
МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-447-457](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-447-457)

УДК 331.21

JEL Classification: A13

Ханлар Зейналович Махмудов

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва і права
Полтавський державний аграрний університет (Полтава, Україна)

E-mail: khanlar.makhmudov@pdaa.edu.ua.**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-2287-1467>**ResearcherID:** [C-6825-2017](https://orcid.org/0000-0003-2287-1467). **Scopus Author ID:** [Makhmudov, Hanlar](https://orcid.org/0000-0003-2287-1467)**Ростислав Євгенійович Чухліб**

аспірант кафедри підприємництва і права

Полтавський державний аграрний університет (Полтава, Україна)

E-mail: rostchuhlib@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0000-0393-8262>**ОЦІНКА ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ
ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Анотація. У статті здійснено оцінювання формування соціальної політики на підприємствах, обґрунтовано її вагомий роль у наданні соціального захисту персоналу, забезпеченні належного рівня якості трудового життя працівникам, доведено існування прямого зв'язку між якісним наданням соціальних послуг та підвищенням продуктивності праці. Охарактеризовано принципи, функції та види соціальної політики. Досліджено основні фактори, що впливають на формування соціальної політики на підприємствах. З'ясовано, що нестабільний фінансовий стан суб'єктів господарювання є головною перешкодою розвитку активної соціальної політики, має негативний вплив на рівень фінансування цієї сфери, сприяє ліквідації наявних об'єктів соціальної інфраструктури. Проаналізовано законодавчі документи з питань надання соціальних послуг і забезпечення соціального обслуговування, у результаті чого зроблено висновок, що в законах відсутній детальний розгляд проблеми формування та забезпечення розвитку соціальної політики на рівні підприємств. Значну увагу приділено розробці комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення соціальної політики на підприємствах, використано всебічний підхід до обґрунтування доцільності запропонованих напрямів. Розроблено та рекомендовано до впровадження на практиці проєкт щодо удосконалення та розвитку соціальної політики на підприємствах.

Ключові слова: безпека праці; соціальна інфраструктура; соціальна політика; персонал; працівники; продуктивність праці; якість життя.

Табл.: 1. Бібл.: 7.

Постановка проблеми. В умовах сьогодення зростає роль соціальної політики на підприємствах, бо від якості трудового життя персоналу великою мірою залежить рівень життя та здоров'я людей загалом. Економічно розвинені підприємства завжди приділяють

МЕНЕДЖМЕНТ

достатньо уваги розвитку соціальної політики, бо розуміють, що створення комфортних, безпечних умов праці й відпочинку для працівників позитивно впливає на підвищення продуктивності праці, що у свою чергу сприяє збільшенню обсягу виробництва, підвищенню якості продукції, зростанню прибутковості. Проте залишається досить високий відсоток підприємств в Україні, які через скрутний фінансовий стан не можуть витратити достатньо коштів на розвиток соціальної сфери. Отже, проблема вдосконалення соціальної політики підприємств є актуальною і потребує вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням напрямів удосконалення соціальної політики на підприємствах займаються провідні вчені, економісти, спеціалісти із соціальних питань: А. Г. Бабенко, Т. І. Богданова, С. Гончарова, Н. Є. Летуновська, А. В. Лобза, С. В. Матусяк, Г. Назарова, С. В. Остряніна, М. В. Провозін, А. Г. Соломонова, О. С. Телетов, А. С. Холодна, П. Хоменко та інші.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Оскільки розробка напрямів удосконалення соціальної політики підприємств є комплексним і багатовекторним процесом, то на сьогодні є потреба в подальших дослідженнях цього питання.

Мета статті. Метою статті є оцінка процесів формування соціальної політики на підприємствах та розробка заходів, спрямованих на її удосконалення й подальший розвиток.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найбільш цінним ресурсом на підприємстві є персонал, саме від грамотних фахівців, кваліфікованих спеціалістів, досвідчених та здібних працівників залежить економічний, фінансовий, соціальний розвиток суб'єктів господарювання, їхня конкурентоспроможність у галузі, де вони функціонують, та на міжнародному ринку. В Україні в умовах нестабільної економічної ситуації дуже актуальним є створення здорового психологічного клімату на робочих місцях для працівників. Людям необхідна моральна та матеріальна підтримка в умовах підвищеної напруженості, невизначеності та стресу через війну. Тому питання удосконалення соціальної політики на підприємствах набуває важливого першочергового значення. Проводячи ефективну соціальну політику, підприємства дбають про підвищення якості трудового життя для всіх категорій персоналу, дотримання концепції гідної праці, забезпечення сприятливих умов праці та відпочинку, зміцнення трудового потенціалу працівників.

МЕНЕДЖМЕНТ

Соціальна політика тісно пов'язана із системою управління персоналом і спрямована на його соціальний захист (різні види соціального страхування, надання соціальних пакетів тощо), покращення показників життєзабезпечення працюючих, надання фізіологічної та психологічної безпеки на робочих місцях і в колективі загалом, розвиток та прояв потенційних професійних і творчих здібностей працівників.

Основними принципами, на яких повинна будуватись соціальна політика на підприємствах, є такі [1]:

- визначення та задоволення різних видів потреб і інтересів працівників;
- оприлюднення та відкритий доступ до інформації про соціальні видатки підприємства;
- регулярне звітування про видатки та результати їх здійснення;
- відсутність дубляжу тих соціальних потреб, що достатньою мірою підтримуються державою чи іншими суспільними органами;
- врахування та пристосування до змін стандартів якості життя й системи цінностей суспільства.

До функцій соціальної політики належать [2, с. 27]:

- соціальний захист працівників і, за потреби, доповнення соціальних послуг, що надаються з боку держави в законному порядку чи відповідно до колективних угод різного рівня (тарифні угоди – генеральні та галузеві, колективний договір, добровільні угоди, укладені на основі дії певних соціальних планів чи зобов'язань);
- попередження й усунення всіх видів конфліктів. Важливе значення мають заходи, спрямовані на згуртування колективів підрозділів, наприклад проведення виробничих свят, спортивних, культурних чи громадських заходів для працюючих;
- покращення відносин між керівниками (роботодавцями) та найманими працівниками;
- залучення перспективних працівників шляхом створення привабливих умов, наприклад, вигідні види страхування, використання службового автомобіля в особистих цілях тощо;
- створення позитивного іміджу та відмінної репутації підприємства перед громадськістю;
- формування прихильності персоналу до свого місця роботи, зміцнення зв'язку з підприємством і, як наслідок, зростання продуктивності праці. Наприклад, наявність вигідних соціальних пакетів, забезпечення робочим одягом, харчуванням, оплата транспортних витрат тощо.

МЕНЕДЖМЕНТ

В Україні велика кількість підприємств має низький рівень платоспроможності, відповідно в таких підприємствах бракує коштів на соціальні видатки й утримання соціальної сфери. Отже, нестійкий фінансовий стан суб'єктів господарювання є найголовнішою причиною недостатнього розвитку активної соціальної політики, скорочення фінансування цієї сфери, ліквідації власних об'єктів соціальної інфраструктури. Такі підприємства здатні забезпечувати мінімальну соціальну підтримку працівників, яка жорстко регламентована з боку законодавства. Крім того, у багатьох підприємствах заробітна плата не виконує таких функцій, як забезпечення відтворення робочої сили та регулювання споживчого попиту. Тому працівники більш орієнтовані саме на покращення свого матеріального добробуту та надають перевагу грошовій мотивації підвищення власної продуктивності в роботі. При грамотному підході з боку керівництва зростання розміру соціальних витрат може виявитися економнішим засобом зацікавлення працівників, ніж підвищення рівня оплати праці. Оскільки соціальна політика підприємств має не лише внутрішню, а ще й зовнішню спрямованість, то суб'єкти господарювання мають додаткову відповідальність – беруть участь у розвитку соціальної інфраструктури території, на якій розташовані. Чим більше коштів підприємства витрачають на зовнішню соціальну політику, тим менше залишається фінансових ресурсів на внутрішній соціальний розвиток. Тому варто досягти балансу й чітко планувати обсяг внеску підприємств у підтримку та розвиток зовнішньої соціальної інфраструктури.

До соціальної інфраструктури належать об'єкти, що призначені для підвищення якості життя працівників підприємства та членів їх родин, задоволення соціально-побутових, інтелектуальних, культурних, фізіологічних потреб. Сюди відносять: усупільнений житловий фонд; об'єкти комунального господарства з мережами енерго-, газо-, водо- і теплопостачання, каналізації, телефонного зв'язку, радіомовлення тощо; медичні та лікувально-профілактичні установи, об'єкти для проведення культурного дозвілля та відпочинку; об'єкти торгівлі та громадського харчування; об'єкти побутового обслуговування; спортивні споруди та бази масового відпочинку для проведення фізкультурно-оздоровчих заходів; дитячі оздоровчі табори тощо. Зазвичай, соціальні об'єкти, призначенням яких є задоволення потреб працівників,

МЕНЕДЖМЕНТ

безкоштовні або частково платні для співробітників конкретного підприємства. Для всіх інших споживачів послуги можуть надаватися на договірній основі, чи будуть повністю платними [3, с. 140].

На формування соціальної політики підприємства впливають зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні) фактори. Розглянемо їхню характеристику за допомогою табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз факторів впливу на формування соціальної політики підприємства

<i>Екзогенні фактори</i>	<i>Ендогенні фактори</i>
Вплив соціальної політики з боку держави, наявність жорстких стандартів у сфері трудового законодавства, регулювання мінімального рівня заробітної плати	Філософія підприємства – орієнтація на підтримку системи цінностей та досягнення цілей діяльності працівників, спрямованість на розвиток і конкурентоспроможність персоналу, забезпечення відповідних адміністративних і моральних норм, правил взаємовідносин персоналу й керівництва всіх рівнів
Встановлені нормативи обов'язкового соціального страхування – соціального, пенсійного, медичного, по безробіттю	Маркетингова стратегія – наявність міцного взаємозв'язку між соціальною спрямованістю підприємства та соціально-етичною маркетинговою стратегією
Відрахування у фонд оплати праці – соціальні виплати та компенсації	Здійснення корпоративного управління з урахуванням принципів соціальної політики
Вплив профспілок на розвиток соціальної політики та сферу охорони праці	Система управління персоналом, орієнтована на підвищення продуктивності праці на підприємстві за рахунок вирішення соціально-побутових проблем працюючих та підвищення якості їхнього трудового життя
Інвестиційна, фінансово-кредитна підтримка підприємств, надання податкових пільг	Ініціативна діяльність власника підприємства

Джерело: складено авторами на основі [2].

Отже, як бачимо, зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування соціальної політики є однаково важливими, але між ними є суттєва різниця: на екзогенні фактори підприємства впливати не можуть і є залежними від держави. І лише групу ендогенних факторів можна удосконалювати, змінювати, оптимізувати з метою позитивного впливу на формування соціальної політики.

МЕНЕДЖМЕНТ

На нашу думку, важливою проблемою, що негативно впливає на формування соціальної політики, є недосконалість діючих в Україні правових засад щодо надання соціальних послуг у підприємствах. Законодавча база щодо забезпечення соціального обслуговування, надання соціальних послуг представлена законами України «Про державні соціальні стандарти та соціальні гарантії», «Про соціальні послуги», «Про соціальну роботу з дітьми та молоддю», «Про реабілітацію інвалідів» та ін. Але в цих законах немає докладного розгляду питань щодо формування соціальної політики на рівні підприємств, що значно обмежує дії роботодавців у напрямку вдосконалення соціального планування та розвитку соціальної інфраструктури.

Соціальний розвиток підприємства – це комплекс багатовекторних соціально-економічних процесів і соціально орієнтованих дій, спрямованих на удосконалення соціальної сфери та її елементів на основі створення та впровадження ефективної системи соціального захисту персоналу, розвитку соціальної інфраструктури шляхом зміцнення фінансових можливостей підприємства [4].

План соціального розвитку складається з таких розділів [5, с. 264]:

1. Оптимізація соціальної структури персоналу.
2. Поліпшення умов праці та її безпеки, зміцнення здоров'я співробітників.
3. Підвищення якості трудового життя, покращення житлових й культурно-побутових умов працівників.
4. Мотивація трудової та громадської активності персоналу, розвиток самоуправління.

На сучасному етапі у більшості підприємств України розвиток соціальної політики визначається ефективністю бюджетного процесу та залежить від державних механізмів соціального захисту [6, с. 57].

Ми вважаємо, що в кожному сучасному підприємстві має бути розроблений комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення соціальної політики та її подальший розвиток. Погоджуємося з думкою Лобзи А.В. та Соломонової А.Г., що до важливих умов удосконалення соціальної політики доцільно віднести [7, с. 226]:

– створення соціального відділу, залучення кваліфікованих фахівців з питань формування та впровадження ефективної соціальної політики;

МЕНЕДЖМЕНТ

- створення комісії, що здійснюватиме контроль за дотриманням положень колективного договору;
- стовідсоткове профспілкове членство персоналу;
- наявність активного профспілкового лідера;
- спільність інтересів керівництва та підлеглих;
- чітке дотримання законів про працю та соціальне забезпечення працівників;
- забезпечення працюючих універсальними соціальними пакетами, що передбачають базові соціальні гарантії та додаткові матеріальні послуги, які роботодавці згодні надавати з власної ініціативи;
- удосконалення механізму мотивації персоналу так, щоб існував тісний зв'язок між підвищенням продуктивності праці, покращенням якості виробленої продукції чи наданих послуг та фінансовою чи нематеріальною винагородою;
- надання соціальної підтримки сім'ям працівників (подарунки на свята дітям, путівки в табори чи оздоровчі заклади, матеріальна допомога при тяжкій хворобі чи смерті когось із членів родини тощо);
- цільове використання коштів, що надходять в профспілкові організації;
- грамотний розподіл коштів між внутрішніми та зовнішніми соціальними потребами.

Для реалізації цих умов підприємствам варто впроваджувати в практичну діяльність проекти, спрямовані на удосконалення та подальший розвиток соціальної політики.

Пропонуємо орієнтовний проект удосконалення соціальної політики, який може складатися з наступних частин:

1. Розробка й затвердження стратегічного та оперативного планів удосконалення соціальної політики на підприємстві.
2. Призначення відповідальних осіб за якісним і вчасним виконанням завдань всіх пунктів плану.
3. Включення заходів соціальних планів в оперативно-календарні плани виробничих підрозділів й контроль за їх виконанням.
4. Визначення основних пріоритетів соціальної політики підприємств на основі розроблених соціальних планів.
5. Виявлення потреби підприємств у спеціалістах з питань впровадження ефективної соціальної політики.

МЕНЕДЖМЕНТ

6. Виявлення потреби у зміні профспілкового лідера.
7. Управління оптимізацією соціальних витрат.
8. Впровадження прозорої системи контролю за здійсненням соціальних витрат і їх розподілом на потреби внутрішньої та зовнішньої соціальної політики.
9. Надання універсального соціального пакета.
10. Розширення кордонів соціальної відповідальності.
11. Удосконалення соціальної інфраструктури.

Впровадження на практиці рекомендованого проекту удосконалення соціальної політики значною мірою залежатиме від індивідуальних можливостей окремих підприємств – фінансових, управлінських, організаційних, кадрових. Крім того, ступінь ефективності такого проекту в дії буде тісно корелюватися з взаєморозумінням та відповідністю інтересів роботодавця із профспілкою.

Висновки та пропозиції. У складних умовах сьогодення в Україні на перший план виходить питання удосконалення соціальної політики на підприємствах, оскільки працівникам дуже важлива моральна та матеріальна підтримка, наявність соціальних гарантій через перебування в постійній напрузі та стресах, пов'язаних з незаконними терористичними діями з боку країни-агресора. Головна роль соціальної політики на підприємствах полягає в забезпеченні соціального захисту персоналу, поліпшенні показників якості життя та безпеки працівників на роботі, у колективі, виявленні та розвитку професійних, творчих здібностей співробітників. На її формування мають вплив некеровані (екзогенні) та керовані (ендогенні) фактори. Соціальна політика поділяється на внутрішню (здійснюється всередині підприємств), від якої залежить ступінь задоволеності співробітників соціальним захистом, якістю трудового життя та зовнішню (здійснюється в населеному пункті чи регіоні територіального розташування підприємств), від якої залежить репутація та імідж суб'єктів господарювання в громаді та в регіоні загалом. На сучасному етапі до основних напрямів удосконалення соціальної політики підприємств, на нашу думку, можна віднести: створення окремого підрозділу, який займатиметься питаннями формування й розвитку соціальної політики; залучення кваліфікованих фахівців, які мають знання та досвід у цій проблематиці; створення комісії з питань контролю за дотримання положень колективного договору; вступ усіх співробітників до

МЕНЕДЖМЕНТ

профспілки; вибір профспілкового лідера; спільність інтересів роботодавців та працівників; дотримання законодавчих документів про соціальне забезпечення та працю; забезпечення персоналу надійними соціальними пакетами, що складаються з обов'язкових соціальних гарантій та додаткових матеріальних послуг, які керівники готові надавати за своїм бажанням; удосконалення діючої системи мотивації персоналу; забезпечення родин працівників необхідною соціальною підтримкою; використання коштів, що надходять у профспілкові організації повинне здійснюватися лише за цільовим призначенням; оптимізація соціальних витрат між внутрішніми та зовнішніми потребами підприємств.

Список використаних джерел

1. Бабенко А. Г. Аналіз соціальної політики підприємства та напрями її вдосконалення [Електронний ресурс] / А. Г. Бабенко, А. С. Холодна // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4492>.
2. Богданова Т. І. Особливості формування соціальної політики сучасного підприємства / Т. І. Богданова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 1. – С. 24-33.
3. Телетов О. С. Соціальна інфраструктура сучасних підприємств і територій : монографія / О. С. Телетов, Н. Є. Летуновська, М. В. Провозін ; за заг. ред. О. С. Телетова. – Суми : Триторія, 2019. – 240 с.
4. Назарова Г. Стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства у повоєнний період [Електронний ресурс] / Г. Назарова, С. Гончарова, П. Хоменко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 45. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-16>.
5. Остряніна С. В. Функціональний підхід до соціального управління підприємства / С. В. Остряніна // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – № 3. – С. 261-266.
6. Матусяк С. В. Чинники соціального розвитку та ефективної реалізації соціальної політики / С. В. Матусяк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 56-59.
7. Лобза А.В. Формування соціальної політики сучасного підприємства / А. В. Лобза, А. Г. Соломонова // Молодий вчений. – 2019. – № 1. – С. 224-227.

References

1. Babenko, A.H., Kholodna, A.S. (2015). Analiz sotsial'noyi polityky pidpryyemstva ta napryamy yiyi vdoskonalennya [Analysis of the company's social policy and directions for its improvement]. *Efektivna ekonomika – Effective economics*, 11. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4492>.
2. Bohdanova, T.I. (2013). Osoblyvosti formuvannya sotsial'noyi polityky suchasnoho pidpryyemstva [Peculiarities of social policy formation of a modern enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Peculiarities of the formation of social policy of a modern enterprise*, 1, 24-33.

МЕНЕДЖМЕНТ

3. Tyelyetov, O.S. (Ed.), Letunovska, N.Ye., Provozin, M.V. (2019). *Sotsialna infrastruktura suchasnykh pidpryyemstv i terytoriy [Social infrastructure of modern enterprises and territories]*. Tritoria.

4. Nazarova, H., Goncharova, S., Khomenko, P. (2022). Stratehichnyy pidkhid do sotsial'noho rozvytku pidpryyemstva u povoyennyi period [A strategic approach to the social development of the enterprise in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-16>.

5. Ostryanina, S.V. (2019). Funktsionalnyi pidkhid do sotsialnoho upravlinnia pidpryyemstva [A functional approach to the social management of the enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of the system approach in economics*, (3), 261-266.

6. Matusyak, S.V. (2009). Chynnyky sotsialnoho rozvytku ta efektyvnoi realizatsii sotsialnoi polityky [Factors of social development and effective implementation of social policy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, (5), 56-59.

7. Lobza, A.V., Solomonova, A.H. (2019). Formuvannia sotsialnoi polityky suchasnoho pidpryyemstva [Formation of the social policy of a modern enterprise]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, (1), 224-227.

Отримано 04.03.2024

UDC 331.21

JEL Classification: A13

Khanlar Mahmudov

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Entrepreneurship and Law
Poltava State Agrarian University (Poltava, Ukraine)

E-mail: khanlar.makhmudov@pdaa.edu.ua.

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2287-1467>

ResearcherID: [C-6825-2017](https://orcid.org/0000-0003-2287-1467). **Scopus Author ID:** [Makhmudov, Hanlar](https://orcid.org/0000-0003-2287-1467)

Rostislav Chuhlib

graduate student of the department of entrepreneurship and law
Poltava State Agrarian University (Poltava, Ukraine)

E-mail: rostchuhlib@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0000-0393-8262>

**ASSESSMENT AND DIRECTIONS OF IMPROVEMENT
OF SOCIAL POLICY IN ENTERPRISES**

The article evaluates the formation of social policy in enterprises, substantiates its important role in providing social protection of personnel, ensuring the appropriate level of quality of working life for employees, and proves the existence of a direct connection between the quality

МЕНЕДЖМЕНТ

provision of social services and increasing labor productivity. The principles, functions and types of social policy are characterized. The main factors affecting the formation of social policy in enterprises have been studied. It was found that the unstable financial condition of business entities is the main obstacle to the development of active social policy, has a negative impact on the level of financing in this area, and contributes to the liquidation of existing social infrastructure facilities. Such enterprises are able to provide minimum social support for employees, which is strictly regulated by legislation. Legislative documents on the provision of social services and provision of social services were analyzed, as a result of which it was concluded that the laws lack a detailed consideration of the problem of forming and ensuring the development of social policy at the level of enterprises, which significantly limits the actions of employers in the direction of improving social planning and developing social infrastructure. Considerable attention was paid to the development of a set of measures aimed at improving social policy in enterprises, and a comprehensive approach was used to justify the feasibility of the proposed directions. A project on the improvement and development of social policy in enterprises has been developed and recommended for implementation in practice. The practical implementation of the recommended social project will largely depend on the individual capabilities of individual enterprises - financial, managerial, organizational, personnel.

Key words: labor safety; social infrastructure; social policy; personnel; workers; labor productivity; quality of life.

Table: 1. References: 7.

Бібліографічний опис для цитування:

Махмудов Х. З., Чухліб Р. Оцінка та напрями вдосконалення соціальної політики на підприємствах. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 447-457.