

УДК 338.242

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-292-2-6

ВЕДЕРНИКОВ М. Д.

ORCID ID: 0000-0002-9850-3575

e-mail: arh.mihael@gmail.com

КОШОНЬКО О. В.

ORCID ID: 0000-0002-0062-5727

e-mail: kosha2015@ukr.net

ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК Л. В.

ORCID ID: 0000-0002-4043-9312

e-mail: liberty\_lvs@ukr.net

ЗЕЛЕНА М. І.

ORCID ID: 0000-0002-9969-2427

e-mail: mariaverde4@ukr.net

БАЗАЛІЙСЬКА Н. П.

ORCID ID: 0000-0001-5230-1727

e-mail: n\_bazaliyska@ukr.net

ЧЕРНУШКІНА О. О.

ORCID ID: 0000-0002-7253-0284

e-mail: Chernushkina\_OO@meta.ua

Хмельницький національний університет

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті досліджуються соціальна політика підприємства, її мета та засоби. Визначено інструменти реалізації соціальної політики як складові його механізму. Розглянуто фактори впливу на формування системи управління соціальною політикою підприємства. Уточнено визначення та основні елементи механізму реалізації соціальної політики підприємств. Запропоновано рекомендації для підвищення ефективності соціальної політики підприємства. Розроблено структурно-логічну модель системи формування, ефективного забезпечення та підвищення рівня соціальної політики підприємства.*

*Ключові слова: соціальна політика, соціальний захист, соціальні витрати, відповідальність, управління персоналом.*

MYKHAILO VEDERNIKOV,  
OLENA KOSHONKO,  
LESIA VOLIANSKA-SAVCHUK,  
MARIA ZELENA,  
NATALIYA BAZALIYSKA,  
OKSANA CHERNUSHKINA

Khmelnitskyi National University

## IMPROVING THE ENTERPRISE SOCIAL POLICY MANAGEMENT SYSTEM

*The article examines the social policy of the enterprise, its purpose and means. The tools for implementing social policy as components of its mechanism are identified. Factors influencing the formation of the social policy management system of the enterprise are considered. The definitions and main elements of the mechanism of realization of social policy of enterprises are specified. Recommendations for improving the effectiveness of social policy of the enterprise are offered. The structural-logical model of the system of formation, effective provision and increase of the level of social policy of the enterprise is developed. Within the framework of our research, we will focus more on the problems of improving the internal corporate social policy. When examining the incentives and functions of the provision of voluntary social services by an enterprise, many different points of view can be found. On the one hand, it is believed that the traditions that motivate managers to socially protect workers in their enterprises have been inherited from the planned economy. At that time, against the background of insufficient provision of the entire population of the state with a number of material and social benefits, managers tried to provide employees with the necessary level of social protection at the expense of the enterprise. Social policy at the enterprise should be based on the following principles: consideration of material and non-material needs and interests of employees; availability and publicity of the company's expenses; economic feasibility in terms of costs and benefits; absence of duplication of social needs, which are sufficiently satisfied by state or other public institutions; taking into account the growing living standards and value systems of society.*

*Key words: social policy, social protection, social expenses, responsibility, personnel management.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Система державного та регіонального управління соціально-економічним розвитком має включати механізми формування та реалізації соціальної політики [1–3]. Ці механізми передбачають визначення пріоритетів соціальної політики з врахуванням існуючих проблем та потреб і інтересів окремих груп населення, ключових факторів впливу та їх питомої ваги, узагальнення теоретичних основ формування та

реалізації соціальної політики на державному та регіональному рівнях, оцінку рівня соціально-економічного розвитку країни та регіонів, а також оцінку можливостей державних та регіональних структур щодо реалізації заходів підвищення рівня життя населення. В свою чергу, механізми формування та реалізації соціальної політики визначають процес формування та реалізації конкретних заходів, спрямованих на вирішення існуючих проблем та моніторингу результатів цих заходів. Однак будь-яка система для її функціонування потребує розробки і запровадження механізмів реалізації.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Наукові основи й інструменти соціальної політики та роль підприємств в її реалізації досліджували в країнах ближнього зарубіжжя А. А. Акмалова, В. І. Жуков, В. М. Капіцин, Б. І. Краснов, П. В. Романов, Г. І. Рузавін, К. В. Фофанова та Є. Р. Ярська-Смирнова, серед українських учених – Н. А. Балтачєєва, В. М. Вакуленко, С. М. Гринєвська, В. П. Звонар, Т. В. Калінеску, Г. С. Ліхоносова, С. В. Мельник, М. К. Орлатий, О. М. Петров, А. В. Путінцев, О. В. Скрипнюк, В. Г. Сумцов, Є. І. Чернявська, Л. Л. Шамілева, Т. В. Шаповалова. Обґрунтування необхідності розширення традиційного змісту соціальної політики та ролі підприємств у напрямі її перетворення у комплекс заходів забезпечення соціальної захищеності і соціальної справедливості людини не тільки в трудовому колективі, але й в суспільстві в цілому, містяться в роботах В. Г. Воронкової, А. М. Гринєнка, В. А. Скуратівського. У той же час, незважаючи на значну увагу науковців до вирішення сучасних проблем державної соціальної політики у сфері споживання населенням, завдання її реалізації підприємствами дотепер залишається не до кінця вирішеним [4].

#### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері управління соціальною політикою підприємств [5–7], окремі питання залишаються не до кінця дослідженими. Так, вчені досі не визначились із складовими елементами системи управління соціальною політикою в умовах невизначеності ринкової економіки. Залишаються не до кінця дослідженими окремі питання щодо методів стимулювання роботодавців до соціального забезпечення працівників. Вище зазначені проблемні аспекти обумовили мету дослідження.

#### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є аналіз існуючих проблемних аспектів у системі управління соціальною політикою промислових підприємств та визначення перспективних напрямів щодо удосконалення наявної системи управління соціальною політикою на вітчизняних підприємствах.

#### **Виклад основного матеріалу**

У сучасних умовах репутація підприємства залежить не лише від його комерційних успіхів й якості продукції, а також від його активності у розв'язанні проблем території, на якій діє це підприємство. Тому суб'єкти господарювання дедалі частіше вдаються до концепції «корпоративного громадянства», згідно з якою підприємство як «громадянин» певної території, повинно сплачувати встановлені податки відповідно до норм чинного законодавства, дотримуватися норм законодавства про працю, охорону навколишнього середовища. Промислове підприємство також повинно брати на себе певну додаткову відповідальність у вигляді розвитку територіальної соціальної інфраструктури, здійснення з місцевою адміністрацією спільних проєктів тощо [8].

Таким чином, соціальна політика підприємства має як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. У внутрішньому середовищі на перший план виступає соціальна організація трудової діяльності людей та їх груп на підприємствах, а у зовнішньому середовищі це, в першу чергу, задоволення суспільних потреб у певних товарах і послугах, а також взаємодія з місцевими та регіональними громадами з питань розвитку соціальної інфраструктури, участь у реалізації територіальних соціальних програм. При цьому виявляється протиріччя між підприємством і територіальним (місцевим) розвитком: чим більше підприємство вкладає в соціальну політику території, тим менше у нього коштів для внутрішнього соціального розвитку. В рамках цієї проблеми особливо проявляються питання видів та обсягів соціальної відповідальності підприємства у зовнішньому середовищі [9].

На систему управління соціальною політикою підприємства впливають екзогенні та ендогенні фактори. До першої груп слід віднести :

- вплив державної соціальної політики, а саме жорсткі стандарти в сфері трудового законодавства, охорони навколишнього середовища, мінімальний рівень заробітної плати;
- обов'язкове соціальне страхування за встановленими нормативами – пенсійне, соціальне, медичне, по безробіттю;
- соціальні виплати та компенсації, що відносяться на фонд оплати праці;
- вплив профспілок, насамперед у сфері охорони праці та в соціальній політиці;
- взаємозв'язок між громадською думкою і рівнем продажу;
- готовність споживачів до сприйняття заходів корпоративної соціальної політики;
- організація на належному рівні системи фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки промислових підприємств;
- встановлення підприємствам системи податкових пільг.

До внутрішніх факторів можна віднести наступні: філософію самого підприємства; маркетингову стратегію (мається на увазі тісний взаємозв'язок соціальної спрямованості підприємства та соціально-етичної маркетингової стратегії); принципи і підходи до корпоративного управління; ініціативну діяльність власника підприємства, його релігійні і етичні переконання [10].

У межах нашого дослідження більшою мірою зупинимося на проблемах удосконалення внутрішньо фірмової соціальної політики. Досліджуючи спонукальні причини і функції надання підприємством добровільних соціальних послуг, можна зустріти безліч різних точок зору. З одного боку вважається, що спонукають керівників до соціального захисту робітників своїх підприємств традиції, що залишились в спадок від планової економіки. У той час, на фоні недостатньої забезпеченості усього населення держави низкою матеріальних і соціальних благ, керівники намагалися за рахунок підприємства забезпечити працівникам необхідний рівень соціального захисту.

З такою традицією і сьогодні пов'язані різноманітні види соціальної підтримки, які роботодавці готові надати окремим працівникам в особливо важких обставинах. Така система соціального забезпечення на підприємстві діяла і продовжує діяти як система субсидій, коли немає відповідної необхідної допомоги. З другого боку, соціальний захист працівників підприємства пов'язаний з ефектами інтеграції. Відповідно до них заходи соціального забезпечення покликані об'єднувати працівників даної фірми на соціальній основі. Особливо, у зв'язку з цим, велике значення мають культурні, спортивні та громадські заходи (наприклад, виробничі свята) [3–6].

Крім того, вважається, що заходи із соціального забезпечення, спрямовані на поліпшення матеріального становища працівників, допомагають підприємству вигідно виділитися на зовнішньому ринку праці. Це стосується і додаткових виплат до заробітної плати, що дозволяють фірмі краще прив'язати до себе працівників, і наявності соціальних пакетів на підприємстві. Особливе значення цей аргумент набуває тоді, коли отримання соціального забезпечення ставить одержувача в більш вигідне з точки зору податків становище, ніж якщо б оплачував його індивідуально зі своєї заробітної плати (наприклад, страхування життя, автомобіль фірми, який використовується в особистих цілях). І, нарешті, слід вказати на зміцнення зв'язку працівників з підприємством, що досягається шляхом забезпечення, наприклад, робочим одягом, харчуванням, оплатою транспортних витрат. Особливо слід підкреслити яскраво виражену економічну спрямованість соціального забезпечення працівників підприємства. Таким чином, орієнтоване на співробітників соціальні послуги підприємство повинне: сприяти ототожненню цілей співробітників і цілей підприємства та виховувати лояльних працівників, які показують високу ефективності праці; соціально захищати співробітника і доповнювати за необхідності соціальні послуги, що надаються в законному порядку або ж відповідно до колективних угод різного рівня; покращувати моральну атмосферу на підприємстві та створювати у співробітників і у громадськості позитивну думку про підприємство.

Виходячи з цих положень, внутрішню соціальну політику підприємства тісно пов'язують з його економічною політикою [8, 9] і розуміють як управління процесом надання послуг соціального характеру співробітникам організації та членам їх 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 добровільної через певні соціальні плани або зобов'язання.

Мета соціальної політики промислового підприємства полягає у створенні нормальних умов праці і відпочинку для працівників; забезпеченні безпеки працівникам на виробництві, у побуті, місці відпочинку; задоволенні і розвитку потреб працівників; зміцненні здоров'я і збільшенні тривалості життя працівників і співробітників; збереженні екосистеми. На наш погляд, головною метою соціальної політики підприємства є реалізація концепції гідної праці та підвищення якості трудового життя.

Соціальна політика на підприємстві повинна будуватись на таких принципах як: врахування матеріальних і нематеріальних потреб і інтересів співробітників; доступність і гласність видатків підприємства; економічна здійсненність стосовно видатків і результатів; не дублюваність соціальних потреб, що вже в достатній мірі задоволені державними або іншими суспільними інститутами; врахування зростаючих життєвих стандартів і системи цінностей суспільства [10].

Соціальна політика організації, будучи частиною політики управління персоналом, виконує наступні функції: попередження конфліктів; поліпшення відносин між роботодавцями і найманими працівниками; залучення нових працівників; створення сприятливого іміджу підприємства в очах громадськості; формування лояльності персоналу до даної організації. Розробка і проведення соціально-економічної політики в організації здійснюються за багатьма напрямками, найважливіші з яких є: політика зайнятості (її стабільність); політика доходів; політика відносин співробітництва роботодавця і профспілок; політика соціального забезпечення і соціального захисту працівників; політика покращення якості трудового життя. Ці напрямки тісно переплітаються, взаємозалежні і доповнюються соціально-економічними показниками розвитку підприємства.

Важливе місце у здійсненні соціальної політики має соціальна інфраструктура, яка являє собою комплекс об'єктів, призначених для життєзабезпечення працівників організації та членів їх сімей, задоволення соціально-побутових, культурних та інтелектуальних потреб.

Соціальну політику промислового підприємства слід розглядати в якості мотиваційного ресурсу управління: соціально-орієнтована кадрова політика підприємства і пов'язані з нею соціальні послуги повинні сприяти тому, щоб робітник задовольняв свої потреби, інтереси, мотиви праці. По-перше, на підприємстві реалізуються пільги та гарантії в рамках соціального захисту робітників (соціальне страхування за віком, за випадком термінової непрацездатності, безробіття та ін.), які встановлені на державному або регіональному рівні. По-друге, підприємство надає своїм працівникам та членам їх сімей додаткові пільги, які відносяться до елементів матеріального стимулювання у межах так званих соціальних пакетів. Надання додаткових пільг та послуг соціального характеру, понад обов'язкові виплати, проводиться або за ініціативою адміністрації, яка дійсно втілює в життя принципи соціальної кадрової політики, або в результаті тарифних угод між адміністрацією та радою трудового колективу (профкомом), як виразником інтересів працівників. Ці виплати є такими ж обов'язковими для виконання, як і ті, що надаються згідно з трудовим законодавством.

Підприємство може досягти успіху в сучасних умовах тільки тоді, коли працівники відчують, що, по-перше, до них відносяться не просто краще, ніж на інших підприємствах, а як до рівноправних партнерів; і, по-друге, тоді, коли у працівників буде можливість саморозвитку і творчого зростання на підприємстві. Отже, соціальні чинники мотиваційного механізму повинні, з одного боку, бути привабливими для працівників, а, з іншого, орієнтованими на успіх фірми. Соціальні чинники мотивації праці повинні відповідати соціальній політиці підприємства.

Завершальним етапом цього процесу є оцінка результату трансформаційних процесів соціальної політики у вигляді координації та контролю за виконанням змін, а також формування звітності щодо результатів підвищення її рівня з метою посилення впливу на результативність господарювання підприємства. Нами було запропоновано структурно-логічну модель формування та підвищення рівня соціальної політики підприємства (рис. 1).

Структурно-логічна модель формування та підвищення рівня соціальної політики має рекомендаційний характер для підприємства, оскільки при практичному застосуванні дозволяє виділити фокус проблемних соціальних зон, що в результаті зміни рівня соціальної політики значно підвищать її рівень, що в свою чергу вплине на ефективність діяльності підприємства в цілому.

Структурно-логічна модель формування та підвищення рівня соціальної політики ґрунтується на наступних моментах: визначають основні завдання соціальної політики, що полягають в процесах зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції персоналу; принципи формування соціальної політики (базові та ціннісні орієнтації); науково-методичні підходи стосовно формування соціальної політики; методи підтримки, зміцнення та зміни соціальної політики; діагностика соціальної політики за обраними методиками; визначення невідповідності між поточним та бажаним рівнем соціальної політики; розробка заходів щодо вибору оптимального рівня соціальної політики; комплексна оцінка ефективного забезпечення на основі оцінки елементної складової; визначення рівня соціальної політики з метою її підвищення; здійснення моніторингу заходів щодо підвищення рівня СП; через прийняття та реалізацію управлінських рішень, а також контролю за їх виконанням та оцінки результатів відповідно до ухвалених рішень.

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

Крім того, зруйнована за часи ринкового реформування економіки соціальна інфраструктура, а також відсутність відповідних установ та адекватних економіці з елементами ринкових відносин форм соціального захисту населення також негативно впливає на працівників. Безперечно, заробітна плата є основною частиною вирішення соціальних проблем, але існують інші, ефективніші підходи стосовно соціального захисту працівників. Саме тому збільшення соціальних витрат може виявитися значно економічнішим засобом зацікавлення працівників, ніж збільшення заробітної плати.

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

Безперечно на соціальний розвиток підприємства негативно вплинула фінансово-економічна криза, яка торкнулася й України. Внаслідок цього помітнішими стали фактори стримання соціальних інвестицій на підприємствах: недотримання законодавчо встановлених соціально-трудова прав і гарантій працівників; порушення з боку роботодавців міжнародних прав людини та трудових стандартів; безсистемний підхід до



- підприємство найчастіше забезпечує лише мінімум жорстко регламентованих державним законодавством форм соціальної підтримки персоналу та не мотивовані розвивати цей напрям своєї діяльності;

- через негативний вплив внутрішніх та зовнішніх чинників підприємства вимушені скорочувати фінансувати або ліквідувати власні об'єкти соціальної інфраструктури.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

На останок зауважимо, що доцільно вивчати та впроваджувати досвід підприємств економічно розвинених країн щодо формування та реалізації соціальної політики. Соціальна політика на підприємствах в західноєвропейських країнах при всіх відмінностях конкретних механізмів її проведення спрямована на те, щоб забезпечити працівникам рівні стартові можливості, застрахувати їх від ризику позбутися гідного рівня життя, регулювати доходи. З метою створення умов управління соціальним розвитком цілком слушною є необхідність впровадження в практику роботи вітчизняних підприємств соціальної звітності та соціального аудиту.

#### **Література**

1. Vedernikov M. Monitoring Mechanism of Formation and Assessment of the Level of Social Policy of the Enterprise / M. Vedernikov, H. Koshonko, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena, N. Bazaliyska // *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*. – 2021. – Vol. 27, Iss. 2. – P. 5151–5165.
2. Bäck A. Walking the tightrope perspectives on local politicians' role in implementing a national social care policy on evidence-based practice / A. Bäck, C. Ståhl, U. von Thiele Schwarz // *Int J Ment Health Syst*. – 2016. – 10. – 75.
3. Song C. Socio-cultural factors explaining technologybased entrepreneurial activity: Direct and indirect role of social security / C. Song, K.M. Park, Y. Kim // *Technology in Society*. – 2020. – 61. – P. 101–246.
4. Vedernikov M. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis / M. Vedernikov, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk, V. Litinska, J. Boiko // *TEM Journal*. – 2020. – 1(9). – P. 249–260.
5. Vedernikov M. et al. Specificity of corporate culture modeling at industrial enterprises in conditions of digital business transformation // 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). – IEEE, 2020. – С. 595–600.
6. Войнаренко М.П. Аналіз впливу мотивуючих факторів на результати діяльності машинобудівних підприємств / М.П. Войнаренко, С. І. Гребінська // *Вісник економічної науки України*. – 2012. – № 1 (21). – С. 41–44.
7. Layder D. Social sciences, social reality and the false division between theory and method: some implications for social research / D. Layder // *SN Soc Sci*. – 2021. – Vol. 1, Iss. 47, (2021).
8. Yang J. The economic and social benefits of the government-backed credit guarantee fund under the condition of an economic downturn / J. Yang, Z. Tang, Q. Yuan, B. Xu // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2021. – Vol. 166. – P. 120632.
9. Salun M. Features and principles of monitoring of industrial enterprise competitiveness. / M. Salun, Y. Palyanychka // *Economics of Development*. – 2018. – 17(3). – P. 74–82.
10. McKiernan K. Social Security reform in the presence of informality / K. McKiernan // *Review of Economic Dynamics*. – 2021. – Vol. 40. – P. 228–251.

#### **References**

1. Vedernikov M. Monitoring Mechanism of Formation and Assessment of the Level of Social Policy of the Enterprise / M. Vedernikov, H. Koshonko, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena, N. Bazaliyska // *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*. – 2021. – Vol. 27, Iss. 2. – pp. 5151–5165.
2. Bäck A. Walking the tightrope perspectives on local politicians' role in implementing a national social care policy on evidence-based practice / A. Bäck, C. Ståhl, U. von Thiele Schwarz // *Int J Ment Health Syst*. – 2016. – 10. – 75.
3. Song C. Socio-cultural factors explaining technologybased entrepreneurial activity: Direct and indirect role of social security / C. Song, K.M. Park, Y. Kim // *Technology in Society*. – 2020. – 61. – pp. 101–246.
4. Vedernikov M. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis / M. Vedernikov, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk, V. Litinska, J. Boiko // *TEM Journal*. – 2020. – 1(9). – pp. 249–260.
5. Vedernikov M. et al. Specificity of corporate culture modeling at industrial enterprises in conditions of digital business transformation // 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). – IEEE, 2020. – С. 595–600.
6. Voinarenko M.P. Analiz vplyvu motyvuyuchykh faktoriv na rezultaty diialnosti mashynobudivnykh pidpryemstv / M.P. Voinarenko, S. I. Hrebinska // *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. – 2012. – № 1 (21). – S. 41-44.
7. Layder D. Social sciences, social reality and the false division between theory and method: some implications for social research / D. Layder // *SN Soc Sci*. – 2021. – Vol. 1, Iss. 47, (2021).
8. Yang J. The economic and social benefits of the government-backed credit guarantee fund under the condition of an economic downturn / J. Yang, Z. Tang, Q. Yuan, B. Xu // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2021. – Vol. 166. – pp. 120632.
9. Salun M. Features and principles of monitoring of industrial enterprise competitiveness. / M. Salun, Y. Palyanychka // *Economics of Development*. – 2018. – 17(3). – pp. 74–82.
10. McKiernan K. Social Security reform in the presence of informality / K. McKiernan // *Review of Economic Dynamics*. – 2021. – Vol. 40. – pp. 228–251.