,0	74593,0	-1,2	2,7
Питома вага основної заробітної плати на 1 кбм заготівлі	33,8	39,8	45,8	17,8	15,1

Одноразові заохочення у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилася на 23,1 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 23,0 %. Питома вага основної заробітної плати на 1 кбм заготівлі у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилася на 17,8 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 15,1 %.

Для кращої наочності розглянемо основну структуру заробітної плати працівників Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» графічно (рисунок 2.9).

Соціальні витрати як окрема категорія потребують чітко визначеної структури та класифікації цих витрат з урахуванням вимог фінансового, податкового, управлінського обліку та міжнародного досвіду. Потенційна можливість задовольнити ці потреби різних соціальних груп безпосередньо залежить від обсягів та ефективності діяльності підприємства, що загалом впливає на загальну суму податків, внесків та інших обов'язкових платежів,

поточні витрати підприємства та розмір прибутку, що залишається в розпорядженні для задоволення соціальних та інших потреб.

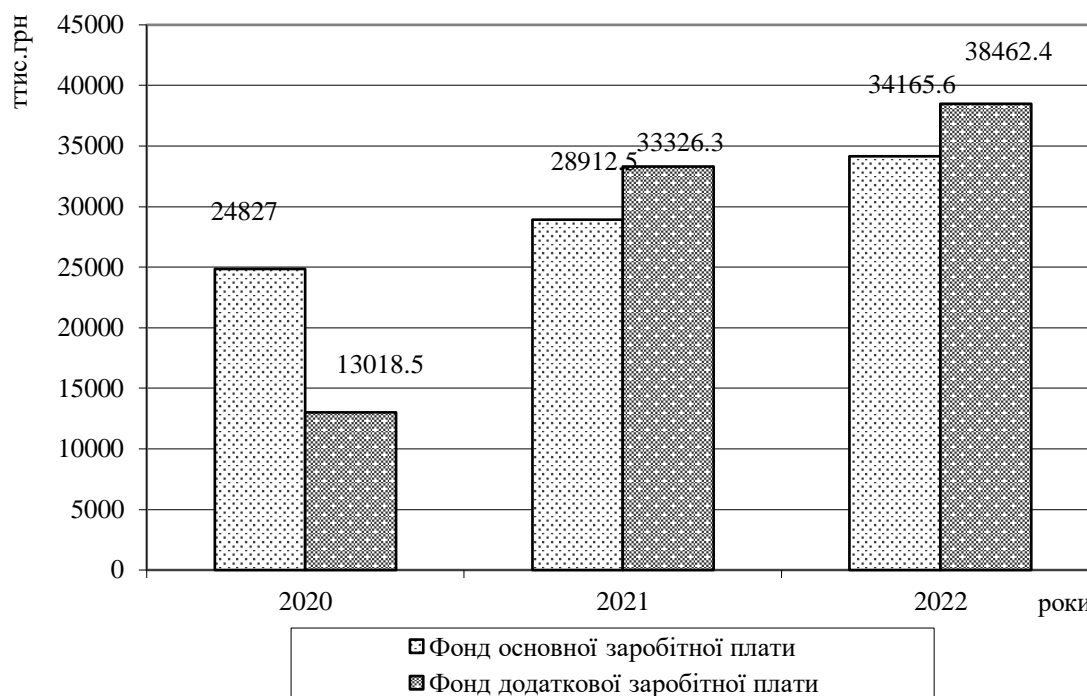


Рисунок 2.9 – Динаміка фонду оплати праці штатних працівників Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020 - 2022 рр.

Для забезпечення потреб різних соціальних груп підприємству необхідно обрати ефективні форму та спосіб реалізації, провести вартісну оцінку можливостей та визначитися із джерелами фінансування (таблиця 2.15).

Проведемо аналіз заходів соціального спрямування та чисельність осіб, які брали в них участь на Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України», представлений в таблиці 2.16.

Аналіз даних таблиці 2.16 засвідчує, що на підприємстві у 2021 р. проводилась активна соціальна політика, спрямована на покращення життєвого рівня працівників, а у 2022 р. через військову агресію Росії відбулося значне зменшення заходів соціального спрямування.

Кошторис витрат на соціальний розвиток Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» поданий в таблиці 2.17.

Таблиця 2.15 - Способи реалізації підприємством потреб різних соціальних груп та джерела їх фінансування

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

Дослідженням встановлено, що витрати на соціальний розвиток Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» у 2020-2021 рр. були майже однаковими і становили у 2020 р. – 9482, а у 2021 р. – 9275 тис. грн. У 2022 р. відбулося їх збільшення до 14476 грн. В структурі витрат переважають витрати на компенсаційні виплати, які становлять 36,8 та 47,7% відповідно у 2020 та 2022 роках.

Понад 22% витрачається на медичні виплати та внески місцевим профспілковим організаціям. Найменше (менше 2%) витрачається на культурно-освітні заходи, підтримку пенсіонерів, поховання та утримання інших об'єктів. Таким чином, соціальна політика Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» спрямована на задоволення різноманітних потреб працівників, соціальну допомогу, соціальний захист та соціальне забезпечення.

До проблем формування соціальної політики можна віднести наступні:

- Сукупна дія таких факторів, як спрощення структури соціальних потреб та зниження рівня життя, зумовлює пріоритетність матеріальної винагороди для

працівників підприємств.

- Підприємства часто надають своїм працівникам лише мінімальний рівень соціальної підтримки, який жорстко регламентується національним законодавством, і не мають мотивації розвивати свою діяльність у цій сфері.

- Негативний вплив внутрішніх та зовнішніх факторів змушує підприємства скорочувати фінансування або припиняти утримання власних об'єктів соціальної інфраструктури.

Таблиця 2.16 - Аналіз основних заходів соціального спрямування та чисельність осіб Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України», які брали в них участь за період 2021-2022 рр.

Назва соціального заходу	Кількість осіб	
	2021	2022
1. Отримали соціальну допомогу від підприємства		
- при народженні дитини	4	2
- при догляді за дитиною до 3-х років	3	3
- при одруженні	4	1
- на лікування	10	5
2. Навчання	5	-
3. Відпочинок на базі відпочинку	84	62
4. 2-денний відпочинок на морі	27	-
5. Відпочинок дітей працівників у дитячих таборах за путівками від підприємства	16	7
6. Участь в районних та обласних спортивних заходах	12	-
7. Участь у культурно-масових заходах (з ініціативи підприємства)		
- відвідали концерти	77	31
- поїздки на екскурсію	32	-
8. Підвищили кваліфікацію та атестувалися	27	9
9. Нагороджені різними нагородами, подяками, грамотами	46	-

Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» необхідно розробити інноваційні напрями розвитку соціальної політики, де було б якісно визначений напрям дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей по створенню високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, які враховують стратегічні завдання організації, її ресурсні можливості.

Таблиця 2.17 - Кошторис витрат на соціальний розвиток Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» за 2020-2022 рр.

Стаття витрат	Сума витрат, тис грн					
	2020	питома вага, %	2021	питома вага, %	2022	питома вага, %
Проведення культосвітніх заходів	56	0,6	61	0,7	12	0,1
Витрати на проведення святкових заходів	120	1,3	83	0,9	21	0,1
Проведення спортивно-оздоровчих заходів	180	1,9	96	1,0	-	-
Утримання медпункту	551	5,8	623	6,7	862	6,0
Вартість придбання путівок на оздоровлення	220	2,3	856	9,2	441	3,0
Матеріальна допомога на поховання	85	0,9	98	1,1	73	0,5
Матеріальна допомога на лікування	2130	22,5	2265	24,4	3201	22,1
Компенсаційні виплати	3487	36,8	2490	26,8	6908	47,7
Відрахування профспілковій організації	2653	28,0	2703	29,1	2958	20,4
Разом	9482	100,0	9275	100,0	14476	100,0

Складовими Стратегії розвитку соціальної політики Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» є, зокрема, умови та безпека праці, охорона праці, форми та методи регулювання трудових відносин, методи вирішення виробничих та соціальних конфліктів, встановлення норм та принципів етичних відносин у колективах, розробка кодексу ділової етики та розробка концепції розвитку людських ресурсів. включає в себе.

Для забезпечення конкурентоспроможності організацій, що діють у ринковому середовищі, однаково важливим є забезпечення розвитку людей як членів суспільства. Це політика, яка реалізує заходи, спрямовані на підвищення якості робочої сили компанії та створення умов для її максимально ефективної роботи [39].

У лісовій галузі також використовуються нематеріальні стимули, спрямовані на підтримання високої залученості працівників, створення задовільних умов праці та сприятливого мікроклімату. Особливим видом морального заохочення у Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство»

ДП «Ліси України» є нагородження почесними грамотами, подяками та присвоєння почесних звань (рис. 2.10).

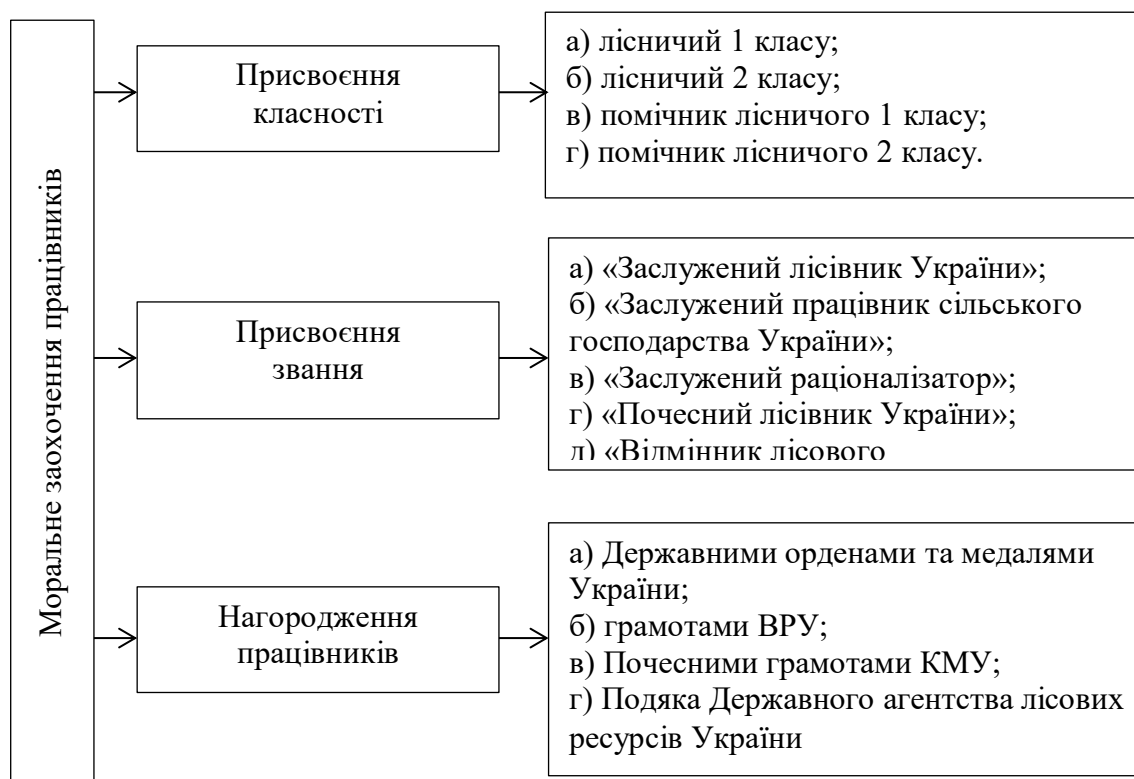


Рисунок 2.10 - Моральні заохочення, які використовуються Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України»

У лісовій галузі також використовуються нематеріальні стимули, спрямовані на підтримання високої зацікавленості працівників, створення задовільних умов праці та сприятливого мікроклімату в колективі. Особливим видом морального заохочення на підприємствах є нагородження грамотами, подяками та почесними званнями.

Таблиця 2.18 - Виплата винагороди за вислугу років у Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України»

Стаж роботи	Розмір винагороди у % до тарифної ставки та посадового окладу
від 1 до 3 років	5
від 3 до 5 років	10
від 5 до 10 років	15
від 10 до 15 років	20
від 15 до 20 років	25
понад 20 років	30

З метою заохочення видатних лісівників та помічників лісничих, які зробили значний внесок у підвищення ефективності та розвиток лісогосподарського виробництва і набули високого рівня професіоналізму, компанія присвоїла класні чини видатним працівникам, які пройшли спеціальні курси.

Колективи лісогосподарських та мисливських підприємств різноманітні і кожен з них дуже індивідуальний. Працівники люблять і не люблять один одного, в колективі виникають різні конфлікти та стреси. Хоча ці процеси є неминучими, керівництво підприємства вживає відповідних заходів для запобігання конфліктам та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату.

Матеріальне стимулювання працівників Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» забезпечується лише підвищенням заробітної плати та гарантіями її виплати, преміюванням та частковою матеріальною підтримкою. При цьому частка інших матеріальних стимулів залишається незначною. Однак, наприклад, участь у капіталі організації підвищує зацікавленість працівників в отриманні найкращих можливих результатів за умови якісної роботи. Надання пільг (наприклад, спеціальні умови кредитування, знижки на товари та послуги) заохочує працівників до довгострокової зайнятості.

З метою заохочення добрих лісничих та помічників лісничих, які зробили значний внесок у підвищення ефективності та розвиток лісогосподарського виробництва і набули високого рівня професіоналізму, компанія присвоює розряди добрим працівникам, які пройшли спеціальні курси. Колективи лісогосподарських та мисливських підприємств різноманітні і кожен з них дуже індивідуальний. Працівники люблять і не люблять один одного, в колективі виникають різні конфлікти та стреси. Хоча ці процеси є неминучими, керівництво підприємства вживає відповідних заходів для запобігання конфліктам та підтримання доброго соціально-психологічного клімату.

Умови праці в Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП

«Ліси України» є добрими. Підприємство дотримується вимог законодавства щодо режиму праці та відпочинку працівників та впроваджує різноманітні заходи для захисту здоров'я та безпеки працівників. Заходи з охорони праці представлені в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 - Заходи з охорони праці Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України»

Заходи	Кількість	Вартість, грн	Термін виконання
Придбання нормативнотехнічної документації з охорони праці	4	1500	Протягом року
Проведення лабораторної перевірки опору заземлення і ізоляції обладнання	1	4000	2 квартал
Лабораторна перевірка діелектричних засобів захисту	1	500	2 квартал
Лабораторна перевірка факторів умов праці на робочих місцях	1	450	2 квартал
Придбання аптечок, придбання знаків безпеки праці	60	3000	1-4 квартал
Придбання протипожежного інвентарю	10	3000	1-4 квартал
Придбання засобів індивідуального захисту, спецодягу та спецвзуття		20000	1-4 квартал
Проведення атестацій робочих місць	1	3000	1 квартал

Компанія організовує круглі столи з питань охорони праці та промислової безпеки. На них обговорюються важливі питання, пов'язані з умовами праці, підвищенням безпеки та запобіганням нещасним випадкам. Працівники можуть пропонувати свої варіанти вирішення цих проблем. Таким чином, економічна мотивація залишається основною рушійною силою для працівників. Стабільна винагорода та хороші умови праці призводять до низької плинності кадрів. Ми вважаємо, що слід звернути увагу на покращення нематеріального стимулювання працівників. Це пов'язано з тим, що ефективні механізми мотивації вирішують багато соціальних проблем і найважливіших стратегічних завдань компаній, а також позитивно впливають на фінансовий розвиток.

Традиційно компанії приділяють значну увагу соціальній політиці. Значна кількість естетичних, моральних та матеріальних стимулів і заходів підтримки працівників стали важливим доповненням до системи винагороди,

сприяючи позитивному сприйняттю життя та забезпечуючи необхідні гарантії соціального захисту працівників.

Дослідження соціальної політики Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» показує, що, незважаючи на зростання вартості робочої сили, комплекс заходів щодо забезпечення нормальної життєдіяльності людини сприяє підвищенню мотивації, ефективності та продуктивності праці.

Тому соціально-орієнтована кадрова політика організації є вигідною для всіх учасників та сторін колективного трудового процесу. Наприклад, Філія «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» реалізує різноманітні пільги та гарантії (соціальне страхування на випадок старості, тимчасової втрати працездатності, безробіття тощо), встановлені на державному рівні в рамках соціального захисту працівників, створюючи сприятливі умови праці та відпочинку для працівників та їхніх сімей. Стратегічні цілі керівництва мають бути узгоджені з цілями працівників.

## **Висновки до розділу 2**

Виходячи з наведених вище розрахунків, слід зазначити, що у 2020-2022 роках у Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» спостерігалися загалом позитивні тенденції у розвитку виробничої та фінансово-господарської діяльності, що в кінцевому підсумку призвело до збільшення чистого прибутку підприємства. А саме: збільшення середньорічної вартості основних засобів та оборотних коштів, зростання фондівіддачі та фондоозброєності, висока питома вага власного капіталу протягом усього досліджуваного періоду, що унеможливило залежність від позикового капіталу, покращення показників ліквідності та платоспроможності (загальний коефіцієнт покриття та коефіцієнт абсолютної ліквідності значно вищі за

норму). Негативними тенденціями є зниження оборотності оборотного капіталу та значне перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською.

Результати розрахунків свідчать про те, що Філія «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» є фінансово успішним та має досить високі показники ефективності діяльності. Це свідчить про ефективність обраної стратегії управління виробництвом та реалізацією продукції, зокрема ефективне використання основних та оборотних засобів підприємства, трудових ресурсів та оптимальну маркетингову і цінову політику, що є основою для забезпечення стабільного розвитку підприємства в середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Склад і структура фонду заробітної плати свідчить, що основну частку становить основна заробітна плата, додаткова заробітна плата формується за рахунок премій і доплат до тарифних ставок, при цьому зростає заробітна плата працівників бюджетної сфери. Заробітна плата працівників складається з винагороди за виконану роботу, а також заохочувальних та стимулюючих виплат. Підвищення ефективності діяльності Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» вимагає правильного використання різних видів оплати праці, як в частині доплат і премій працівникам, передбачених колективними договорами, так і законодавчо встановлених норм доплат і надбавок до заробітної плати. Компанія має дуже хорошу соціальну захищеність для всіх працівників.

Аналіз даних показує, що у 2021 році компанія проводила активну соціальну політику, спрямовану на підвищення рівня життя працівників, але у 2022 році соціальні заходи були значно скорочені у зв'язку з російським військовим вторгненням Лісомисливське господарство також підтримує високу залученість працівників, задовільні умови праці та хороший мікроклімат. Використовуються також нематеріальні стимули, спрямовані на створення. Особливими видами морального заохочення на підприємстві є нагородження грамотами, подяками та почесними званнями.

### **3 ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ І ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ФІЛІЇ «ХМЕЛЬНИЦЬКЕ ЛІСОМИСЛИВСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО» ДП «ЛІСИ УКРАЇНИ»**

#### **3.1 Формування стратегії соціального розвитку підприємства**

Побудова соціально-орієнтованої економіки в Україні призвела до зростання ролі соціальних факторів у діяльності вітчизняних підприємств. Прибутковість підприємства вже не є єдиним критерієм ефективності управління. Рівень управлінської майстерності визначається насамперед такими характеристиками, як організація роботи, вміння сформувати команду підлеглих та забезпечити сприятливий емоційний клімат у колективі. Саме ці фактори можуть гарантувати стабільне відтворення людського капіталу компанії в системі соціально-економічних відносин з діловими партнерами, споживачами та суспільством в цілому [40, с. 154].

Раціональні фактори управління - це не єдині фактори, які важливі для досягнення цілей та успішного функціонування сучасних підприємств. В умовах жорсткої конкуренції працівники, їхні якості, навички та лояльність є найважливішим стратегічним ресурсом підприємства. В умовах соціально-орієнтованої економіки стратегії соціального розвитку спрямовані на розвиток кадрового потенціалу, лояльності та ефективності, необхідних підприємствам для досягнення своїх стратегічних цілей і задоволення потреб та очікувань інших груп зацікавлених сторін. До них відносяться власники, споживачі, бізнес-партнери та громадськість.

Зростаюча різноманітність та складність ситуацій у зовнішньому середовищі надає нових характеристик системі управління соціальним розвитком комерційних підприємств та значно підвищує здатність підприємства розробляти та впроваджувати ефективні стратегічні рішення. Важливим елементом є соціальний розвиток підприємств, який включає в себе комплексний розвиток соціального середовища підприємства, формування

різноманітних людських ресурсів, розвиток форм винагороди трудових ресурсів та розвиток організаційної культури. Це сприяє економічному розвитку та створює додаткові конкурентні переваги для підприємств [41, с. 147].

Управління соціальним розвитком сучасних підприємств має бути пов'язане як з технологічним, так і з економічним розвитком для досягнення його основних цілей. Водночас управління соціальним розвитком є специфічним видом управління зі своїм предметом, специфічними завданнями, формами і методами формування та реалізації управлінських рішень. Метою управління соціальним розвитком підприємства є не тільки забезпечення працівникам сприятливих умов праці, побуту та відпочинку, матеріальної та моральної винагороди, соціального захисту, формування та підтримання здорового морально-психологічного клімату, а й забезпечення ділового співробітництва, соціальних зв'язків та партнерства. [42, с. 206].

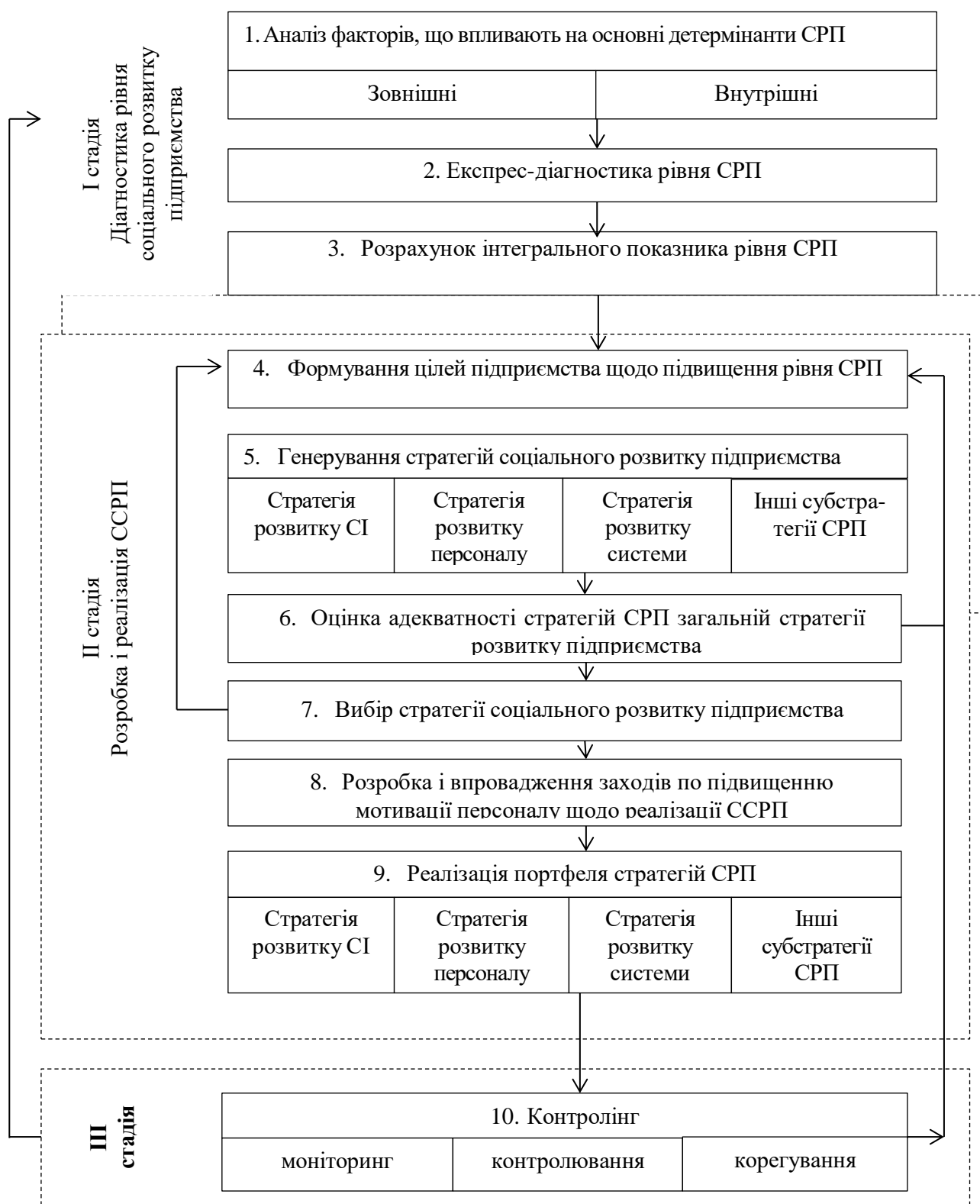
Слід зазначити, що стратегія соціального розвитку підприємств у сучасних економічних умовах належить до категорії спеціальних. Однак, по суті, як загальна стратегія соціального розвитку, так і основні підстратегії (наприклад, стратегія розвитку соціальної інфраструктури підприємства, стратегія постійного навчання та розвитку персоналу, стратегія розвитку системи компенсації трудової участі персоналу тощо) можуть бути віднесені до стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку організації, спрямованих на всебічний розвиток підприємства в цілому та персоналу зокрема. Їх можна класифікувати як стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку організації, спрямовані на всебічний розвиток підприємства в цілому та його людських ресурсів зокрема, які прямо чи опосередковано впливають на результати господарської діяльності підприємства. Стратегія соціального розвитку як одна з функціональних стратегій підприємства передбачає заходи щодо соціального розвитку підприємства та захисту людських ресурсів у процесі стратегічних змін, що є важливим для підприємства в сучасних умовах ведення бізнесу.

Стратегія соціального розвитку виступає своєрідним фільтром, через який

повинні проходити всі управлінські рішення стратегічного характеру в процесі підготовки, а обрані варіанти стратегії соціального розвитку суттєво впливають на кінцевий результат стратегічних рішень щодо загального розвитку підприємства. Потребують більш детального вивчення питання формування та реалізації стратегій соціального розвитку торговельних підприємств. На основі узагальнення основних теоретичних положень та виявлення особливостей процесу управління соціальним розвитком Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» розроблено семантичну модель процесу формування стратегії соціального розвитку підприємства. Запропонована модель виділяє три етапи процесу формування стратегії соціального розвитку в Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» (рис. 3.1).

На першому етапі процесу формування стратегії соціального розвитку проводиться діагностика рівня соціального розвитку Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України». Для успішної діагностики на першому етапі необхідно проаналізувати фактори внутрішнього та зовнішнього соціального середовища, які впливають на основні детермінанти соціального розвитку підприємства. На другому етапі проводиться експліцитна діагностика рівня соціального розвитку Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України», а на третьому - розраховується інтегральний показник рівня соціального розвитку підприємства. На основі діагностики проблем соціального розвитку проведено ранжування основних проблем соціального розвитку підприємства.

Для швидкої та об'єктивної діагностики рівня соціального розвитку підприємств необхідно відновити впровадження соціальної сертифікації у Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України». Для посилення стратегічного планування соціального розвитку та створення реальних передумов для проведення ефективних соціологічних досліджень на підприємствах та за їх межами слід створити соціальний паспорт підприємства.



СРП – соціальний розвиток підприємства СІ – соціальна інфраструктура ССРП – стратегія соціального розвитку підприємства

Рисунок 3.1 - Модель процесу формування стратегії соціального розвитку Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України»

Цей документ має стати невід'ємною частиною загального паспорту Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» та акумулювати дані, що дозволяють оцінити рівень використання соціального потенціалу підприємства, якість наявних ресурсів та умови для соціального розвитку підприємства. Соціальний паспорт також допомагає вирішити проблему врахування соціальних аспектів при плануванні фінансово-господарської діяльності підприємств та сприяє розвитку соціальної інфраструктури підприємств. На основі узагальнення думок науковців можна запропонувати соціальний паспорт підприємства:

- Соціальна структура працівників підприємства.
- Умови праці працівників підприємства.
- Безпека праці працівників підприємства.
- Пакет оплати праці.
- Соціальний пакет.
- Трудова дисципліна.
- Соціальна інфраструктура підприємства.
- Реалізація зовнішніх програм з корпоративної соціальної відповідальності.

На другому етапі процесу формування стратегії соціального розвитку підприємства пропонується формулювання та реалізація стратегії. На четвертому етапі визначаються цілі та завдання соціального розвитку підприємства. На п'ятому етапі здійснюється процес формування основних підстратегій соціального розвитку підприємства (стратегія розвитку соціальної інфраструктури підприємства, стратегія постійного навчання та розвитку людських ресурсів, стратегія розвитку системи компенсації трудової участі людських ресурсів, інші підстратегії) [43, с. 32].

Слід зазначити, що загальний розмір набору підстратегій обмежений ресурсами, що спрямовуються на соціальний розвиток підприємства, тому бажано формувати набір підстратегій з урахуванням обмеженості ресурсів підприємства. Оскільки ресурси, які можуть бути спрямовані на соціальний

розвиток торговельного підприємства, є обмеженими і переважно фінансовими, діапазон потенційно можливих варіацій підстратегій, відображених у загальній стратегії соціального розвитку підприємства, значно звужується. Найбільш оптимальним є поєднання таких підстратегій, коли їх реалізація гарантує швидку віддачу від соціальних інвестицій, або коли розробка цих стратегій є реакцією на проблеми в соціальному середовищі підприємства, які необхідно вирішити для запобігання негативним наслідкам [43 , р. 32].

На наступному етапі процесу формування стратегії соціального розвитку здійснюється оцінка відповідності стратегії соціального розвитку Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» загальній стратегії розвитку підприємства на основі використання комплексної системи показників. Вибір прийнятної стратегії соціального розвитку підприємства пропонується здійснювати за принципами, наведеними на рис. 3.2.

Основними принципами прийнятності стратегії соціального розвитку Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» є наступні.

- Тісний зв'язок між стратегією соціального розвитку та бізнес-стратегією підприємства. Реалізація принципів визнання стратегії соціального розвитку підприємства означає ідентифікацію всіх елементів і напрямів загальної бізнес-стратегії, а також визначення основних вимог до людських ресурсів і ступеня їх участі у формуванні та реалізації стратегії. Стратегії соціального розвитку неминуче варіюються залежно від бізнес-стратегії підприємства. Бізнес-стратегія визначає основні орієнтири розвитку людських ресурсів компанії; стратегія соціального розвитку визначає просування працівників, залучених до формування та реалізації стратегічного плану компанії.

- Чтко визначає ресурсні можливості компанії для реалізації стратегії соціального розвитку.

- Визначення пріоритетних напрямків розвитку компанії.

- Узгодження основних підстратегій соціального розвитку компанії (стратегія розвитку соціальної інфраструктури компанії; стратегія постійного

навчання та розвитку компетенцій працівників; стратегія розвитку системи винагороди за трудову участь працівників компанії; стратегія розвитку організаційної культури компанії; інші підстратегії соціального розвитку).

- Визначення пріоритетних напрямів соціального інвестування у навчання та розвиток працівників підприємства.

- Чітке визначення циклу стратегії розвитку людських ресурсів підприємства.

- Визначення пріоритетів мотивації працівників підприємства для ефективного формування та реалізації стратегії соціального розвитку.

- Управління інноваційністю та спонтанністю людських ресурсів підприємства (виокремлення основних типів людських ресурсів та їх основних компетенцій, наявність яких на підприємстві необхідна для подальшого розвитку).

- Виявлення тенденцій на внутрішньому ринку праці.

- Активне формування сприятливого іміджу підприємства серед ключових груп впливу (працівники, споживачі, бізнес-партнери та громадськість).

Паралельно з визначенням відповідності обраної стратегії соціального розвитку компанії принципу прийнятності необхідно розробити та впровадити заходи щодо мотивації персоналу до реалізації портфеля стратегій соціального розвитку компанії І. Смолін зазначає, що "щодо механізмів формування стратегії можуть бути створені виключно на основі планово-аналітичної роботи, а можуть вибудовуватися і уточнюватися в процесі діяльності підприємства" [42, с. 17], як він справедливо зазначає. У даному випадку описується третій етап процесу формування стратегії соціального розвитку підприємства - контроль.

Формування та послідовна реалізація стратегії соціального розвитку Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» підвищує стійкість підприємства до впливу зовнішнього середовища та збільшує його соціальний і загальний потенціал та можливості для його реалізації. Для цього

кожна підстратегія соціального розвитку підприємства має бути реалізована через послідовне впровадження стратегічних, тактичних та оперативних управлінських заходів.

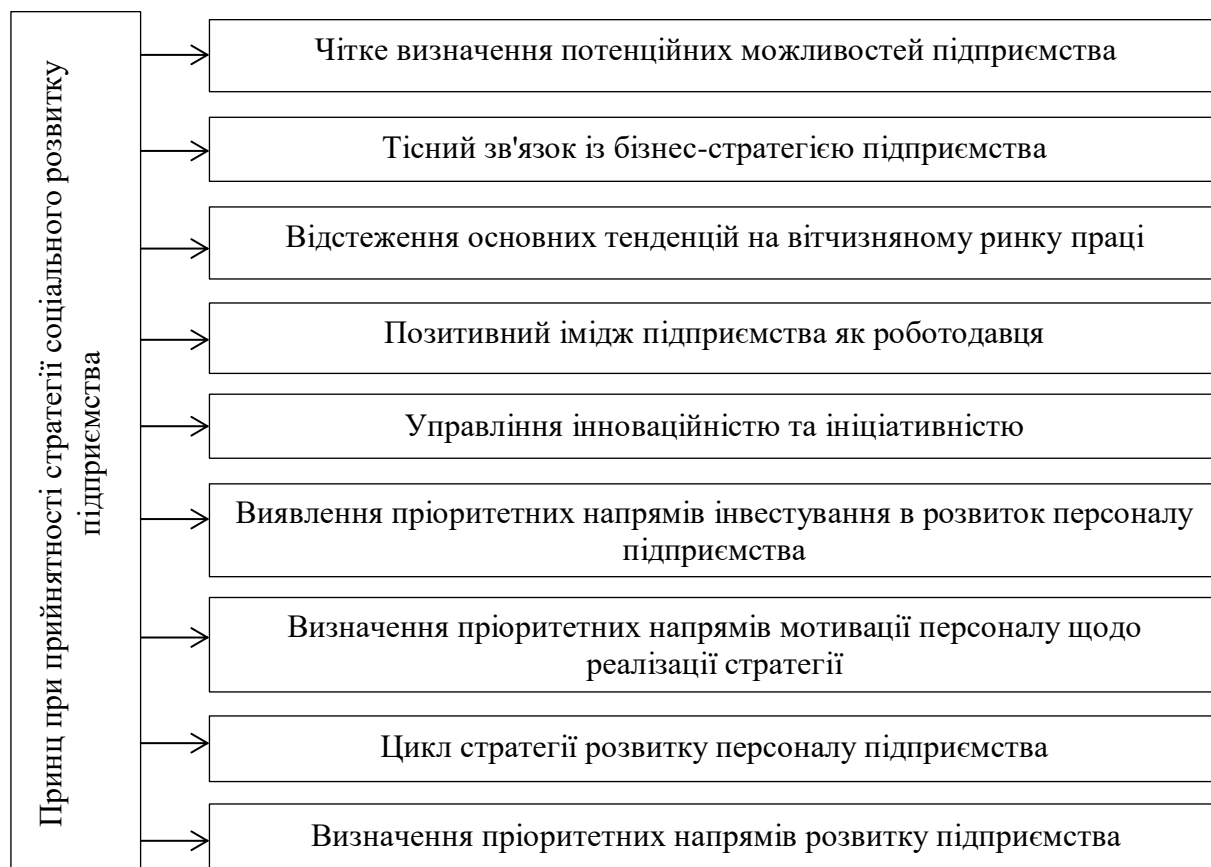


Рисунок 3.2 - Принципи прийнятності стратегії соціального розвитку Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України»

Оперативні заходи з підвищення рівня соціального розвитку підприємств, як правило, не потребують тривалих часових інтервалів для отримання позитивного ефекту або залучення значних соціальних інвестицій (наприклад, нормалізація соціально-психологічного клімату в колективі, моральне стимулювання працівників підприємства).

Тактичні заходи з управління соціальним розвитком підприємств потребують багато часу на реалізацію і, відповідно, більших фінансових витрат.

Натомість стратегічні заходи потребують більш тривалого часу для реалізації та залучення додаткових (внутрішніх і зовнішніх) соціальних

інвестицій. Наприклад, в рамках корпоративного соціально-екологічного розвитку до стратегічних питань можна віднести формування кадрового резерву та оптимізацію розвитку об'єктів корпоративної соціальної інфраструктури, які є ключовими передумовами успішної реалізації корпоративних стратегій соціального розвитку. Безперечно, найбільший ефект буде досягнутий лише за умови комплексного впровадження програм корпоративного соціального розвитку [43, с. 32].

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що виокремлення стратегій корпоративного соціального розвитку як самостійних функціональних стратегій є необхідністю, проголошеною реаліями сьогодення. В умовах соціально-орієнтованої економіки, постійного зростання цін та значних інфляційних процесів соціальна захищеність працівників Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» набуває особливого значення та забезпечує мотивацію для ефективної реалізації загальної стратегії розвитку підприємства. Функціональна стратегія соціального розвитку підприємства не є обов'язковою, але вона є комплексним підходом до розробки функціональної (практичної) стратегії розвитку Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України», що забезпечує цілісність розвитку в усіх сферах його діяльності.

### **3.2 Економіко-математичне моделювання рівня мотивації праці в системі соціальної політики Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України»**

На сьогоднішній день досліджено високу плінність кадрів, старіння та зниження продуктивності праці на державних підприємствах. Економетрична модель є інструментом для оцінки ефективності та зручності існуючої системи

нематеріальної мотивації в цій галузі з точки зору стабілізації кадрової політики, діагностики цієї системи та важливості мотивування працівників. Необхідно визначити напрями вдосконалення цієї системи та надати рекомендації щодо покращення нематеріальних методів стимулювання трудових ресурсів підприємства [44, с. 194].

Метою економетрико-математичного моделювання рівня мотивації праці в системі соціальної політики Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» є застосування математичного апарату для розрахунку показників загальної оцінки мотивації працівників підприємства, застосування економетричного. Метою роботи є побудова та аналіз моделі нематеріальних способів мотивації трудових ресурсів.

Сьогодні, щоб система мотивації була ефективною, вона повинна базуватися не тільки на матеріальних факторах, таких як підвищення по службі, дивіденди, інвестиції, бонусні схеми, щедрі пільги та оплата навчання, але й на нематеріальних факторах, пов'язаних з гарантіями зайнятості та стабільності. Готовність досягати особистих цілей та виконувати взяті на себе зобов'язання. ініціативність та відповідальність за якісну роботу [45, с. 81].

Тому сьогодні важливо підвищувати роль нематеріальних факторів мотивації, які впливають на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність. Для досягнення результатів необхідно забезпечити мотивацію персоналу із взаємодією на всіх рівнях функціонування організації. Основною метою процесу мотивації є максимізація віддачі від використання наявних трудових ресурсів, тим самим підвищуючи загальну ефективність і прибутковість підприємства [46, с. 148].

Мотивацію працівників на підприємствах можна поділити на такі категорії залежно від форми задоволення потреб, спрямованості на досягнення мети та джерела мотивації. Якщо розглядати мотивацію з точки зору задоволення потреб, то вона буває матеріальною та нематеріальною (рисунок 3.3).

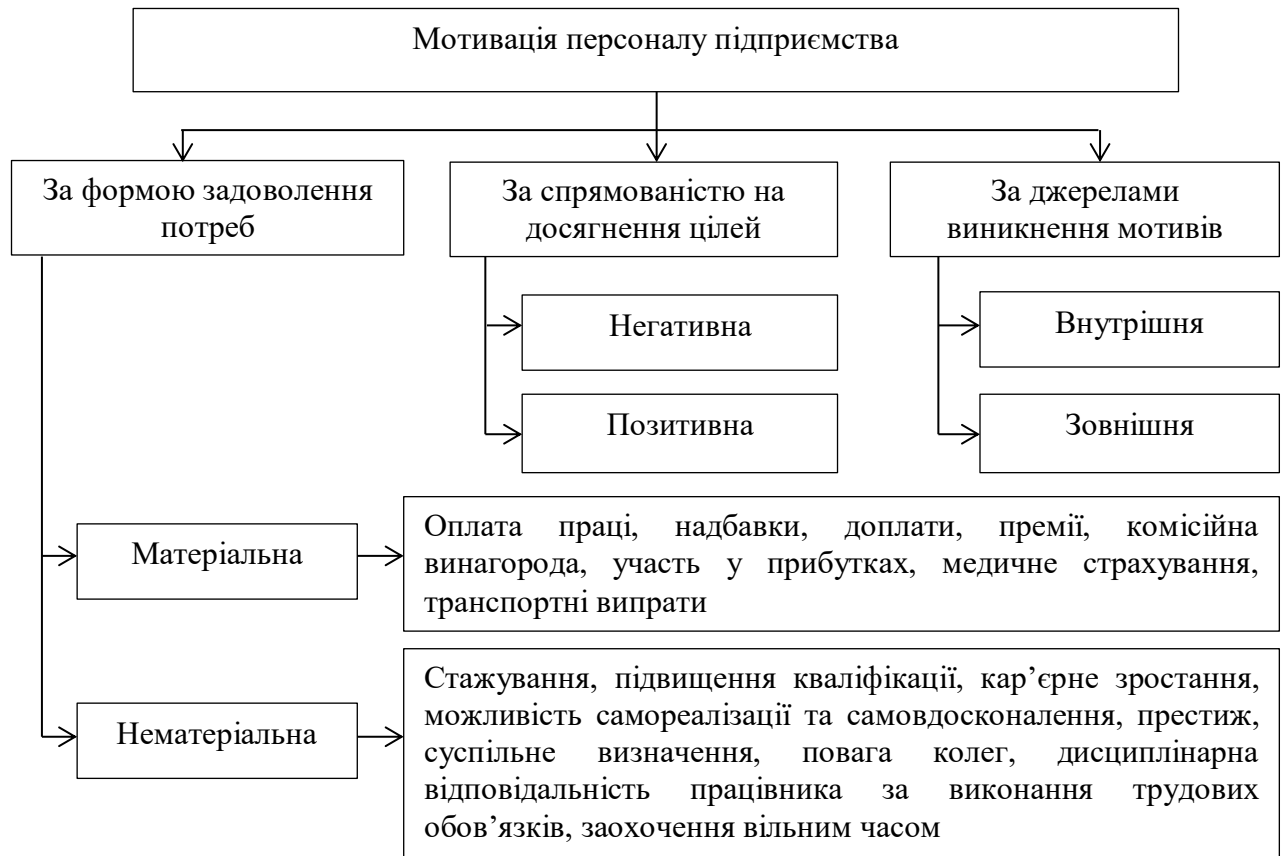


Рисунок 3.3 - Мотивація персоналу Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України»

Цікавим аспектом мотивації у формі задоволення потреб є нематеріальна мотивація. Він охоплює всі аспекти, починаючи від самомотивації працівників та усвідомлення ними власних сильних сторін, закінчуючи внутрішнім кліматом компанії та можливістю самовираження в різних концепціях роботи компанії [47, с. 92]. Нематеріальні методи мотивації можуть застосовуватися до конкретних працівників, підрозділів або впроваджуватися в масштабах всієї компанії.

До останніх відносяться загальнокорпоративні заходи та надання різних так званих соціальних пакетів пільг. Прикладами можуть бути безкоштовне харчування, медичне страхування, відшкодування витрат на транспорт і мобільний зв'язок, пільговий або безкоштовний проїзд до оздоровчих центрів, можливість підвищення кваліфікації та навчання за рахунок компанії [48, с. 108].

Іншим способом негрошового стимулювання є покращення умов праці: забезпечення персоналу новітнім технологічним обладнанням, створення комфортних робочих місць, встановлення систем опалення та охолодження тощо.

З метою оцінки рівня мотиваційних методів було проведено опитування серед працівників Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України», на яких впливають нематеріальні елементи мотивації і які можуть дати свою думку та оцінку. Складові визначених методів нематеріальної мотивації були оцінені за результатами опитування, проведеного серед 100 працівників Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України». Результати опитування були проранжовані. Для визначення узгодженості висновків, зроблених працівниками, були використані формули 3.1-3.4.

Під час опитування в анкету були включені питання, які дозволили працівникам отримати загальну характеристику впливу методів нематеріальної мотивації на результати діяльності Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» та визначити ефективність цих методів.

Працівникам було запропоновано оцінити важливість методів нематеріальної мотивації для їхньої роботи та продуктивності за п'ятибальною шкалою. Наступні п'ять методів були оцінені як важливі: можливість професійного навчання, кар'єрного зростання, надання пільгового харчування, надання пільгових кредитів, сприяння мобільності, можливість оздоровлення за рахунок компанії (частково компенсоване) та заохочення до проведення вільного часу.

Для узагальнення оцінки ми обрали модифікований метод Сааті [50, с.94] для стратифікації ключових критеріїв, які в нашому дослідженні можна проаналізувати за допомогою наступної рейтингової шкали (таблиця 3.1).

Оцінку узагальненої міри узгодженості думок співробітників по всім методам можливо знайти скориставшись коефіцієнтом конкордації [10, с 160-], обчислення якого здійснюється за формулою [51, с. 218]:

$$K_{\text{кон}} = \frac{S}{\frac{1}{12} \left[ m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{i=1}^m T_i \right]} \quad (3.1)$$

де

$$S = S_{\text{квранніє}} - \frac{S_{\text{рангіє}}^2}{n} \quad (3.2)$$

$$S_{\text{рангіє}} = \sum_i^m R_{ij} \quad (3.3)$$

$$T_i = \frac{1}{12} \cdot \sum_i^L (t_L^3 - t_L) \quad (3.4)$$

де  $L$  – кількість груп зв'язаних (однакових) рангів;

$t_l$  – кількість зв'язаних рангів в кожній групі.

Таблиця 3.1 - Позначення інтервалів шкали оцінки нематеріальних методів мотивації

Ієрархічна організація критеріїв	Числові межі інтервалу за 5-ти бальною шкалою
дуже значний	4,01 – 5,0
значний	3,16 – 4,0
відносно суттєвий	1,86 – 3,15
не суттєвий	1,01 – 1,85
не значущий	0 – 1,0

Діапазон варіації коефіцієнта узгодженості знаходиться в межах від 0 до 1. Чим ближче значення  $K_{\text{кон}}$  до 1, тим більш узгодженими є погляди працівників на вплив негрошових методів мотивації.

Послідовність розрахунку узагальнених оцінок за шкалою узгодженості можна здійснити за наступним алгоритмом [52, с. 102]:

- Визначити кількість пов'язаних рангів для кожної групи методів нематеріальної мотивації, які будуть враховані при побудові матриці рангів та розрахунку коефіцієнта  $K_{\text{кон}}$ .

- Розрахувати показник  $T$  для кожної з  $L$  груп рангів.

- Обчислити суму рангів.
- Розрахувати відхилення  $S$  суми квадратів від середнього значення квадратів рангів.

У таблиці 3.2 наведено результати визначення ступеня узгодженості думок працівників.

Значущість коефіцієнта конкордації перевіряється за допомогою критерію Пірсона ( $\chi^2_p$ ) з  $k=n-1$  ступенями свободи. Оскільки мова йде про випадкові події, висновки можуть бути лише імовірнісними. Твердження про розбіжності між анкетними даними робляться з постійною ймовірністю  $p=0,95$ , як це прийнято в економічних дослідженнях [53, с. 94].

Таблиця 3.2 - Оцінка узгодженості відповідей співробітників Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» щодо вагомості нематеріальних методів мотивації

Методи мотивації (нематеріальні)	Сума рангів	Сума квадратів рангів	Середній ранг	Середній бал
Надання пільгового харчування	334	111556	3,34	2,32
Можливість кар'єрного зростання	316	99856	3,16	2,41
Транспортна підтримка	316	99856	3,16	2,28
Надання пільгових кредитів	318	101124	3,18	2,38
Можливість оздоровлення (часткова компенсація) за рахунок підприємства	357	127449	3,57	2,13
Можливість професійного навчання	300	90000	3,0	2,45
Заохочення вільним часом	313	97969	3,13	2,37
Загальна сума	2248	727810		
Відхилення суми квадратів від середньої квадратів рангів		2022,0		
Коефіцієнт конкордації		0,513		

Розрахункове значення критерія Пірсона обчислюється за формулою (3.5) [54]:

$$\chi_p^2 = K_{кон} \cdot m \cdot (n - 1) \quad (3.5)$$

Згідно з розрахованими результатами, коефіцієнт конкордації становить 0,513, що свідчить про те, що оцінки працівників можна вважати узгодженими (ненульові значення). Ця думка підтверджується аналізом розрахованих

значень критеріїв.

Згідно з таблицею критичних значень розподілу Пірсона для рівня значущості  $\alpha$  ( $\alpha=1-P=1-0,95=0,05$ ) та ступеня свободи  $k$  ( $k=7-1=6$ ), розраховані значення критеріїв перевищують критичне значення ( $\chi^2_{0,05,6} = 12,592$ ), а це означає, що коефіцієнт згоди на основі статичної значущості відмінний від 0, що свідчить про те, що думки респондентів (працівників) можна вважати узгодженими.

При порівнянні важливості різних факторів за показником S-рангу (табл. 3.2) найбільш важливим вважається метод, що характеризується найменшим значенням середнього рангу (таблиця 3.2). Це значення коливається від 0 до 5, залежно від важливості методу негрошової мотивації з точки зору працівника. Чим вищий середній бал, тим важливішим, на думку працівників, є той чи інший метод, який необхідно розвивати [55, с. 161].

При обробці даних опитування для оцінки важливості того чи іншого методу, окрім абсолютних значень, використовуються відносні показники. Для цього окремі показники спочатку нормалізуються і розраховуються середньозважені значення. Середня вага кожного фактору (нормована оцінка) розраховується за формулами [56, с. 55]:

$$W_j = \frac{\sum_{i=1}^m w_{ij}}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m w_i} \quad (3.6)$$

$$w_{ij} = \frac{c_{ij}}{\sum_{j=1}^n c_{ij}} \quad (3.7)$$

Після упорядкування компонентів методів негрошової мотивації абсолютні та відносні характеристики впорядковуються за важливістю (Таблиця 3.3), а вага кожного методу визначається на основі думки працівників.

Таблиця 3.3 - Значення вагомості характеристик нематеріальних методів

мотивації Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» (за результатами опитування)

Методи мотивації (нематеріальні)	Ранг, визначений за результатами анкет	Вага методу
Можливість професійного навчання	1	0,150
Можливість кар'єрного зростання	2	0,148
Надання пільгових кредитів	3	0,145
Заохочення вільним часом	4	0,144
Надання пільгового харчування	5	0,142
Транспортна підтримка	6	0,141
Можливість оздоровлення (часткова компенсація) за рахунок підприємства	7	0,129

Результат загальної оцінки нематеріальних методів мотивації становить 2,339 бала, що відповідає рівню "відносно значущий" відповідно до інтервалу шкали. У цьому розділі описано методи мотивації, які отримали найбільшу вагу в оцінці працівників Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України».

Найважливішими нематеріальними методами мотивації працівники Хмельницького обласного управління лісового та мисливського господарства вважають можливість професійного навчання (вага компонента 0,148), можливість пільгового кредитування працівників (0,145), заохочення вільного часу (0,144), надання пільгового харчування (0,142), допомога у пересуванні (0,141) та можливість оздоровлення (часткова компенсація) за рахунок компанії (0,129) є менш важливими.

Таким чином, оцінка негрошових методів мотивації за даними опитування доводить необхідність модернізації існуючого підходу до мотивації та розвитку навичок працівників у Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України». На даному етапі єдину роль відіграють такі методи нематеріальної мотивації, як Можливість професійного навчання та кар'єрного зростання, можливість надання пільгових кредитів та заохочення працівників у вільний від роботи час. Все це залежить від здатності виконувати продуктивну, якісну та творчу роботу, розробляти та впроваджувати нові ідеї, здобувати нові знання та набувати навичок. У сукупності це дасть позитивні

результати та забезпечить успіх бізнесу.

Аналіз, проведений на основі результатів відповідей працівників, довів, що рівень мотивації у Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» є недостатнім, а існуючі мотиваційні чинники потребують перегляду.

Для формування інтегрального індексу оцінки мотивації враховуються абсолютні та відносні значення мотиваційних аспектів роботи працівників, їх ранжування та результати їх оцінювання [57, с. 132]. Назвемо їх релевантними змінними.

Для формування показника рівня мотивації трудових ресурсів у роботі Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» приймаємо змінні (фактори), представлені в нашій моделі: X1 - можливість професійного навчання, X2 - можливість кар'єрного зростання, X3 - надання пільгових кредитів, X4 - заохочення вільного часу, X5 - надання пільгового харчування, X6 - сприяння мобільності, X7 - можливість оздоровлення за рахунок компанії (часткова компенсація). Таким чином, було розроблено наступну економіко-математичну модель:

$$Y = a_1 \cdot X_1 + a_2 \cdot X_2 + a_3 \cdot X_3 + a_4 \cdot X_4 + a_5 \cdot X_5 + a_6 \cdot X_6 + a_7 \cdot X_7$$

Коли змінні включаються в модель, вважається, що вони мають однаковий напрямок з точки зору мотивації. Свідченням високого рівня мотивації працівників компанії є високі оцінки працівників за такими змінними (факторами): можливість професійного навчання, можливість кар'єрного зростання, надання пільгових кредитів, заохочення до проведення вільного часу, надання пільгового харчування, транспортна допомога, можливість покращення здоров'я (часткова компенсація) за рахунок компанії [58, с. 132].

Дані анкетування були оброблені за допомогою електронної таблиці Microsoft Excel з потужними інструментами та можливостями для обробки великих масивів даних. Залежні параметри були отримані методом найменших

квадратів з використанням регресії [59-61], інструменту аналізу даних у пакеті Microsoft Excel.

В результаті отримали лінійну багатофакторну модель виду:

$$Y = 0,9984 \cdot X1 + 0,846 \cdot X2 + 0,587 \cdot X3 + 0,518 \cdot X4 + 0,605 \cdot X5 + 0,471 \cdot X6 + 0,603 \cdot X7$$

Отримана модель потребує перевірки на адекватність даним. Визначаємо коефіцієнт детермінації за формулою [62, с. 168]:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y}_i)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - y)^2} \quad (3.8)$$

Коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,957$  вказує на те, що зміна показника  $Y$  на 100% залежить від зміни наявного фактора  $X$ .

Перевірка валідності моделі за критерієм Фішера передбачає порівняння розрахункових показників з табличними (критичними значеннями). Розраховане значення критерію  $F_{\text{крит}} = 296,2$ , тоді як за таблицею  $F_{\text{крит}} = F(0,05; k1; k2) = 2,1097$ ,  $k1 = m$ ;  $k2 = n - m$  ( $k1 = 7$ ;  $k2 = 100 - 7 = 93$ ).

Оскільки  $F_{\text{split}} > F_{\text{cover}}$ , можна припустити, що з ймовірністю 95% модель адекватна даним і може бути використана для комплексної оцінки та прогнозування мотивації працівників Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України».

Відповідно до побудованої моделі було розраховано економічні показники (таблиця 3.4) та оцінено кількісні зв'язки між інтегральними показниками мотивації та кожним нематеріальним методом мотивації (табл. 3.5).

Коефіцієнти кореляції між кожним з розрахованих факторів та інтегральними показниками свідчать про значні кореляційні зв'язки.

Таблиця 3.4 - Статистика інтегральної оцінки мотивації

Показники	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
Середнє квадратичне відхилення	0,110	0,107	0,112	0,118	0,109	0,109	0,130
t-статистика	2,437	3,231	3,087	3,544	5,159	3,381	4,618

Таблиця 3.5 - Оцінка кількісного зв'язку

Коефіцієнт	$R_{yx1}$	$R_{yx2}$	$R_{yx3}$	$R_{yx4}$	$R_{yx5}$	$R_{yx6}$	$R_{yx7}$
Числова значення кількісного зв'язку	0,596	0,522	0,448	0,524	0,285	0,423	0,278

В результаті дослідження, на основі опитування працівників Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України», було опитано 100 респондентів, отримано відповідний показник інтегрального показника мотивації працівників Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України». Побудовано економетричну модель (коефіцієнт детермінації 0,957). Дослідження показало, що існує прямий зв'язок між інтегральним показником мотивації трудових ресурсів та оцінкою працівниками складових нематеріальних методів мотивації.

Продемонстровано, що збільшення на один пункт оцінки працівниками можливості професійного навчання збільшує інтегральну оцінку цього показника на 0,998 пункти, збільшення на один пункт оцінки кар'єрного зростання збільшує інтегральну оцінку на 0,846 пункти, а збільшення на один пункт оцінки надання пільгових кредитів збільшує інтегральну оцінку на 0,587 пункти; а також, збільшення на один пункт оцінки надання пільгового харчування для працівників підвищує інтегральну оцінку на 0,605 пунктів, а збільшення на один пункт оцінки надання транспортної допомоги за рахунок компанії та можливостей для зміцнення здоров'я підвищує інтегральну оцінку на 0,471 та 0,603 пункти, відповідно.

Таким чином, такий підхід з використанням математичного моделювання дозволяє не лише оцінити рівень мотивації, а й розробити та впровадити ефективні механізми подальшого розвитку персоналу Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України». Від ефективності мотивації персоналу залежить стабільність висококваліфікованого трудового колективу,

підвищення продуктивності праці та морального і матеріального стану кожного працівника і колективу в цілому.

### **3.3 Розробка методологічного підходу до оцінювання ефективності соціальної політики на Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України»**

Здатність подолати кризу та реалізувати стратегію економічного і соціального розвитку України на наступне десятиліття значною мірою залежить від ефективної мобілізації інвестиційних ресурсів та формування управлінських структур. З одного боку, більшість населення виявилася невідповідною і погано оснащеною для адаптації до ринкового середовища, а з іншого - різке зниження рівня життя призвело до погіршення ключових показників відтворення населення та його здоров'я: скоротилися демографічні показники, чисельність працездатного населення та соціальний потенціал країни [63, с. 455].

Сьогодні, окрім економічної кризи, Україна переживає також глибоку соціально-демографічну кризу, яка може мати непередбачувані наслідки в майбутньому. В основі цих процесів лежать соціальні проблеми, які існують у суспільстві сьогодні, зокрема, нездатність значної частини населення адаптуватися до ринкового середовища, неспроможність гарантувати винагороду, що відповідає кількості та якості праці, а також неможливість задовольнити потреби працівників та їхніх утриманців. Неадекватні трудові стандарти, відсутність диференційованого підходу до загальної оцінки трудових ресурсів для визначення розміру пенсій, розвал систем охорони здоров'я та освіти - все це проблеми останнього десятиліття, сьогодення та найближчого майбутнього [63, с. 455].

Інвестиції відіграють особливу роль в управлінні економічним

зростанням України, її регіонів та окремих підприємств. Тому інвестиційна політика України посідає центральне місце в комплексі заходів у грошово-кредитній, бюджетно-податковій та зовнішньоекономічній сферах. Інвестиції є невід'ємною частиною процесу відтворення капіталу та трудових ресурсів. У підвищенні ефективності використання трудових ресурсів зацікавлені як держава, так і підприємства. Проте в сучасних економічних умовах такі інвестиції розглядаються як звичайні витрати. Часто не приділяється увага довгостроковій стратегії розвитку підприємств, не розробляються спеціальні програми контролю за витратами діяльності з метою їх скорочення [64, с. 165].

Метою розробки методичного підходу до оцінки ефективності соціальної політики на Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» є вирішення проблеми методичного підходу до оцінки ефективності інвестицій підприємства в соціальний розвиток.

Соціальна політика вирішує питання на рівні підприємства, зокрема:

- Відносний рівень заробітної плати.
- участь працівників у прибутках.
- Винагорода за високий рівень кваліфікації.
- Внески на утримання шкіл, дитячих садків та культурних центрів.
- Утримання центрів здоров'я та відпочинку.
- Внески на житлове будівництво.
- Інші соціальні відрахування.

Кожен з цих напрямів потребує додаткових витрат у вигляді інвестицій, і їх ефективність потребує вирішення.

Оцінка ефективності вирішення соціальних питань на рівні підприємства вимагає використання більшої кількості показників, на відміну від використання капіталу [65, с. 377]. До таких показників можна віднести

- Підвищення рівня життя.
- Зниження рівня захворюваності.
- Зменшення плинності кадрів.
- Підвищення індивідуальної продуктивності праці.

- Зростання продуктивності праці.

Для оцінки найбільш ефективного використання інвестицій у сферу соціального розвитку Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» необхідно розробити інтегрований комплекс показників. В економічній літературі пропонуються різні підходи. На нашу думку, рейтингові методи мають свої цілі. Оцінка економічної ефективності соціальної діяльності підприємств базується на багатовимірному порівняльному аналізі на основі методу евклідової відстані, який дозволяє враховувати не тільки абсолютне значення показників кожного підприємства, а й їх близькість до показників підприємств-еталонів.

Метод складається з двох етапів. На першому етапі вводяться вихідні дані про ефективність соціальних інвестицій. У цьому аналізі (таблиця 3.6) використовуються наведені вище показники ефективності соціальних інвестицій (мінімальна заробітна плата, участь у прибутках, доплата за вищу кваліфікацію, відрахування на школи, дитячі садки, культурно-оздоровчі заклади, відрахування на розвиток житлового будівництва, інші соціальні відрахування, відносно загальної продуктивності праці).

Таблиця 3.6 - Економічна оцінка інвестицій у соціальну сферу Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України»

Роки	Відносний рівень оплати праці, %, (a1)	Участь у прибутках, %, (a2)	Доплата за високий рівень кваліфікації, %, (a3)	Відрахування на утримання шкіл, садків, будинків культури, %, (a4)	Утримання профілакторіїв, будинків відпочинку, %, (a5)	Відрахування на забудівлю житла, %, (a6)	Інші соціальні відрахування, %, (a7)	Загальна продуктивність праці, тис. грн. /чол. (a8)
2020	405	11	10	0,19	0,29	0,21	0,09	32
2021	314	14	9	0,13	0,25	0,16	0,04	27
2022	327	10	12	0,15	0,29	0,21	0,07	22
Нормативний рівень	420	25	20	0,8	0,8	0,80	0,8	50

Крім того, для кожної колонки індикаторів визначено еталонний

(нормативний) показник, який використовується як одиниця виміру [66, с. 39]. Потім усі показники по графі ( $a_{ij}$ ) діляться на еталонний показник ( $Sa_{ij}$ ). У результаті формується матриця стандартизованих коефіцієнтів ( $x_{ij}$ ) і записується в таблицю 3.7.

Таблиця 3.7 - Матриця стандартизованих коефіцієнтів

Роки	$X_{1j}$	$X_{2j}$	$X_{3j}$	$X_{4j}$	$X_{5j}$	$X_{6j}$	$X_{7j}$	$X_{8j}$
2020	0,954	0,34	0,5	0,235	0,35	0,15	0,1	0,64
2021	0,733	0,38	0,4	0,25	0,335	0,25	0,06	0,54
2022	0,766	0,22	0,56	0,185	0,372	0,35	0,075	0,44
Ваговий коефіцієнт	0,765	0,430	0,224	0,292	0,242	0,296	0,008	1,0

Стандартизований коефіцієнт  $x_{ij}$  розраховується за формулою [67, с. 109]:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{Sa_{ij}}, \quad (3.9)$$

де  $a_{ij}$  – показник ефективності по кожній графі;

$Sa_{ij}$  – нормативне значення цього показника.

На другому етапі всі елементи матриці підносяться до квадрату і множаться на ваговий коефіцієнт ( $K$ ), де  $K$  задається як оцінка значущості показника (абсолютне значення коефіцієнта парної кореляції) по відношенню до базового. Потім результати підсумовуються по рядках в окремому стовпчику ( $R_j$ ) і формують таблицю 3.8 [67, с. 109].

$$R_j = K_1 x_{1j}^2 + K_2 x_{2j}^2 + \dots + K_n x_{nj}^2, \quad (3.10)$$

де  $R_j$  – рейтинговий коефіцієнт по підприємству;

$x_{ij}$  – стандартизований коефіцієнт;

$K_i$  – ваговий коефіцієнт.

Економічний зміст рейтингового коефіцієнта - оцінка ефективності інвестицій у соціальну сферу підприємства, тому його можна назвати інтегральним показником ефективності вкладень у соціальні питання.

Таблиця 3.8 - Результати порівняльної рейтингової оцінки

Роки	$a_{1j}$	$a_{2j}$	$a_{3j}$	$a_{4j}$	$a_{5j}$	$a_{6j}$	$a_{7j}$	$a_{8j}$	$R_j$
2020	0,731	0,113	0,064	0,025	0,038	0,028	0,0018	0,510	1,447
2021	0,438	0,132	0,044	0,017	0,035	0,016	0,0013	0,392	1,013
2022	0,477	0,064	0,075	0,019	0,040	0,028	0,0015	0,294	0,937

Описаний вище методичний підхід дозволяє оптимізувати інвестиційні потоки з урахуванням ефективного спрямування інвестицій у соціальні програми окремих підприємств.

Запропонована методика оцінки ефективності інвестицій у соціальні програми Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» базується на трьох принципах: мобілізація нерозподіленого прибутку підприємства для більш ефективних інвестиційних проектів; розробка науково обґрунтованого та привабливого для зовнішніх інвесторів бізнес-плану; застосування методів і рішень, що дозволяють спрогнозувати ефективність інвестицій у соціальну сферу. та рішень, використовуючи оцінку компанії для прогнозування ефективності інвестицій у соціальну сферу.

### Висновки до розділу 3

З метою удосконалення соціальної політики Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» запропоновано формулювання стратегії соціального розвитку підприємства. На основі узагальнення основних теоретичних положень та виявлення особливостей процесу управління соціальним розвитком Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» розроблено семантичну модель процесу формування стратегії соціального розвитку підприємства. У запропонованій моделі виділено три етапи процесу формування стратегії соціального розвитку Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України».

На першому етапі процесу формування стратегії соціального розвитку проводиться діагностика рівня соціального розвитку Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України». Для успішної діагностики на першому етапі необхідно проаналізувати фактори внутрішнього та зовнішнього соціального середовища, які впливають на основні детермінанти соціального розвитку підприємства. На другому етапі проводиться експліцитна діагностика рівня соціального розвитку Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України», а на третьому - розраховується інтегральний показник рівня соціального розвитку підприємства. На основі діагностики проблем соціального розвитку проведено ранжування основних проблем соціального розвитку підприємства.

Рекомендовано відновити впровадження соціальної сертифікації у Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України». Слід розробити соціальний паспорт підприємства з метою створення реальних передумов для посилення стратегічного плану соціального розвитку, а також проводити ефективні соціологічні дослідження всередині та за межами підприємства.

Запропоновано економіко-математичне моделювання рівня мотивації праці в системі соціальної політики Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України». Розроблено економетричну багатофакторну регресійну модель показника загальної мотивації трудових ресурсів агропромислових підприємств. Виявлено прямий зв'язок між станом показника та оцінкою працівниками складових нематеріальних методів мотивації.

Розрахунки дозволили зробити такі висновки: збільшення на один пункт оцінки працівником можливості професійного навчання підвищує інтегральну оцінку індикатора на 0,998 пункту; збільшення на один пункт оцінки можливості кар'єрного зростання підвищує інтегральну оцінку на 0,846 пункту; збільшення на один пункт оцінки можливості надання пільгових кредитів підвищує інтегральну оцінку індикатора на 0,846 пункту; збільшення на один пункт оцінки можливості надання пільгових кредитів підвищує інтегральну

оцінку індикатора на 0,846 пункту; збільшення на один пункт оцінки можливості надання пільгових кредитів підвищує інтегральну оцінку індикатора на 0,846 пункту. на один пункт за рахунок надання пільгових кредитів інтегральна оцінка зростає на 0,587 пункту; на один пункт за рахунок способу заохочення вільного часу зростає інтегральна оцінка на 0,518 пункту; на один пункт за рахунок надання переваг у харчуванні зростає інтегральна оцінка на 0,518 пункту.

Розраховані коефіцієнти кореляції між кожним фактором та інтегральним показником свідчать про те, що кожен фактор має значний кореляційний зв'язок та вплив на інтегральний показник. У зв'язку з цим необхідно продовжувати застосовувати методи математичного моделювання, які дозволяють не тільки оцінювати рівень мотивації, але й розробляти та впроваджувати ефективні механізми подальшого розвитку трудових ресурсів на підприємствах.

У даній роботі розроблено методичний підхід до оцінки ефективності соціальної політики в Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України». Описаний вище методичний підхід дозволяє оптимізувати інвестиційні потоки з урахуванням ефективного спрямування соціальних програм окремих підприємств. У статті запропоновано методику оцінки ефективності інвестицій у соціальні програми Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України», яка дозволить мобілізувати нерозподілений прибуток підприємства на більш ефективні інвестиційні проекти, розробляти науково обґрунтовані та привабливі для зовнішніх інвесторів бізнес-плани, використовувати рейтингову оцінку діяльності підприємства у вирішенні соціальних проблем та прогнозувати ефективність інвестицій у соціальну сферу.

## **ВИСНОВКИ**

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні засади визначення соціальної політики та інноваційних напрямів її розвитку. Досліджено концепцію соціальної держави як базового підґрунтя для формування ефективної соціальної політики, окреслено проблеми та пріоритетні напрями стратегії розвитку соціальної політики України.

Соціальну політику підприємств слід розглядати у взаємозв'язку з державною соціальною політикою. Це пов'язано з тим, що діяльність підприємств у соціальній сфері обумовлена соціальною політикою, підпорядковується її загальним закономірностям і сприяє досягненню її основних цілей. У соціальній діяльності підприємств загальні орієнтири соціальної політики визначаються стосовно конкретних умов трудових колективів конкретного підприємства. Це дозволяє більш ефективно вирішувати як загальнодержавні соціальні питання, так і проблеми соціального розвитку окремих колективів, знаходити резерви і варіанти, що доповнюють загальнодержавні заходи.

Соціальна політика підприємства - це насамперед розвиток його соціального середовища, яке включає соціальну інфраструктуру, людські ресурси та інститути, що впливають на якість трудового життя працівників (тобто на ступінь задоволення їхніх потреб від роботи в організації). Підприємства, які прагнуть створювати товари та послуги, кращі за товари та послуги своїх конкурентів, і які зазвичай надають своїм працівникам більше, ніж мінімум, передбачений законодавством або митними угодами.

Підприємства, які прагнуть досягти якісно вищого рівня конкурентоспроможності, не можуть функціонувати, просто мислячи в категоріях мінімальних стандартів. Це стосується і якості продукції, і винагороди працівникам, і їхнього мислення. Такі компанії досягають успіху, коли працівники відчують, що їхня компанія створює кращі умови, ніж інші.

У розділі 2 цієї роботи проаналізовано соціальну політику Філії

«Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України». Проаналізовано загальну характеристику фінансово-господарської діяльності лісогосподарського підприємства, проаналізовано кадрове забезпечення Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України», а також оцінено стратегічний розвиток соціальної політики Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України».

На основі наведених розрахунків зазначено, що у період 2020-2022 рр. у Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» спостерігалася в цілому позитивна тенденція розвитку виробничої та фінансово-господарської діяльності, що в кінцевому підсумку призвело до збільшення чистого прибутку підприємства. А саме: збільшення середньорічної вартості основних засобів та оборотних коштів, зростання фондівіддачі та фондоозброєності, висока питома вага власного капіталу протягом усього досліджуваного періоду, що унеможлиблює залежність від позикового капіталу, покращення показників ліквідності та платоспроможності (загальний коефіцієнт покриття та коефіцієнт абсолютної ліквідності значно перевищували нормативні значення).

Негативними тенденціями є зниження оборотності оборотного капіталу та значне перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською.

Результати розрахунків показують, що Філія «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» є фінансово успішною та має досить високі показники ефективності діяльності. Це свідчить про ефективність обраної стратегії управління виробництвом та реалізацією продукції, зокрема ефективне використання основних та оборотних засобів підприємства, трудового потенціалу, а також оптимальна маркетингова та цінова політика є підґрунтям для забезпечення стабільного розвитку в середньостроковій та довгостроковій перспективі. Склад і структура фонду оплати праці свідчить про те, що основну частку становить основна заробітна плата, у фонді додаткової заробітної плати переважають премії та тарифні надбавки, при цьому зростає заробітна плата працівників бюджетної сфери.

Заробітна плата працівників складається з винагороди за виконану роботу, а також компенсаційних та заохочувальних виплат. Підвищення ефективності діяльності Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» вимагає правильного використання різних видів оплати праці, використовуючи як законодавчо встановлені норми доплат і надбавок працівникам, передбачені колективним договором, так і додаткові премії. Компанія має дуже хороші соціальні гарантії для всіх працівників.

Аналіз даних показує, що у 2021 році компанія проводила активну соціальну політику, спрямовану на підвищення рівня життя своїх працівників, але у 2022 році соціальні заходи були значно скорочені у зв'язку з російським військовим вторгненням. Лісомисливське господарство також підтримує високу залученість працівників, задовільні умови праці та гарний мікроклімат. Використовуються також нематеріальні стимули, спрямовані на створення особливими видами морального заохочення на підприємствах є нагородження грамотами, подяками та присвоєння почесних звань.

З метою удосконалення соціальної політики Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України» на підприємстві впроваджено стратегію соціального розвитку; запропоновано економіко-математичне моделювання рівня мотивації праці в системі соціальної політики Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України». Розроблено методичний підхід до оцінки ефективності соціальної політики Філії «Хмельницьке лісомисливське господарство» ДП «Ліси України».

## **ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Нижник В.М. Підвищення ефективності соціальної політики як чинника входження України до ЄС / В.М. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 5, т. 1. – С. 183-186.
2. Лопушняк Г. Соціальна політика як визначальний напрям внутрішньої політики держави / Г. Лопушняк // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2011. – № 2. – С. 244-251.
3. Крюков О.І. Соціальна політика як необхідна умова функціонування соціальної держави / О.І. Крюков // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2016. – № 1(37). – 464 с. Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2016/7.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/7.pdf).
4. Соціальна політика та економічна безпека / під заг. ред. Є.І. Крихтіна. – Донецьк: Каштан, 2014. – 336 с
5. Ільчук Л. І. Концепція соціальної держави України (проект) / Л. І. Ільчук, А. В. Сивак, А. П. Супруненко – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cpsr.org.ua/?pr=9&id=131> - (дата звернення: 18.11.2023).
6. Деркач С. Бізнес має бути соціально відповідальним [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [stepanderkach.com.ua/stepan-derkach-biznes-maue-butisocialno-vidprovidalnim](http://stepanderkach.com.ua/stepan-derkach-biznes-maue-butisocialno-vidprovidalnim) - (дата звернення: 18.11.2023).
7. Грабовський А. Г., Осінська О. Б. Основні принципи, функції та моделі соціальної держави [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/18\\_EN\\_2009/Economics/46293.doc.htm](http://www.rusnauka.com/18_EN_2009/Economics/46293.doc.htm) - (дата звернення: 18.11.2023).
8. Дементов В. О. Механізм регулювання соціальної сфери в соціальній державі / В. О. Дементов // Управління розвитком. – 2010. - №7 (83).
9. Майєр Дж. М. Основні проблеми економіки розвитку / Дж. М. Майєр, Дж. Е. Раух, А. Філіпенко. – Київ : Либідь, 2003. – 688 с.
10. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг : монографія / за заг. ред. Ю. П.

Лебединського. – Ужгород : Патент, 2003. – 190 с.

11. Бебик В. Держава і громадянське суспільство : партнерські комунікації у глобальному світі : [навч.- метод. посіб.] / В. Бебик, В. Бартніков, Л. Дегтерьова, А. Кудряченко; за заг. ред. В. Бебика: Київ : Ін-т громадянського суспільства, 2006. – 248 с.

12. Волинець У.А. Концепція соціальної держави як один із напрямів боротьби з бідністю в Україні / У.А. Волинець // Економіка та управління національним господарством. Випуск 1 (111). - С.82-85.

13. Білик О.І. Періодизація історичного розвитку феномена соціальної держави / О. І. Білик // Публічне управління та митне адміністрування. - № 2 (25). - 2020. - С.7-10.

14. Швайка Л.А. Державне регулювання економіки: підручник / Л.А. Шайка. - Київ: Знання, 2008. - 462 с.

15. Концепція формування правових основ та механізмів реалізації соціальної держави в країнах Співдружності: СНД; Концепція, Міжнародний документ від 31.05.2007 р., документ 997\_ g2496 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [//www.zakon1.rada.gov.ua](http://www.zakon1.rada.gov.ua) - (дата звернення: 18.11.2023).

16. Халецька А.А. Соціальна політика як ключовий чинник у діяльності соціально-орієнтованої держави / А. А. Халецька // Інвестиції: практика та досвід. - № 5/2010. - С.71-74.

17. Болюбах В. В. Соціальний захист працівників на підприємствах / В. В. Болюбах // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 3(57). – С. 154-157.

18. Балтачєєва Н. А. Формування і реалізація соціальної політики підприємства в транзитивній економіці / Н. А. Балтачєєва // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2008. – № 32. – С. 14-21.

19. Богданова Т. І. Особливості формування соціальної політики сучасного підприємства / Т. І. Богданова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// dspace.oneu.edu.ua](http://dspace.oneu.edu.ua) - (дата звернення: 18.11.2023).

20. Вовк В. А. Можливості застосування ціннісних орієнтацій споживачів у контексті формування соціальної політики підприємства / В. А. Вовк //

Науково-технічний збірник. – 2014. – № 113. – С. 301-307.

21. Гриненко А. М. Соціальна політика: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. Дисципліни / А.М. Гриненко. – Київ: КНЕУ, 2003. – 309 с.

22. Лисица Н. М. Социальная политика предприятия на основе социально-этичного маркетинга / Н. М. Лисица, В.А. Вовк // Економіка розвитку. – № 1. – С. 104-106.

23. Механізм мотивації управлінського персоналу: наукове видання / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова та ін. – Харків: АдВА, 2009. – 240 с.

24. Пацула О. І. Соціальні витрати підприємства та їхня класифікація / О. І. Пацула // Вісник КНТЕУ. – 2006. – № 3. – С. 26.

25. Сопко В. В. Бухгалтерський облік у підприємницькій діяльності / В. В. Сопко, В. Н. Пархоменко. – Київ: Техніка, 1993. – 222 с.

26. Стрибулевич Т. О. Зарубіжний та вітчизняний досвід ідентифікації соціальних витрат в обліково-аналітичних системах / Т. О. Стрибулевич // Економічний аналіз. – 2010. – № 5. – С. 186-188.

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

28. Фоменко Г. Г. Механізм управління витратами на соціальний захист працівників підприємств / Г. Г. Фоменко // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2012. – № 2. – С. 171-177.

29. Ярова Л. В. Соціальна політика України в контексті європейської інтеграції: монографія / Л. В. Ярова. – Держ. заклад «Південноукр. нац.пед. ун-т ім. К.Д. Ушинського». – Одеса: Фенікс, 2011. – 320 с.

30. Ведерніков М.Д. Удосконалення системи управління соціальною політикою підприємства / М.Д. Веденіков, О.В. Кошонько, Л.В. Волянська-Савчук, М.І. Зелена, Н.П. Базалійська, О.О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. - 2021. - № 2. - С.34-39.

31. Лопушняк Г. Соціальна політика як визначальний напрям внутрішньої політики держави / Лопушняк Г. // Вісник національної академії державного управління при Президентіві України. – 2011. – № 2. – С. 244–251.

32. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навчальний посібник / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкалова О. М. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
33. Соціальна політика та економічна безпека / під заг. ред. Є. І. Крихтіна. – Донецьк : Каштан, 2004. – 336 с.
34. Механізм мотивації управлінського персоналу : наукове видання / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова та ін. – Харків : АДВА, 2009. – 240 с.
35. Осипова Е. Стратегический подход к планированию и проведению организационных изменений / Осипова Е. // IT Manager. – 2000. – № 3. – 348 с.
36. Суліменко К. К. Напрями вдосконалення соціальної політики виробничої організації / К.К. Суліменко [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/.pdf>- (дата звернення: 18.11.2023).
37. Дипломна робота магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» за спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці» / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 58 с.
38. Переддипломна практика магістра : методичні вказівки щодо її виконання для студентів спеціальності «Економіка» (спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці») / М. Д. Ведерніков, О. О. Чернушкіна, І. М. Кравець, Н. П. Базалійська. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 155 с.
39. Бабенко А.Г. Аналіз соціальної політики підприємства та напрями її вдосконалення / А. Г. Бабенко, А. С. Холодна [Електронний ресурс]. – Режим доступу:[http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2015/17.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/17.pdf) - (дата звернення: 18.11.2023).
40. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. - Харків : Вид. дім "ІНЖЕК", 2003. - 328 с.
41. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В. В. Пастухова. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. - 302 с.

42. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації / І. В. Смолін. - Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. - 344 с.

43. Сичова Н. Формування стратегії соціального розвитку підприємств торгівлі / Н. Сичова // Вісник КНТЕУ. - 3/2009. - С. 32-40.

44. Баксалова О. М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві / О.М. Баксалова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2009. - № 6, Т. 3. - С. 194-197.

45. Васильєва Н. К. Економікоматематичне моделювання в сільському господарстві: навч. посібник / Н.К. Васильєва. - Дніпропетровськ: Біла К. О., 2015. - 155 с.

46. Вітлінський В. В. Економікоматематичні методи та моделі: оптимізація: навч. посібник / В.В. Вітлінський, Т.О. Терещенко, С.С. Савіна. - Київ: КНЕУ, 2016. 303 с.

47. Волинець В. В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором / В.В. Волинець // Форум права. - 2009. - № 1. - С. 92-98.

48. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В.М. Гриньова, І.М. Грузін. - Харків: ІНЖЕК, 2007. 184 с.

49. Економіко-математичне моделювання: навч. посібник / за ред. О. Т. Іващука. Тернопіль: Економічна думка, 2008. - 704 с.

50. Васильєва Н. К. Економетрика в електронних таблицях: навч. посіб. / Н.К. Васильєва, О.А. Мироненко, Н.М. Самарець, Н.О. Чорна. - Дніпро: Біла К. О., 2017. - 148 с.

51. Климчук А. О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності / А.О. Климчук, А.Н. Михайлов // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2018. - № 1. - С. 218-234.

52. Кармазіна В. В. Математичні методи в соціології: навч. посібник / В.В. Кармазіна, С.А. Нужна. - Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2016. - 214 с.

53. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій

(організаційно-управлінський аспект): [монографія] / П.З. Капустянський. - Київ: ПІК ДСЗУ, 2017. - 155 с.

54. Мороз С. І. Використання мережних технологій в аграрному бізнесі / С.І. Мороз, О.М. Карамушка, І.І. Шрамко // Ефективна економіка. - 2018. - № 11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6692>. DOI: 10.32702/2307-2105- 2018.11.89. - (дата звернення: 18.11.2023).

55. Нужна С. А. Економіко-математичне моделювання методів мотивації персоналу комерційних банків / С.А. Нужна, К.В. Сметська // Економічний аналіз. - 2017. Том 27. - № 4. - С. 161-169.

56. Нужна С. А. Методичні аспекти оцінки інструментів інституціонального регулювання інноваційних трансформацій в агропромисловому виробництві / С.А. Нужна, Ю.В. Теслюк // Інвестиції: практика та досвід. - 2020. - № 13- 14. - С. 55–59.

57. Паніотто В. І. Статистичний аналіз соціологічних даних / В.І. Паніотто, В.С. Максименко, Н.М. Харченко. - Київ: Вид. дім «КМ Академія», 2004. - 270 с.

58. Притула О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва: монографія / О.В. Притула. Львів: ІРД НАН України, 2003. - 216 с.

59. Ющенко Р. О. Значення системи мотивації персоналу / Р.О. Ющенко // Управління розвитком. - 2011. - № 13 (110). - С. 47-49.

60. Dmytriieva V., Sviatets Yu. Turning points in agriculture development in Ukraine: results of analysis on the base of purified data. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. No. 1. Pp. 5–21. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.01>.

61. Saaty T. L. Relative Measurement and its Generalization in Decision Making: Why Pairwise Comparisons are Central in Mathematics for the Measurement of Intangible Factors – The Analytic Hierarchy/Network Process. RACSAM (Review of the Royal Spanish Academy of Sciences, Series A,

Mathematics): journal. 2008. June (vol. 102, no. 2). P. 251- 318.

62. Нужна С. А. Економіко-математичне моделювання рівня мотивації на аграрних підприємствах / С.А. Нужна, А.В. Мінковська // Економічний аналіз. - 2021. - Том 31. № 1. - С. 168-177.

63. Теоретичні та практичні проблеми правового забезпечення соціально-економічного та політичного розвитку суспільства і держави : монографія / В. Ф. Опришко, Ф. П. Шульженко, О. О. Гайдулін та ін. – Київ: Нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана, 2006. – 702 с.

64. Дікон Б. Глобальна соціальна політика / Б. Дікон, М. Халс, П. Стабс. – Київ : Основи, 1999. – 28 с.

65. Долішній М. І. Регіональна політика на рубежі ХХ – ХХІ століть : нові пріоритети / М.І. Долішній. – Київ : Наук. Думка, 2006. – 512 с.

66. Іванова О. Л. Соціальна політика: теоретичні аспекти : курс лекцій / О.Л. Іванова; Ю.Г. Попсуєнко. – Київ : КМ Академія, 2003. – 107 с.

67. Топалов С.А. Методологічний підхід до оцінки ефективності соціальної інвестиційної політики підприємства / С.А. Топалов // Вісник Запорізького національного університету. - 2009. - №1(4). - С. 109-112.