МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю. М. Потебні

УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

На тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.

Виконав: студент другого курсу, групи гр.
8.0734-пм
Сак Ігор Олегович
Спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми
Промисловий менеджмент

Керівник:
к. політ. н., доц. Венгер О. М.

Рецентзент
д.н. з держ.упр., проф. Ажажа М.А.

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр _____
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма 073 Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)
Сак Ігор Олегович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) *Удосконалення управління соціальної політики промислових підприємств в сучасних умовах.*
Керівник: *Венгер О. М., к. політ.н., доцент*
затверджені наказом ЗНУ *від «27» 02.2025 року № 318-С*
2.Строк подання студентом *01 грудня 2025 р.*
3.Вихідні дані до роботи *1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 4. Методологія дослідження.*
4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *Теоретико-методологічні засади управління соціальною політикою промислового підприємства. Діагностика проблем управління соціальною політикою на ПАТ «Запоріжсталь». Розробка рекомендацій щодо покращення процесу управління соціальною політикою на промисловому підприємстві.*
5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) *Матриця стратегій соціальної політики ПАТ «Запоріжсталь», Виробнича структура ПАТ «Запоріжсталь», Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь», Структурні елементів якості трудового життя, Структурно-логічна схема впливу соціальної політики на ефективність управління персоналом*

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Венгер О.М., к.п.н.	01.09.25	
Розділ 2	Венгер О.М., к.п.н.	01.10.25	
Розділ 3	Венгер О.М., к.п.н.	01.11.25	

7. Дата видачі завдання 30 червня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методологічні засади управління соціальною політикою промислового підприємства	15.09.25	виконано
2	Понятійно-категоріальний апарат управління соціальною політикою промислового підприємства	01.10.25	виконано
3	Зарубіжний досвід застосування сучасних методів управління соціальною політикою на промислових підприємствах.	15.10. 24	Виконано
4	Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь».	30.10.25	виконано
5	Діагностика проблем управління соціальною політикою на ПАТ «Запоріжсталь»	17.11.25	виконано
6	Основні стратегічні напрямки удосконалення методів управління соціальною політикою на промисловому підприємстві.	25.11.25	виконано
7	Рекомендації щодо поліпшення методів управління соціальною політикою на ПАТ «Запоріжсталь»	30.11.25	виконано

Студент _____ І.О. Сак
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ О. М. Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О. М. Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Сак Ігор Олегович. Удосконалення управління соціальної політики промислових підприємств в сучасних умовах.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник Венгер О.М. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2025.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади управління соціальною політикою на промисловому підприємстві. Проаналізовано понятійно-категоріальний апарат та визначено ключові категорії соціальної політики на промисловому підприємстві. Розглянуто особливості впровадження механізмів соціальної політики на зарубіжних підприємствах. Досліджено основні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь» та проаналізовано його організаційно-управлінську структуру. Проведено діагностику проблем управління соціальної політики на ПАТ «Запоріжсталь» та визначено основні стратегічні напрямки подальшого удосконалення за допомогою SWOT-аналізу. Визначено основні шляхи та надані практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення механізмів управління соціальною політикою на ПАТ «Запоріжсталь» .

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА, СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК, ГІДНА ПРАЦЯ, ЯКІСТЬ ЖИТТЯ, СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА, МОТИВАЦІЯ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, СОЦІАЛЬНІ ГАРАНТІЇ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

ABSTRACT

Sak Ihor. Improvement of social policy management of industrial enterprises in modern conditions.

Qualification work for obtaining a Master's degree in specialty 073 "Management", supervisor Venher O.M. Zaporizhzhia National University. Yuriy Potebnia Engineering Educational and Scientific Institute. Department of Management and Administration, 2025.

The qualification work examines the theoretical and methodological foundations of social policy management at an industrial enterprise. The conceptual and categorical apparatus is analyzed, and the key categories of social policy at an industrial enterprise are defined. The features of implementing social policy mechanisms at foreign enterprises are considered. The main performance indicators of PJSC "Zaporizhstal" are investigated, and its organizational and management structure is analyzed. A diagnosis of social policy management problems at PJSC "Zaporizhstal" was conducted, and the main strategic directions for further improvement were identified using SWOT analysis. The main ways are determined and practical recommendations are provided for the further improvement of social policy management mechanisms at PJSC "Zaporizhstal".

KEYWORDS: SOCIAL POLICY, SOCIAL DEVELOPMENT, DECENT WORK, QUALITY OF LIFE, SOCIAL RESPONSIBILITY, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, MOTIVATION, INDUSTRIAL ENTERPRISE, SOCIAL GUARANTEES, PERSONNEL MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ . 12
1.1 Наукові виміри управління соціальною політикою на промисловому підприємстві 12
1.2 Понятійно-категоріальний апарат управління соціальною політикою на промисловому підприємстві. 20
1.3 Зарубіжний досвід застосування сучасних методів управління соціальною політикою промислових підприємств. 28
Висновки до першого розділу. 33
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ». 36
2.1 Організаційно-управлінська структура та характеристика діяльності ПАТ «Запоріжсталь» 36
2.2 Діагностика проблем управління соціальною політикою на ПАТ «Запоріжсталь». 48
2.3 SWOT-аналіз для визначення стратегічних напрямків управління соціальною політикою на ПАТ «Запоріжсталь» 55
Висновки до другого розділу. 59
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ. 60
3.1 Напрями удосконалення методів управління соціальною політикою на промисловому підприємстві. 60
3.2 Практичні рекомендації щодо поліпшення методів управління соціальною політикою на ПАТ «Запоріжсталь» 66
Висновки до третього розділу 70
ВИСНОВКИ 71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 74

ВСТУП

Актуальність дослідження. Глибокі економічні кризи та воєнні дії значно ускладнюють функціонування держави, безпосередньо впливаючи на добробут громадян та операційну стійкість бізнесу. Управління соціальною сферою промислових підприємств потребує комплексної та раціональної стратегії. Мета такого підходу — не лише забезпечити захист і безперервність виробництва, але й підвищити загальну ефективність діяльності та конкурентоспроможність продукції.

Негативний вплив кризових явищ та військової агресії на економіку вимагає від промислових підприємств розробки комплексного раціонального підходу до управління соціальною сферою. Цей підхід має забезпечити захист виробництва, підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Кардинальна трансформація ролі соціальної сфери після початку повномасштабного вторгнення обумовлює необхідність її ґрунтовного аналізу, діагностики проблем та визначення шляхів їх вирішення в умовах військового часу.

Основна місія підприємства полягає у досягненні економічної стійкості через випуск конкурентоспроможного продукту та ефективне управління фінансами. Це економічне підґрунтя є запорукою виконання соціальної функції — підвищення рівня захищеності та якості життя як своїх працівників, так і суспільства в цілому.

Економічно успішні підприємства стратегічно підходять до розвитку соціальної політики, усвідомлюючи її інвестиційну природу. Створення комфортного, безпечного середовища праці та відпочинку для персоналу безпосередньо призводить до зростання продуктивності праці, що, у свою чергу, забезпечує збільшення обсягів виробництва, поліпшення якості продукції та зростання прибутковості. Особливо гостро соціальні проблеми постали перед українськими підприємствами під час війни. Однак обмежені

фінансові можливості багатьох українських підприємств перешкоджають достатньому фінансуванню цієї сфери. Це підкреслює гостру актуальність проблеми вдосконалення соціальної політики підприємств та необхідність пошуку дієвих механізмів її реалізації.

Вивченням напрямів удосконалення соціальної політики на підприємствах займаються провідні вчені, економісти, спеціалісти із соціальних питань: Н. А. Балтачеєва, В. М. Вакуленко, С. М. Гриневська, 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. Гриненка, В. А. Скуратівського. Оскільки розробка напрямів удосконалення соціальної політики підприємств є комплексним і багатовекторним процесом, то на сьогодні є потреба в подальших дослідженнях цього питання.

Оскільки вдосконалення соціальної політики є багатогранним і складним завданням, це питання вимагає продовження дослідницької роботи для розробки ефективних рішень.

Об’єкт дослідження – процес управління соціальною політикою на промисловому підприємстві.

Предмет дослідження – сучасні методи управління соціальною політикою промислового підприємства та їх вплив на ефективність діяльності.

Мета дослідження – дослідити сучасні методи удосконалення управління соціальною політикою на промисловому підприємстві, визначити їх вплив на ефективність діяльності промислового підприємства та розробити практичні рекомендації щодо їх ефективного застосування.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- проаналізувати основні підходи до формування соціальної політики на промислових підприємствах;
- дослідити понятійно-категоріальний апарат системи управління соціальною політикою;
- проаналізувати сучасні тенденції щодо вдосконалення методів управління соціальною політикою на промислових підприємства з урахуванням досвіду провідних країн світу;
- дати характеристику діяльності досліджуваного підприємства та визначити його організаційно-управлінську структуру;
- провести діагностику проблем управління соціальної сферою на ПАТ «Запоріжсталь»;
- провести SWOT-аналіз стратегічних напрямків удосконалення соціальної політики на ПАТ «Запоріжсталь» для вирішення виявлених проблем;
- визначити основні напрями удосконалення методів управління соціальної політикою на промисловому підприємстві;
- розробити практичні рекомендації щодо покращення методів управління соціальною політикою на ПАТ «Запоріжсталь».

Для дослідження методів удосконалення соціальної політики промислових підприємств було задіяно комплекс загальнонаукових підходів. Теоретичний та монографічний аналіз наукових джерел дозволив охопити сучасні аспекти управління, тоді як компаративний аналіз забезпечив порівняння міжнародного досвіду.

Системний аналіз та моделювання використовувалися для вивчення організаційно-методичних особливостей і розробки нових управлінських рішень. Емпіричні методи (опитування) у поєднанні зі статистичним та техніко-економічним аналізом забезпечили кількісну оцінку ефективності факторів та запропонованих заходів. Крім того, застосовувалися базові методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції для структурного вивчення проблеми, а графічний метод – для наочної візуалізації результатів.

Інформаційна база дослідження включає основні положення сучасної економічної теорії та менеджменту, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, що висвітлюють ключові аспекти управління підприємством, офіційну статистику, а також первинні дані, зібрані автором під час проведення дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточнені концептуального підходу до визначення сутності соціальної політики та її ролі у підвищенні ефективності діяльності підприємства; обґрунтуванні сучасні підходи до управління соціальною політикою на промисловому підприємстві; виявлені ключових чинників, що впливають на ефективність соціальної політики промислового підприємства; запропоновані практичних рекомендацій для впровадження сучасних методів управління соціальною політикою промислового підприємства.

Результати дослідження мають високу практичну цінність і можуть бути використані для впровадження сучасних методів соціальної політики керівниками підприємств, а також для оптимізації бізнес-процесів управлінськими консультантами. Вони також є важливим ресурсом для освітнього процесу та формування державної політики у сфері соціальної відповідальності бізнесу. Загалом, запропоновані рекомендації сприяють адаптації підприємств, підвищенню їхньої продуктивності, ефективному використанню ресурсів і досягненню стійкого економічного розвитку.

Апробація результатів дослідження.

1. Сак І. Удосконалення управління соціальної політики промислових підприємств в сучасних умовах. *Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2025»: у 5 т.* / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2025. Т.5. 471 с. С.133-135.

2. Сергієнко, Т. І., Венгер, О. М., Сак, І. О. Організаційна поведінка і мотивація як інструменти удосконалення соціальної політики промислових

підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, 2025., Вип.11. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15620463.

3. Венгер О., Сак. І. Діджиталізація як інструменти удосконалення управління соціальною політикою промислового підприємства. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Вплив штучного інтелекту на розвиток людини, суспільства, освіти, культури, економіки в умовах війни і поствоєнного відновлення», 21-22 листопада 2025 року, Запоріжжя.*

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Наукові виміри управління соціальною політикою на промисловому підприємстві

Кризові явища негативно впливають на економічну активність держави. Війна може значно впливати на життя людей та роботу промислових підприємств. Для вирішення соціальних проблем, які сьогодні гостро стоять перед українським суспільством, вимагає всебічного раціонального підходу, який би з одного боку захищав інтереси працівників підприємства, а з іншого підвищив ефективність компанії та підвищив конкурентоспроможність продукції. З початку повномасштабного вторгнення роль та характер соціальної сфери сильно змінилися. Тому актуальними є питання аналізу основних компонентів соціальної політики, діагностування основних проблем соціальної сфери та можливості щодо їх вирішення в умовах війни [52].

Повномасштабна війна негативно вплинула на промислові підприємства. Багато підприємств або зруйновано повністю, або вони зазнали значних руйнувань. З даними Союзу промисловців та підприємств України у перші місяці війни не працювало понад 40% підприємств, тисячі людей втратили джерела доходу. Загалом через вторгнення росії Україна втратила від 5 до 7 млн. робочих місць. За підсумками першого кварталу 2022 року промисловість скоротила виробництво на 34%, будівництво – на 47%, гірничо-металургійний комплекс – на 53%. ВВП – мінус 15,1%, прогнозне падіння за підсумками року – 35%. Приблизні збитки підприємств оцінюють у 13 млрд доларів. Точні відомості про втрати підприємств невідомі [44].

У сучасних ринкових реаліях результативність роботи підприємства нерозривно пов'язана з еволюцією його соціальної політики. Саме соціальна

політика створює підґрунтя для ефективної професійної діяльності, дозволяючи персоналу максимально реалізувати свій потенціал, що є критичною умовою для досягнення стратегічних орієнтирів компанії.

Соціальна політика має дворівневу структуру. Перший рівень – це внутрішня складова і тут основний акцент робиться на оптимізації соціальної організації праці на підприємстві та на підтримці колективу. Другий рівень – зовнішня складова, що спрямована на задоволення суспільного попиту, співпрацю з місцевими громадами та розвиток регіональної інфраструктури. Підвищення значення соціальної політики підприємств впливає на підвищення якості життя не тільки персоналу підприємства, але й споживачів та суспільства в цілому. Узгодження інтересів працівників, керівництва підприємства та суспільства є складним та комплексним процесом, що охоплює різноманітні сторони діяльності як на підприємстві, так і в зовнішньому середовищі. І тут як раз і виникає суттєве протиріччя: інвестування в територіальний розвиток обмежує ресурси для внутрішніх соціальних програм. Це протиріччя актуалізує питання пошуку балансу в межах концепції корпоративної соціальної відповідальності та обґрунтовує необхідність впровадження сучасних методів соціальної політики та її постійне вдосконалення.

Держава залишається головним суб'єктом соціальної політики, забезпечуючи певний рівень соціальної безпеки і зниження соціальних ризиків. Водночас світова практика засвідчила необхідність розширення асортименту суб’єкти реалізації соціальної політики, в тому числі неурядові суб’єкти. Це дозволить акумулювати більше ресурсів для успішної реалізації важливих програм соціального розвитку і таким чином зменшити навантаження на державний та місцеві бюджети. Крім того, такий підхід підвищує рівень свідомість громадян щодо широкого кола соціальних проблем [79].

Отже, на систему управління соціальною політикою підприємства впливають зовнішні та внутрішні фактори. До першої груп слід віднести:

- державне регулювання: жорстка регламентація трудових відносин, екологічні стандарти та встановлений рівень мінімальної оплати праці;
- фіскальні та страхові зобов'язання: обов’язкові відрахування на соціальне, пенсійне та медичне страхування, а також податкове навантаження на фонд оплати праці;
- суспільно-ринковий вплив: роль профспілкових організацій у сфері охорони праці, кореляція між репутацією бренду та споживчою лояльністю до соціальних ініціатив бізнесу;
- інфраструктурна підтримка: наявність державних податкових пільг та доступність інвестиційно-кредитних ресурсів для промислового сектору.

Внутрішні чинники охоплюють суб'єктивні та стратегічні аспекти: фундаментальна філософія підприємства та етичні переконання його власників, інтеграція принципів соціально-етичного маркетингу в загальну стратегію розвитку та дотримання стандартів корпоративного управління [77].

Предметом даного дослідження є саме внутрішня складова соціальної політики промислового підприємства. Аналізуючи сутність і функції соціальної політики на підприємствах, можна виділити декілька точок зору.

Теоретико-методологічне підґрунтя категорії «соціальна політика» базується на розмаїтті поглядів представників вітчизняної та зарубіжних наукових шкіл. Систематизований огляд та порівняльний аналіз ключових дефініцій цього поняття представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 Дефініція поняття «соціальна політика»

Капітан О.І.	«Найважливішою метою соціальної політики є забезпечення більш повного задоволення членами суспільства своїх життєвих потреб, оскільки саме з цього приводу, передусім, складаються соціальні відносини, і саме на цій основі відбувається соціальне відтворення суспільних груп і індивідів» [25, С. 48]
Лобза А.В., Соломонова А.Г.	«Соціальна політика є складовою частиною внутрішньої політики держави, втіленою в її соціальних програмах і практиці, яка регулює відносини в суспільстві в інтересах і через інтереси основних соціальних груп населення» [30, с. 225].
Приступа М.І.	Соціальна політика – це «система принципів та напрямів діяльності державних та недержавних інститутів націлених на гарантування конституційних прав, досягнення гідного рівня матеріального добробуту, умов життя і праці громадян, забезпечення підтримки соціально найуразливіших верств населення, соціальної безпеки держави та соціального розвитку суспільства, що здійснюється за допомогою механізмів перерозподілу матеріальних і нематеріальних ресурсів з врахуванням історичних умов, соціокультурних традицій, вимог національного та міжнародного законодавства» [49, с.116]
Мних М.В.,	Соціальна політика – «підсистема політики держави, спрямована на регулювання соціальних відносин, соціальний розвиток та забезпечення соціальної перспективи» [34, с. 114].
Моторнюк У.І.	Соціальна політика - «ключовий чинник соціальної держави у вузькому та широкому розумінні. У вузькому розумінні соціальна політика – це цілеспрямована діяльність суб'єктів з метою забезпечення соціального захисту і створення умов для формування безпечного соціального середовища людини. У широкому розумінні соціальна політика – це система цілеспрямованої діяльності суб'єктів, що сформувалися у суспільстві на певному етапі його розвитку і здійснюється на основі певних принципів і засад з метою забезпечення оптимального функціонування й розвитку соціальних відносин» [41].
Чорна Л.О.	«Сучасна модель соціальної політики повинна базуватися на таких основних напрямах: упровадження інформаційно-інноваційних технологій управління; забезпечення відповідальності органів місцевого самоврядування як розпорядників бюджетних коштів; функціонування системи всебічного контролю (органи влади та громадськість); базування соціальної політики на засадах ефективності» [70].
Медяник В.А	Соціальна політика – «система узгоджених, цілеспрямованих заходів та логічно послідовних управлінських рішень і дій органів державної влади та органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства й окремих осіб, що регламентуються відповідними нормативно-правовими актами, втілюються в соціальних проєктах/програмах та спрямовані на забезпечення стабільного розвитку соціальної сфери з метою підвищення суспільного добробуту, створення рівних і належних умов для всебічного розвитку та самореалізації творчого соціального потенціалу кожного члена суспільства. [32]
Венглюк І. В.	«Соціальна політика підприємства – це система цілеспрямованих і послідовних дій власника і менеджменту, спрямованих на задоволення і розвиток матеріальних і духовних потреб працівників організації з метою розвитку соціальних чинників виробництва, сприяння розширенню і посиленню їх дії на підвищення ефективності економічної діяльності» [17, с. 227].

Таким чином, узагальнюючи існуючі трактування, можна стверджувати, що соціальна політика , і в тому числі на промисловому підприємстві, базується на аксіологічному фундаменті загальнолюдських цінностей. Право на життя, особиста свобода, соціальна справедливість та солідарність виступають не лише етичними орієнтирами, а й базовими критеріями для вибору стратегічних альтернатив розвитку. На мікрорівні ці загальновизнані установки проходять процес конкретизації, адаптуючись до специфічних умов функціонування конкретного трудового колективу та особливостей виробничого середовища.

У науковій літературі соціальна політика підприємства найчастіше розглядається як цілеспрямований процес управління наданням послуг соціального спрямування працівникам та їхнім сім’ям. Це багатогранний комплекс заходів, орієнтований на розв'язання соціально-побутових питань персоналу, посилення трудової мотивації та загальне підвищення продуктивності праці.

Об’єктом соціальної політики є такі категорії як персонал підприємства, працівники, які перебувають у відпустках або вийшли на пенсію, члени їхніх родин, а також сторонні особи, які отримують підтримку в межах благодійної діяльності організації.

Предметом є безпосередні механізми та форми реалізації цієї політики, а саме — надання грошових виплат, пільг та послуг у натуральній формі, спрямованих на підтримку вищезазначених категорій осіб.

З одного боку вважається, що сучасна соціальна політика на вітчизняних підприємствах значною мірою ґрунтується на управлінських підходах радянського періоду. Тодішні керівники, усвідомлюючи обмеженість державних ресурсів, брали на себе функцію гаранта соціальної стабільності для колективу. На сучасному етапі ця традиція проявляється через готовність роботодавців надавати ситуативну фінансову та матеріальну допомогу. Така система соціального захисту на рівні підприємства відіграє компенсаторну

роль, діючи за принципом прямого дотування працівників у тих сферах, де державні механізми підтримки є недостатніми [8].

З іншого 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) [80].

Ефективна система соціального забезпечення дозволяє підприємству успішно конкурувати за людські ресурси. Наявність конкурентоспроможного соціального пакету та бонусних виплат стає критичним фактором утримання персоналу («прив’язки» до робочого місця). Особлива увага приділяється оптимізації оподаткування: корпоративне страхування чи надання автомобіля у приватне користування створюють додаткову вартість для отримувача, оскільки ці витрати не обкладаються податками так само, як прямі доходи.

Розвиток корпоративної культури через забезпечення побутових потреб працівників (харчування, логістика) зміцнює внутрішні зв’язки в колективі. Таким чином, соціальна політика набуває чітко вираженого економічного характеру, безпосередньо впливаючи на ефективність операційної діяльності компанії.

Фундаментальна мета соціальної політики промислового підприємства полягає у формуванні сприятливого середовища для життєдіяльності персоналу. Це охоплює створення належних умов праці та відпочинку, гарантування комплексної безпеки на виробництві та в побуті, а також системне задоволення й розвиток потреб працівників. Важливими пріоритетами є зміцнення здоров'я, зростання тривалості життя співробітників та дотримання принципів екологічної відповідальності.

На наше переконання, стратегічним вектором соціальної політики сучасного підприємства має стати впровадження концепції гідної праці та всебічне підвищення якості трудового життя як ключових факторів сталого розвитку.

Соціальна політика на підприємстві повинна будуватись на таких принципах як:

- пріоритетність інтересів працівників: орієнтація на реальні запити колективу (як фінансові, так і психологічні).
- фінансова гласність: доступність даних про соціальні видатки для всіх стейкголдерів.
- прагматизм: оцінка економічної доцільності інвестицій у соціальну сферу.
- комплементарність: фокусування на тих потребах, що залишаються поза межами державного соціального страхування.
- релевантність: відповідність заходів сучасним соціальним стандартам та етичним нормам суспільства [77].

Соціальна політика організації, будучи частиною політики управління персоналом, виконує ряд функцій. Вона виконує функцію стабілізатора внутрішнього середовища, запобігаючи деструктивним конфліктам та зміцнюючи партнерські відносини між сторонами трудового договору.

Водночас вона слугує потужним інструментом зовнішнього та внутрішнього брендингу: залучає нові таланти, створює сприятливе репутаційне поле та трансформує формальні трудові відносини у високий рівень лояльності й залученості персоналу. Вплив соціальної політики на ефективність управління персоналом наочно представлено на рис. 1.2. Ця модель демонструє перехід від інструментів, тобто що ми робимо до функцій, тобто як це працює, і, зрештою, до результатів, тобто що отримує підприємство.

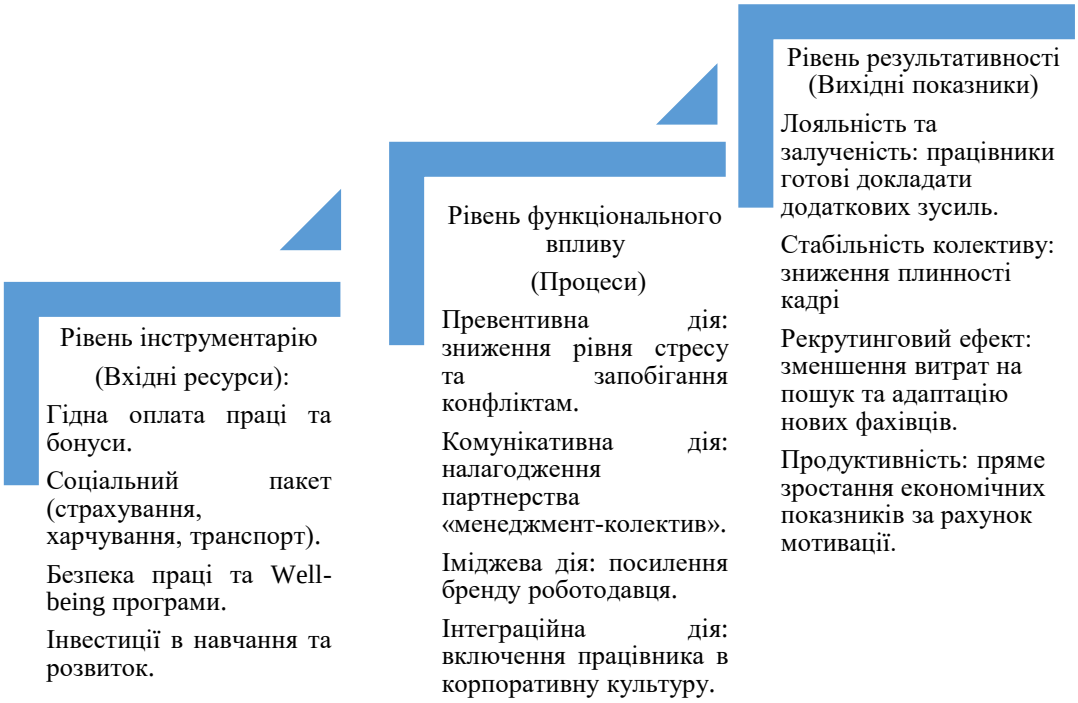


Рисунок 1.1 - Структурно-логічна схема впливу соціальної політики на ефективність управління персоналом

Запропонована модель (рис. 1.1) ілюструє механізм конвертації соціальних інвестицій у стратегічні активи підприємства. Соціальна політика перестає бути лише статтею витрат і стає драйвером ефективності через виконання превентивної, інтеграційної та репутаційної функцій. Це дозволяє сформувати замкнений цикл відтворення якісного людського капіталу, де високий рівень соціальної захищеності безпосередньо корелює з лояльністю персоналу та його продуктивністю.

Таким чином, бачимо що в умовах сучасних викликів соціальна політика промислового підприємства трансформується з пасивного інструменту соціального захисту на активний драйвер конкурентоспроможності, що дозволяє бізнесу адаптуватися до ринкових змін та забезпечувати сталий розвиток через розвиток людського капіталу.

1.2 Понятійно-категоріальний апарат управління соціальною політикою на промисловому підприємстві.

Понятійно-категоріальний апарат управління соціальною політикою на промисловому підприємстві — це система базових термінів, концепцій та категорій, які описують взаємодію між роботодавцем, персоналом та державою з метою задоволення соціальних потреб і підвищення ефективності праці.

Формування ефективної системи управління соціальною політикою промислового підприємства вимагає чіткого визначення термінологічного апарату. Ключовою категорією дослідження є «соціальна політика підприємства», яка в сучасних умовах трансформувалася з пасивної системи розподілу благ у стратегічний інструмент управління людським капіталом.

На основі проведеного аналізу в попередньому підрозділі наукових підходів було визначено, що соціальна політика підприємства — це системна діяльність менеджменту, спрямована на створення оптимальних умов праці, забезпечення соціальних гарантій та розвиток потенціалу працівників задля досягнення стратегічних цілей організації.

Таким чином, управління соціальною політикою – це процес планування, організації, стимулювання та контролю заходів, що забезпечують підвищення якості трудового життя та гармонізацію інтересів власників і найманих працівників. Соціальна політика є підсистемою управління персоналом, що фокусується на добробуті та захисті, а не лише на продуктивності.

Як бачимо, у межах понятійно-категоріального апарату категорія «якість трудового життя» виступає інтегральним показником, що характеризує ступінь задоволення потреб працівника через його діяльність на підприємстві.

Якість трудового життя виступає інструментом гуманізації праці, що запобігає професійній деформації та стимулює розвиток особистості як

творчого суб'єкта. В основі цієї категорії лежить рівень задоволення багатогранних потреб працівника безпосередньо у виробничому процесі. Якість трудового життя слід розглядати як систему взаємопов’язаних і взаємодіючих між собою і зовнішнім середовищем елементів. Якість трудового життя містить всі ті елементи, що складають актуальну структуру соціально-трудових відносин, й сама є їх складовою [59, с.218].

Таким чином, якість трудового життя — це системна характеристика, що відображає сукупність умов (матеріальних, організаційних, психологічних та соціальних), за яких реалізується трудовий потенціал працівника. Якщо традиційна соціальна політика фокусується на «захисті», то якість трудового життя – на розвитку та гармонії. Ключові структурні елементи якості трудового життя представлені на рис. 1.2

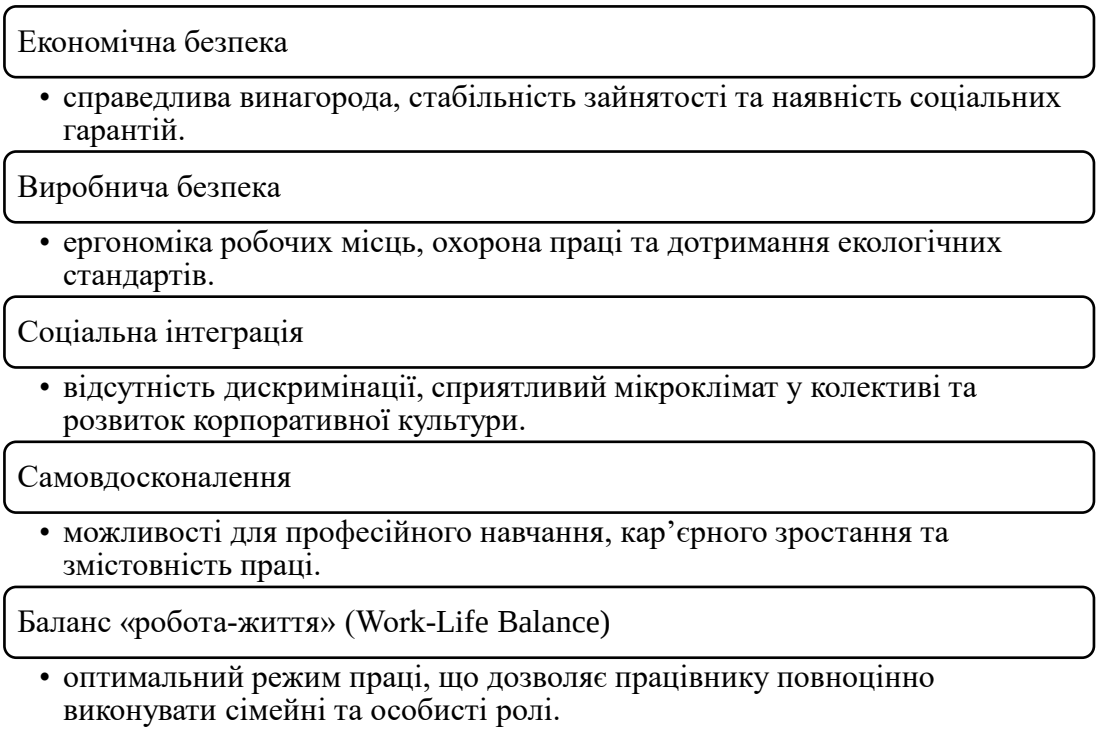


Рисунок 1.2 - Структурні елементів якості трудового життя

Саме ці елементу, об’єднанні в єдину систему, формують якість трудового життя, що повинна відповідати потребам самого як самого працівника, так і роботодавця і держави. Саме тому якість трудового життя доцільно розглядати як результат взаємної діяльності суб’єктів соціально-трудових відносин з приводу формування та розвитку елементів трудового

середовища, які забезпечують гідні умови для реалізації здібностей людини до праці.

Висока якість трудового життя є основною метою та результатом сучасної соціальної політики на підприємстві. Соціальна політика підприємства – це інструмент забезпечення високої якості трудового життя.

Саме підхід до управління соціальною політикою через призму концепції забезпечення високої якості трудового життя дозволяє трансформувати соціальні видатки в інвестиції в людський капітал, де кожна вкладена гривня повертається підприємству через зростання інтелектуального потенціалу та зниження опору до інновацій.

У сучасному промисловому менеджменті понятійний апарат соціальної політики підприємства базується на трьох основних поняттях: соціальний пакет, соціальні гарантії та корпоративна соціальна відповідальність (див. табл. 1.2)

Таблиця 1.2 - Ключові поняття соціальної політики

Поняття	Сутність у контексті підприємства
Соціальний пакет	Набір додаткових пільг та послуг (понад встановлені законом), які надаються працівнику (страхування, харчування, навчання).
Соціальні гарантії	Система зобов'язань підприємства щодо дотримання прав працівників (мінімальна зарплата, відпустки, охорона праці).
Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Добровільне зобов'язання підприємства сприяти сталому економічному розвитку, працюючи з працівниками та громадою.

Особливої актуальності сьогодні набуває формування концепції корпоративної соціальної відповідальності, як філософського та управлінського фундаменту сучасної соціальної політики. Адже, якщо соціальна політика – це конкретні заходи, корпоративна соціальна відповідальність – це стратегічний підхід, який визначає, чому і як компанія бере на себе зобов'язання перед суспільством.

Більшість дослідників трактують корпоративну соціальну відповідальність як комплексне зобов'язання бізнесу за соціальні наслідки своєї діяльності перед усіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Це

передбачає підзвітність підприємства перед персоналом, місцевими громадами, споживачами та партнерами. Відтак, КСВ є стратегією гармонійної взаємодії з державою та суспільством, що базується на постійному діалозі та активному залученні компанії до розв'язання актуальних суспільних проблем. Отже, корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальне ставлення компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством та державою, а також в активній участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем [28].

Як зазначають Череп, О. Г., Малтиз, В. В., Прокоф’єв, І. С., Самойленко, В. О. «Корпоративна соціальна відповідальність ґрунтується на трьох ключових принципах: 1. Економічна відповідальність: компанії мають забезпечувати справедливе ціноутворення, підтримувати місцевих постачальників, а також бути чесними та відкритими у взаєминах з інвесторами та суспільством в цілому. Це сприяє створенню сприятливого економічного середовища для всіх зацікавлених сторін. 2. Соціальна відповідальність: цей принцип включає створення рівних можливостей, толерантність, забезпечення безпечних умов праці для працівників і повагу до прав людини. Дотримання цього принципу дозволяє компаніям стати відповідальними роботодавцями, які підтримують не тільки своїх працівників, але й місцеві громади. 3. Екологічна відповідальність: компанії повинні спрямовувати свої зусилля на використання відновлюваних джерел енергії, збереження природних ресурсів та ефективне управління відходами. Зокрема, організації намагаються скоротити викиди парникових газів і інвестувати у проєкти, що компенсують вуглецевий слід. Такий підхід знижує негативний вплив на навколишнє середовище та сприяє створенню стійкого майбутнього» [69].

Як зазначає Обріза О.Б. та Чорнобай Л.І., «соціальна відповідальність підприємств (CSR) стала невід’ємною частиною сучасного бізнесу, і є вагомі

причини, чому це стало важливим. По-перше, соціальна відповідальність підприємств сприяє покращенню репутації компанії. Коли компанія дбає про навколишнє середовище, про здоров'я та благополуччя своїх співробітників, вона стає більш привабливою для потенційних клієнтів та інвесторів. Люди прагнуть співпрацювати з компаніями, які демонструють турботу про соціальні проблеми та роблять внесок у вирішення глобальних викликів. По-друге, запровадження соціальної відповідальності допомагає компаніям знизити ризики та уникнути конфліктів із зацікавленими сторонами. Коли компанія бере відповідальність за свої дії, вона знижує можливі негативні наслідки, такі як санкції, штрафи або втрата довіри з боку клієнтів та громадськості. Крім того, компанії, які інтегрують соціальну відповідальність у свою діяльність, можуть легше адаптуватися до вимог законодавства, що змінюється. По-третє, соціальна відповідальність підприємств сприяє покращенню внутрішньої корпоративної культури та мотивації співробітників. Коли співробітники бачать, що компанія дбає про їх благополуччя та навколишнє середовище, вони почуваються більш цінними та мотивованими. Це допомагає покращити роботу колективу, підвищити продуктивність та знизити плинність кадрів» [43].

Трансформація сучасного бізнес-середовища зумовлює інтеграцію економічних цілей із соціальними пріоритетами. Соціальна відповідальність еволюціонує у фундаментальну бізнес-стратегію, де врахування суспільних та екологічних інтересів стає обов'язковою умовою сталого розвитку. За цієї моделі максимізація прибутку корелює з відповідальністю перед стейкхолдерами, створюючи синергію між фінансовою результативністю та суспільним благом.

Матеріальною базою для реалізації соціальної політики та підвищення якості трудового життя є соціальна інфраструктура промислового підприємства.

Соціальна інфраструктура підприємства є системою матеріальних об'єктів невиробничого призначення підприємства, які створюють умови для

задоволення інтересів власників підприємства, його працівників та їх сімей та сторонніх споживачів послуг, впливають на підвищення економічних показників підприємства та чинять вплив на систему мотивації персоналу [57, с.14043].

Соціальну інфраструктуру сучасного заводу чи комбінату можна класифікувати за функціональним призначенням:

1. Оздоровчо-профілактичний блок: Медико-санітарні частини, здоровпункти на території цехів, бази відпочинку, пансіонати, дитячі оздоровчі табори.

2. Освітньо-розвивальний блок: Навчальні центри, кабінети технічного навчання, бібліотеки, центри підвищення кваліфікації.

3. Культурно-спортивний блок: Палаци культури, стадіони, спортзали, відомчі музеї.

4. Побутовий блок: Об'єкти громадського харчування (їдальні, буфети), душові комбінати, роздягальні, пральні, гуртожитки та житловий фонд.

Наявність розвиненої інфраструктури на промисловому підприємстві виконує низку критичних функцій:

1. Відтворювальна: Сприяє відновленню фізичних та психологічних сил працівника після важкої промислової праці.

2. Стимулююча: Підвищує привабливість підприємства на ринку праці (HR-бренд) та знижує плинність кадрів.

3. Соціалізаційна: Формує корпоративний дух, згуртовує колектив через спільне дозвілля та навчання.

4. Економічна: Зменшення захворюваності працівників веде до скорочення витрат на оплату ліканяних та мінімізує простої обладнання.

Сьогодні промислові гіганти переходять від «утримання об’єктів» до «управління сервісами». Основні тренди включають:

- Аутсорсинг: Передача непрофільних активів (наприклад, їдальнь чи клінінгу) спеціалізованим компаніям при збереженні пільг для працівників.

- Монетизація: Заміна відомчого відпочинку виплатою оздоровчих коштів або наданням страхових полісів, що дають доступ до ширшої мережі послуг.
- Діджиталізація: Використання мобільних додатків для замовлення харчування, запису до корпоративного лікаря або бронювання путівок.

У контексті корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), інфраструктура часто виходить за межі заводу. Це так звані містоутворюючі підприємства, які утримують парки, дороги та лікарні для всього міста. Це створює синергію між інтересами бізнесу та місцевої громади.

Ефективність соціальної інфраструктури вимірюється не її прибутковістю, а рівнем соціальної віддачі — наскільки здоровішим, мотивованішим та професійнішим стає персонал.

Динамічним ядром соціальної політики підприємства є соціальний розвиток. Якщо соціальна політика — це загальна стратегія та сукупність принципів, то соціальний розвиток — це процес якісних змін у життєдіяльності трудового колективу, спрямований на покращення добробуту, розширення можливостей особистості та зміцнення соціальної стабільності.

На думку Ковальчук І., «соціальний розвиток підприємства – це цілеспрямований процес вдосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників, задоволення потреби менш соціально захищених груп персоналу організації в їх професійному розвитку, допомога споживачам і країні в цілому будувати краще суспільство через різноманітні соціально орієнтовані програми і благодійні заходи, а також дотримання соціальної відповідальності бізнесу» [25, с. 105].

Соціальний розвиток виступає як інструментальна складова, що забезпечує перехід від пасивного соціального захисту до активного формування людського потенціалу.

Соціальний захист: (Статична частина) — гарантії, виплати, дотримання КЗпП.

Соціальний розвиток: (Динамічна частина) — інвестиції в майбутнє, навчання, покращення якості життя, зміна корпоративної культури.

Для промислового підприємства соціальний розвиток структурується за декількома векторами. По-перше, це розвиток трудового потенціалу через реалізацію таких механізмів як безперервне навчання (система «навчання впродовж життя для адаптації до вимог Індустрії 4.0), управління кар'єрою та творча активність .

Другий вектор – це соціально-психологічний розвиток. Сюди можна віднести: управління конфліктами через створення атмосфери довіри та соціального партнерства між адміністрацією та профспілками; демократизація управління через залучення працівників до прийняття рішень (участь у прибутках, робочі ради); гармонізація відносин через формування сильної корпоративної ідентичності.

Третій напрямок соціального розвитку - пПокращення стандартів життя. До основних засобів реалізації відносять:

- реформування оплати праці: перехід від «зарплати виживання» до «зарплати розвитку».
- модернізація робочого середовища: перетворення робочих місць на безпечні, ергономічні та естетично привабливі простори.

Таким чином, соціальний розвиток перетворює підприємство з механічної системи з виробництва товарів на соціальну екосистему, де ріст капіталу нерозривно пов'язаний із ростом людської особистості.

В ході аналізу понятійно-категоріального апарату соціальної політики на промисловому підприємстві були досліджені основні її складові та їх вплив на ефективність діяльності підприємства. Загалом, управління соціальною політикою на промисловому підприємстві має ґрунтуватися на системному підході, де всі елементи — від інфраструктури до програм соціального розвитку — взаємодіють для досягнення синергетичного ефекту:

підвищення добробуту працівників та зростання економічної ефективності підприємства.

1.3 Зарубіжний досвід застосування сучасних методів управління соціальною політикою промислових підприємств.

У сучасному глобалізованому світі управління соціальною політикою на підприємствах перейшло від жорсткого контролю до стратегічного партнерства. Досвід провідних країн світу показує, що сьогодні соціальна політика підприємства — це не просто благодійність, а стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності.

Основними векторами цього розвитку є:

- Інтелектуалізація та нова якість праці. Ключовим ресурсом стає «людський капітал». Підприємства фокусуються на залученні висококваліфікованих фахівців, здатних створювати інноваційний продукт. Соціальна політика при цьому трансформується в інвестицію в розвиток компетенцій працівника.
- Гуманізація управління та відмова від авторитаризму. Відбувається остаточний відхід від «тейлоризму» (жорсткої конвеєрної дисципліни) на користь гнучких методів. Соціальна відповідальність бізнесу стає фундаментом його економічного успіху, а не додатковим витратним пунктом. Працівники дедалі активніше залучаються до прийняття управлінських рішень, що підвищує їхню відповідальність за результат.
- Економічна інтеграція працівників. Відносини «власник — найманий робітник» змінюються моделлю співвласності. Це реалізується через системи участі у прибутках (бонуси, прив'язані до KPI компанії), програми наділення працівників акціями підприємства, поступову «соціалізацію» капіталу, де доходи персоналу зростають пропорційно успіху бізнесу.

- Соціальне партнерство та прозорість. Замість силового протистояння та страйків пріоритетом стає діалог. Узгодження інтересів відбувається через систему колективних договорів та соціальних гарантій. Формування культури «прозорих відносин», де працівники мають доступ до інформації про стан справ у компанії та плани її розвитку.

- Посилення ролі HR-менеджменту. Управління персоналом стає центральною функцією бізнесу. Сьогодні HR-департамент не просто веде облік кадрів, а формує корпоративну культуру, забезпечує ментальне здоров'я працівників та створює умови для балансу між роботою та особистим життям [58, с.27].

Залежно від ролі держави та бізнесу, у світі виділяють три основні моделі соціальної політики на підприємстві.

Перша - це англосаксонська модель або ліберальна, домінує в США, Великій Британії, Канаді та Австралії. Її головна особливість — акцент на індивідуальній відповідальності, вільному ринку та пріоритеті інтересів акціонерів. Вона характеризується мінімальним втручання держави. Соціальні пільги розглядаються як частина «компенсаційного пакета». Підприємства фокусуються на медичному страхуванні, пенсійних планах та корпоративному навчанні. В англосаксонській моделі вважається, що головна мета компанії — максимізація прибутку та зростання вартості акцій. Соціальна активність часто має характер добровільної філантропії. Компанії самостійно обирають напрями підтримки: від місцевих громад до екологічних ініціатив, часто отримуючи за це податкові пільги. [31].

Друга - європейська модель або континентальна В основі лежить тісна співпраця держави, профспілок та роботодавців (соціальне партнерство). Європейська (або континентальна) модель соціальної політики підприємства докорінно відрізняється від англосаксонської своїм підходом до «соціального партнерства». Якщо в США акцент робиться на індивідуальному успіху, то в Європі (Німеччина, Франція, Австрія, Швеція) головною цінністю є соціальна

згуртованість та колективна відповідальність. Соціально-трудові відносини регулюються шляхом постійного діалогу між трьома сторонами:

- держава: встановлює жорсткі законодавчі рамки та високі стандарти захисту;
- роботодавці: несуть відповідальність не лише перед акціонерами, а й перед громадою та персоналом;
- профспілки: мають величезний вплив і беруть безпосередню участь у формуванні стратегії підприємства [7].

Унікальною рисою, особливо для Німеччини, є система участі в управлінні (Mitbestimmung). На великих підприємствах працівники мають право обирати своїх представників до Наглядової ради. Без згоди представників трудового колективу часто неможливо прийняти рішення щодо реструктуризації, зміни графіків роботи чи систем оплати [71].

Європейська модель характеризується високими витратами на робочу силу через значні соціальні внески. Підприємства сплачують високі відсотки у фонди медичного страхування, пенсійні фонди та фонди страхування на випадок безробіття. Хоча податки високі, вони повертаються працівникам у вигляді якісної безкоштовної медицини, освіти та інфраструктури.

Сьогодні європейські компанії переходять від пасивних виплат до активної соціальної політики:

1. Lifelong learning (Навчання впродовж життя): Компанії зобов'язані інвестувати в перекваліфікацію працівників, щоб вони залишалися затребуваними.
2. Гендерна рівність: Жорсткі квоти на представництво жінок у керівництві компаній.
3. Екологічна відповідальність: Соціальна політика невіддільна від "зелених" ініціатив (декарбонізація виробництва).

Таким чином, європейська модель — це соціально-ринкова економіка, де успіх бізнесу неможливий без благополуччя працівника та стабільності суспільства.

Третя модель соціальної політики – японська модель або патерналістська. В основі - лояльність та «підприємство-сім'я».

Японська модель соціальної політики на підприємстві є унікальним синтезом корпоративного менеджменту та національних традицій. Головна ідея полягає в тому, що підприємство — це не просто місце роботи, а «друга сім’я» для працівника. Довічне наймання (традиційно для Японії), субсидування житла для працівників, оплата навчання дітей співробітників, спільний відпочинок – це основні механізми реалізації соціальної політики в цій моделі. Соціальна політика заохочує працівників постійно вдосконалювати виробничий процес. Кожен працівник відчуває свою значущість через участь у «гуртках якості». Японські компанії беруть на себе величезний обсяг соціальних зобов'язань, які в інших країнах зазвичай виконує держава або сам працівник. На відміну від європейських (галузевих) профспілок, у Японії діють внутрішньо-фірмові профспілки. Вони не конфліктують з керівництвом, а шукають компроміс, оскільки розуміють: якщо компанія збанкрутує — працівники втратять «сім’ю».

Основні переваги та недоліки кожної з моделі наведені в таблиці 1.3

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки основних моделей соціальної політики на підприємстві

Модель	Переваги	Недоліки
Англосаксонська модель	Висока адаптивність: Компанії швидко реагують на зміни ринку. Стимулювання інновацій: Велика конкуренція та орієнтація на результат. Економічна свобода: Мінімальний тиск з боку держави та профспілок.	Соціальна вразливість: Низький рівень захисту працівників у часи кризи. Короткострокове планування: Гонитва за квартальними прибутками може шкодити стратегічному розвитку. Майнова нерівність: Значний розрив у доходах

		між топменеджментом та рядовими працівниками.
Європейська модель	Висока мотивація та залученість персоналу. Прогнозованість витрат на соцпакети. Репутація стабільного та етичного бізнесу.	Складність у проведенні реформ та звільненні. Високий податковий тиск на фонд оплати праці. Висока собівартість товарів через соціальні витрати.
Японська модель	Найвищий рівень лояльності: Працівники готові працювати понад норму заради успіху «своєї» сім'ї-фірми. Інвестиції в персонал: Компанія не боїться вкладати кошти в навчання, бо знає, що працівник не піде до конкурента. Стабільність: Мінімальна плинність кадрів та глибоке знання внутрішніх процесів.	«Кароші» (смерть від перевтоми): Культура надмірної праці та неможливість піти з офісу раніше за керівника. Складність для молоді: Повільне кар'єрне зростання через систему старшинства. Консерватизм: Важкість впровадження радикальних змін через страх порушити гармонію.

Аналіз світових моделей управління соціальною політикою дозволяє стверджувати, що в сучасних умовах соціальна активність підприємства перетворилася з витратної статті на стратегічний актив. Кожна з розглянутих моделей пропонує унікальні інструменти, адаптація яких є критично важливою для трансформації українського бізнесу.

Ефективна сучасна система управління повинна базуватися на поєднанні найкращих рис світового досвіду:

Від англосаксонської моделі доцільно запозичити гнучкість соціальних пакетів (система «кафетерію») та розвиток програм участі працівників у капіталі й прибутках підприємства.

Від європейської моделі — механізми соціального діалогу та залучення персоналу до прийняття управлінських рішень через виробничі ради.

Від японської моделі — філософію безперервного вдосконалення (Kaizen) та високу корпоративну лояльність, що базується на турботі про добробут сім'ї працівника.

Глобалізація та цифровізація диктують нові тренди, що є спільними для всіх розвинених країн. По-перше, це інвестиції в людський капітал: перехід від «утримання» до «розвитку» персоналу через системи навчання впродовж життя. Крім того останнім часом, доцільним є привернення уваги до ментільного здоров'я: розширення соціальної політики за межі суто матеріальних виплат у сферу психологічного комфорту та балансу між роботою та життям (Work-Life Balance).

Також однією з сучасних тенденцій розвитку соціальної політики на підприємствах провідних країн є формування концепції соціально відповідального бізнесу, тобто ESG-трансформація: інтеграція соціальної відповідальності у загальну стратегію сталого розвитку, що стає обов’язковою умовою для виходу на міжнародні ринки.

Для підвищення ефективності соціальної політики на вітчизняних підприємствах необхідно відійти від суто програм соціального захисту на користь персоналізованих соціальних інвестицій, впроваджувати прозорі механізми оцінки ефективності соціальних програм через систему соціального аудиту, активно використовувати податкові інструменти та державно-приватне партнерство для стимулювання соціально відповідального бізнесу.

Резюмуючи, можна зазначити, що зарубіжний досвід доводить: успішним є те підприємство, яке розглядає соціальну політику не як зовнішній обов’язок, а як внутрішній фундамент своєї довгострокової життєздатності та інноваційного розвитку.

Висновки до першого розділу.

1.1 В ході аналізу доведено, що соціальна політика підприємства є складною, багатоаспектною категорією. Вона трактується не просто як сукупність витрат на благодійність, а як стратегічна система управління процесами надання соціальних благ і послуг. В її основі лежить аксіологічний фундамент — загальнолюдські цінності (справедливість, солідарність,

безпека), які на мікрорівні трансформуються у конкретні заходи підтримки трудового колективу. Встановлено, що головною метою сучасної соціальної політики є реалізація концепції гідної праці та підвищення якості трудового життя. Досягнення цієї мети можливе лише за умови дотримання принципів прозорості, економічної доцільності, недубльованості державних гарантій та відповідності сучасним суспільним стандартам.

1.2 У результаті теоретичного аналізу понятійно-категоріального апарату та сутності соціальної політики на промисловому підприємстві Якість трудового життя визначено як інтегральну категорію та складну систему, що спрямована на подолання відчуження праці. Саме висока якість трудового життя перетворює людину з об'єкта управління на самостійну творчу особистість. Крім того, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) обґрунтована як базове поняття та стратегічна основа сучасної соціальної політики. Соціальний розвиток персоналу визначено як динамічну складову соціальної політики, що забезпечує якісне вдосконалення людського капіталу. Для промислових підприємств пріоритетним є поєднання професійного зростання з високими стандартами промислової безпеки та екологічної відповідальності. Врахування контексту воєнного стану докорінно змінює пріоритети соціальної політики. У таких умовах кризовий менеджмент перетворює соціальну функцію підприємства на інструмент виживання та збереження стійкості.

1.3 Аналіз світових моделей управління соціальною політикою дозволяє стверджувати, що в сучасних умовах соціальна активність підприємства перетворилася з витратної статті на стратегічний актив. Виділяють три основні моделі європейську, англосаксонську та японську. Кожна з них має свої недоліки та переваги, які були проаналізовані у розділі. Для України неможливо обрати одну модель, оскільки наша економіка перебуває на етапі трансформації та зазнає зараз значних коливань у зв’язку з війною та руйнуваннями. Найбільш ефективним рішенням є змішана модель,

яка поєднує європейські стандарти захисту з американською гнучкістю та враховує обмежені ресурси вітчизняного бізнесу.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ».

2.1 Організаційно-управлінська структура та характеристика діяльності ПАТ «Запоріжсталь».

ПАТ «Запоріжсталь» — один із найбільших металургійних комбінатів України з повним металургійним циклом. Підприємство є ключовим активом групи «Метінвест» та відіграє стратегічну роль в економіці України, особливо в умовах воєнного стану.

Заснований у 1933 році під час індустріалізації СРСР; з того часу став одним із ключових підприємств металургійного сектору України. За обсягами виробництва заліза та сталі підприємство займає одне з провідних місць серед українських металургійних комбінатів і перебуває поміж найбільших у світі за своїми потужностями.

Проєктні потужності комбінату дозволяють виробляти 4 млн тон чавуну на рік, 3,6 млн тон гарячого прокату на рік, 1,2 млн тон холодного прокату на рік.

Попри близькість до лінії фронту, підприємство працює на рівні близько 75% своєї потужності. Так, у 2024 році було виплавлено чавуну 3,11 млн т. , сталі – 2,89 млн. т., а за 11 місяців 2025 року показник вже сягнув 3,25 млн т. чавуну та 2,93 млн.т. сталі. За 11 місяців 2025 року відвантажено понад 2,54 млн. т. готової продукції .

Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» продовжує діяльність, спрямовану на покращення якості та розширення асортименту продукції, незважаючи на складні умови воєнного часу. Спеціалізація ПАТ «Запоріжсталь» — високоякісний гарячекатаний рулон і лист, холоднокатаний лист, рулон з вуглецевих і низьколегованих сталей, а також сталева стрічка, чорна жерсть, товарний чавун, товарні сляби.

Основними споживачами продукції комбінату є виробники зварних труб, підприємства автомобільного, транспортного, сільськогосподарського машинобудування, виробники побутової техніки [48].

Продукція ПАТ «Запоріжсталь» характеризується раціональним співвідношенням ціни та якості, що є вагомою конкурентною перевагою на ринку.

Об'єм виробництва основної продукції для продажу за 2023-2024 роки представлений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Виробництво основної продукції на ПАТ «Запоріжсталь» (2023-2024 рр.)

Основний вид продукції	2023 рік, тис. т	2024 рік, тис. т	Відхилення, тис. т	Відхилення, %
Гарячекатаний рулон	1,286	1,665	379	29%
Гарячекатаний лист	161	192	31	19%
Холоднокатаний рулон	358	408	50	14%
Холоднокатаний лист	64	66	2	4%
Чавун	536	577	41	8%
Сляби	113	37	-76	-67%

Збільшення об'ємів виробництва у 2024 році в порівнянні з 2023 роком сталося в результаті збільшення попиту.

Комбінат постачає продукцію до понад 50 країн світу, зміцнюючи економіку України.

Внутрішній ринок: ПАТ «Запоріжсталь» постачає продукцію таким ключовим українським клієнтам, як ТОВ «Метінвест СМЦ», ПрАТ «Трубостал», ТОВ «АВ Метал груп», ТОВ «Залізний рух», ТОВ «Модуль Україна», ПАТ «Дніпроспецсталь» та іншим підприємствам.

Зовнішній ринок: Основні зовнішні покупці включають компанії ТОВ «Метінвест Євразія», «Метінвест Інтернейшнл С.А.», а також численні європейські та азійські партнери, які реалізують продукцію в різних регіонах світу.

Згідно зі статутом ПАТ «Запоріжсталь» здійснює такі види економічної діяльності [60]:

- виробництво чавуну, сталі та феросплавів (основний);
- оптова торгівля металами та металевими рудами;
- вантажний залізничний транспорт;
- діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- забір, очищення та постачання води;- технічні випробовування та дослідження;
- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Комбінат є одним з найбільших в Україні виробником гарячекатаного прокату, який використовується як підкат для виготовлення труб, в будівництві, машинобудуванні. Холоднокатаний прокат застосовується, зокрема, у виробництві меблів та побутової техніки. Стрічка для пакування товарів, гнуті профілі та просічно-витяжні листи використовуються в будівництві для створення каркасів та інших конструкційних елементів.

Метою діяльності підприємства є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності, в порядку та за умов, визначених чинним законодавством і Статутом, та наступний його розподіл між акціонерами. ПАТ «Запоріжсталь» чітко тримає курс на підвищення ефективності виробництва, модернізацію обладнання, а також створення і поліпшення безпечних умов праці для співробітників.

Для реалізації поставлених цілей ПАТ «Запоріжсталь» послідовно вирішує стратегічні завдання:

- виробництво високоякісної металопродукції, що задовольняє потреби клієнтів;
- забезпечення промислової безпеки, здорових і безпечних умов праці;
- скорочення техногенного впливу на навколишнє середовище;
- модернізація та реконструкція основних виробничих фондів;

- впровадження передових технологій та інновацій;

- досягнення лідируючих позицій в галузі виробництва, управління та організації бізнес-процесів.

Повномасштабне вторгнення рф на територію України, зокрема загострення воєнних дій у Запорізькому регіоні змусило Запоріжсталь у березні 2022 року перевести частину обладнання в режим гарячої консервації. У стан «тихого ходу» підприємство ввійшло вперше за часів Другої світової війни. Вже за 33 дні виробничі потужності були поновлені.

Станом на кінець 2025 року, комбінат демонструє стабільне зростання виробництва, адаптувавшись до логістичних та енергетичних викликів.

Основні показники за 2023-2024 роки представлені в таблиці 2.2:

Таблиця 2.2 - Основні показники діяльності ПАТ «Запоріжсталь» за 2023-2024 рр.

Стаття Звіту про сукупний дохід	2023, млн. грн.	2024, млн. грн.	Відхилення ("+" збільшення, "-" зменшення), млн. грн.
Дохід від звичайної діяльності	56,395	70,308	13,913
Собівартість реалізації	(54,906)	(65,364)	10,458
Інші доходи	1,228	1,519	291
Витрати на збут	(3,126)	(3,229)	103
Адміністративні витрати	(437)	(516)	79
Інша витрата(в т.ч. збиток від зменшення корисності, визначений згідно з МСФЗ 9)	(2,593)	(800)	-1,793
Фінансові доходи	16	13	-3
Фінансові витрати	(564)	(842)	278
Податкові доходи (витрати)	332	(208)	-540
Прибуток(збиток)	(3,655)	881	4,536

Збільшення доходу від звичайної діяльності та собівартості реалізації відбулося за рахунок збільшення обсягів реалізації у 2024 році. Зміни в інших доходах та інших витратах виникли в основному:- зменшення в інших витратах відбулося в основному в результаті зменшення нарахування резерву знецінення дебіторської заборгованості;- збільшення фінансових витрат відбулося за рахунок збільшення збитку від курсових різниць. Збільшення

чистого прибутку відбулося за рахунок зниження собівартості продукції, що випускається.

Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь» побудована за принципами вертикальної інтеграції та корпоративного управління Групи «Метінвест». Вона складається з декількох рівнів: вищого корпоративного управління (акціонери та стратегія), операційного менеджменту (дирекція) та виробничої структури (цехи).

Оскільки «Запоріжсталь» є спільним підприємством, де ключовим акціонером є «Метінвест», стратегічні рішення приймаються на рівні холдингу, а саме:

- загальні збори акціонерів: вищий орган управління, що приймає рішення про розподіл прибутку, зміни у статуті та обрання Наглядової ради.
- наглядова рада: контролює діяльність виконавчого органу. У 2024-2025 роках до її складу входять представники «Метінвесту» та незалежні директори.

Рівень виконавчого управління (дирекція) – це команда топ-менеджерів, які керують щоденною діяльністю комбінату. Кожен напрям очолює відповідний директор (див. рис.2.1)

Організаційна структура очолюється Генеральним директором і складається з 15 спеціалізованих дирекцій та управлінь. Вона охоплює повний цикл життєдіяльності комбінату: від стратегічного планування та закупівель сировини до виробництва, збуту готової продукції та забезпечення промислової безпеки.



Рисунок 2.1 - Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»

1. Дирекція з технології та якості До складу дирекції входять:- управління: технічне, контролю якості;- центр з випробувань та атестації продукції комбінату;- цех технологічних ваговимірювальних систем;- радіоізотопна лабораторія.

Основними завданнями цієї дирекції є:- розробка та здійснення технічної політики, перспектив розвитку та шляхів реалізації програм в усіх напрямках удосконалення технологічних процесів та режимів виробництва продукції, поліпшення якості продукції, що забезпечують максимально ефективне використання ресурсів підприємства в межах затвердженої стратегії підприємства;- забезпечення технічного та аналітичного контролю поточного виробництва продукції, випробувань готової продукції (механічних, макро- та мікроконтролю металу);- координація робіт із забезпечення функціонування та удосконалення систем менеджменту у відповідності з міжнародними стандартами;- метрологічне забезпечення;- забезпеченням радіаційної безпеки.

2. Дирекція з операційних поліпшень До складу дирекції входять:- управління з операційних поліпшень;- управління розвитку цільової

виробничої моделі;- управління аналітики;- відділ коксохімічного виробництва;- проектний відділ.

Основними завданнями цієї дирекції є розробка та впровадження проектів безперервного операційного удосконалення, що забезпечують максимально ефективне використання ресурсів підприємства в межах затвердженої стратегії підприємства.

3. Дирекція з інжинірингу До складу дирекції входять:- служби: головного енергетика, головного енергетика коксохімічного виробництва (КХВ), головного механіка КХВ, вибухових робіт;- управління: ремонтів, проектно-конструкторське, надійності устаткування, автоматизації;- відділи: технічної діагностики та неруйнівного контролю;- центральна електротехнічна лабораторія;- цехи енергетичні;- заступник директора з сервісу;- цехи ремонтні;- сервісний центр.

Основними завданнями цієї дирекції є забезпечення виконання правил технічної експлуатації, технічної діагностики та неруйнівного контролю устаткування, здійснення ремонтів та технічного обслуговування систем та устаткування, енергетичне забезпечення.

4. Управління капітального будівництва та інвестицій До складу управління входять:- кошторисно-договірний відділ;- відділ технічного нагляду;- відділ бюджетування та планово-економічного аналізу;- інвестиційний відділ;- відділ організації робіт капітального будівництва;- технічний відділ.

Основним завданням цього підрозділу є управління процесом розробки, реалізації та моніторингу впровадження інвестиційних проектів на підприємстві, розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства з метою забезпечення максимально ефективного використання ресурсів підприємства, розробка та здійснення політики з реконструкції і технічного переозброєння підприємства.

5. Дирекція з виробництва До складу дирекції входять:- виробничий відділ;- відділ планування виробництва, організації та контролю виконання замовлень;- металургійні та прокатні цехи.

Основним завданням цієї дирекції є забезпечення виконання планових завдань з виробництва, що забезпечують виконання замовлень дирекції зі збуту, планування та аналіз виробництва для виконання виробничої програми та відвантаження продукції підприємства у відповідності з бізнес-планом підприємства.

6. Фінансова дирекція До складу дирекції входять:- підрозділи фінансового контролера (відділи: планово-бюджетний, аналізу основних цехів, аналізу допоміжних цехів, зведеного аналізу та звітності, бюджетного контролю, планування, бюджетування та зведеного аналізу коксохімічного виробництва);- підрозділи головного казначея (відділи: банківських операцій, небанківських операцій); - головна бухгалтерія;- управління з обліку активів та звітності.

Основними завданнями цієї дирекції є:- розробка та реалізація економічної і фінансової політики, що забезпечує фінансово-економічну стійкість підприємства; залучення фінансових коштів та їх ефективне використання;- забезпечення обліку активів та звітності на підприємстві;- перспективне й поточне планування економічної та фінансової діяльності підприємства;- аналіз і контроль фінансово-господарської діяльності підприємства та його підрозділів.

7. Дирекція із закупівель До складу дирекції входять:- відділ планування та аналізу поставок;- відділ закупівель;- відділ поставок сировини;- відділ поставок матеріалів;- відділ поставок устаткування;- відділ митних операцій;- управління підготовки виробництва.

Основними завданнями цієї дирекції є планування та забезпечення виробничої та ремонтної діяльності підприємства і об’єктів інвестиційних проектів сировиною, паливом, матеріалами, устаткуванням, запасними

частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами, взаємодії з митними органами України.

8. Дирекція зі збуту До складу дирекції входять:- відділ продажів;- відділ реалізації попутної та коксохімічної продукції;- відділ експедирування та торговельних суперечок;- відділ локальних процесів збуту та інших операцій;- група реалізації вогнетривів.

Основними завданнями цієї дирекції є:- розробка перспектив розвитку підприємства, номенклатури продукції;- розробка рекомендацій для формування планів збуту;- розробка та реалізація збутової політики підприємства;- підготовка та укладання договорів (контрактів) зі збуту продукції, формування портфеля замовлень;- просування продукції підприємства на ринку;- координація дій усіх дирекцій в питаннях збутової політики.

9. Дирекція з персоналу До складу дирекції входять:- управління мотивації та оплати праці;- управління організаційного планування та взаємодії з персоналом;- управління підбору, комплектування та розвитку персоналу;- управління внутрішніх комунікацій;- управління соціальної сфери;- цех утримання непромислових об’єктів.

Основними завданнями цієї дирекції є:- формування та ефективна реалізація політики підприємства в сфері управління персоналом, організації, нормування, оплати праці, мотивації персоналу, керування підприємством, удосконалення організаційної структури підприємства, планування персоналу, підбору, підготовки, розстановки, розвитку, оцінки персоналу, дослідження соціологічних та психологічних проблем організації праці, побуту та відпочинку працівників;- планування, облік, аналіз показників з праці, планування та бюджетування витрат на персонал та соціальну сферу;- вирішення соціальних питань, надання соціальних гарантій, пільг та компенсацій працівникам, реалізація молодіжної політики;- господарське забезпечення, обслуговування управління підприємства, організація надання підприємству послуг прибирання приміщень та території, хімічної чистки

спеціального одягу, вивозу сміття побутового з території підприємства, харчування, виробництва продуктів харчування, технічного обслуговування адміністративних будівель та приміщень.

10. Служба аналізу та управління ризиками безпеки До складу служби входять:- фахівці за напрямками діяльності з розслідувань та аналізу операційної діяльності, з охорони;- відділ аналізу та управління ризиками безпеки.

Основними завданнями цієї служби є реалізація політики в галузі безпеки, здійснення взаємодії з аутсорсинговими компаніями з надання послуг, пов'язаних з виконанням функцій безпеки підприємства та охорони об'єктів підприємства для здійснення стійкого функціонування підприємства, попередження загроз його безпеці, захисту законних інтересів від протиправних посягань.

11. Дирекція з охорони праці, промислової безпеки та екології До складу дирекції входить:- відділи: охорони праці, лінійного контролю охорони праці, промислової безпеки, по роботі з підрядними організаціями, з техногенної, пожежної безпеки та надзвичайних ситуацій;- управління охорони навколишнього середовища;- відділ обслуговування систем протипожежної автоматики;- газорятувальна станція.

Основними завданнями цієї дирекції є:- розробка та реалізація ефективної системи управління охороною праці на підприємстві, постійне удосконалення цієї діяльності, планування та здійснення профілактичних заходів щодо усунення шкідливих та небезпечних виробничих факторів, попередження нещасних випадків на виробництві, професійного захворювання та інших випадків загрози життю та здоров'ю працівників, контроль додержання встановлених вимог охорони праці, виробничої санітарії, пожежної та техногенної безпеки, забезпечення охорони навколишнього середовища, захист персоналу в умовах надзвичайних ситуацій;- забезпечення технічної діагностики вантажопідіймальних кранів, надзору за технічним станом та безпечної експлуатації вантажопідіймальних

кранів, ліфтів та підйомників;- забезпечення функціонування систем протипожежної автоматики: автоматичного пожежогасіння; охоронно-пожежної сигналізації.

12. Дирекція з транспорту та логістики До складу дирекції входять управління залізничного транспорту, управління автомобільного транспорту, служба вантажної та комерційної роботи на залізничному транспорті.

Основним завданням цієї дирекції є забезпечення виконання, організація та оперативне керування залізничними та автомобільними перевезеннями.

13. Управління справами адміністрації До складу управління входять відділ організації діловодства та протокольний відділ.

Основними завданнями цього підрозділу є організаційно-технічне та інформаційно-документаційне забезпечення та супровід діяльності генерального директора, дирекцій та інших структурних підрозділів підприємства, організація стабільного діловодства та забезпечення єдиного порядку його ведення, організаційне забезпечення міжнародної діяльності.

14. Управління корпоративних інформаційних систем До складу управління входить відділ обчислювання задач.

Основними завданнями цього підрозділу є забезпечення реалізації програм стратегічного розвитку інформаційних технологій, координація планування, впровадження, розвитку інформаційних технологій, постійне їх удосконалення, впровадження сучасних інфраструктурних систем та систем захисту інформаційних систем.

15. Відділ військового обліку та бронювання До складу відділу входять фахівці з ведення військового обліку та бронювання.

Основними завданнями цього підрозділу є організація та оперативне управління веденням військового обліку відповідно до Закону України "Про військовий обов’язок та військову службу", Порядку організації та ведення військового обліку призовників, військовозобов’язаних та резервістів, інших законодавчих та нормативних актів України.

Таким чином, дана структура є лінійно-функціональною. Вона дозволяє:

- спеціалізувати контроль: кожна дирекція має вузьку експертизу (наприклад, окремо інжиніринг і окремо капбудівництво).

- забезпечити повний цикл: від закупівлі сировини до реалізації відходів (попутної продукції).

- мінімізувати ризики: виокремлення служби ризиків та екології в окремі вертикалі гарантує незалежний нагляд за виробництвом.

Комбінат має повний цикл виробництва, що відображено у його внутрішній структурі (див. рис. 2.2). Кожен великий підрозділ має свого начальника цеху.

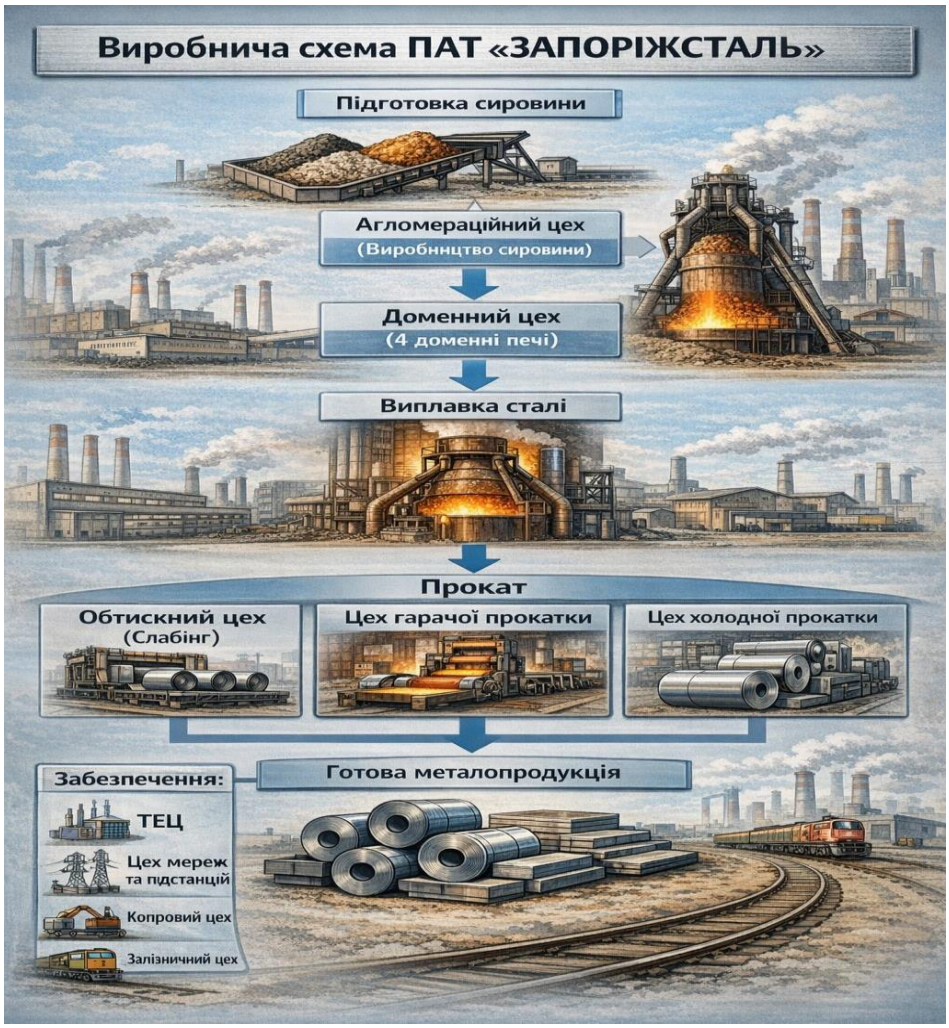


Рисунок 2.2 - Виробнича структура ПАТ «Запоріжсталь»

Таким чином, «Запоріжсталь» залишається ключовою ланкою металургійного комплексу України. Попри складні умови воєнного стану (2024–2025 рр.), комбінат демонструє високу адаптивність, зберігаючи повний

металургійний цикл та забезпечуючи значну частку валютних надходжень до бюджету країни.

Підприємство має чітку лінійно-функціональну структуру управління, що складається з 15 ключових дирекцій та управлінь. Така модель дозволяє централізовано контролювати всі етапи — від закупівлі сировини та технологічного контролю до збуту готової продукції та логістики. Виокремлення дирекцій з інжинірингу та операційних поліпшень свідчить про фокус на підтримці надійності активів та постійному підвищенні ефективності.

Основним вектором подальшої діяльності є модернізація обладнання та цифровізація процесів через Управління корпоративних інформаційних систем, що дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним на європейському ринку сталі.

2.2 Діагностика проблем управління соціальною політикою на ПАТ «Запоріжсталь».

Соціальна політика ПАТ «Запоріжсталь» є одним із найбільш комплексних прикладів корпоративної відповідальності в промисловості України. Вона адаптована до умов повномасштабної війни та кадрового дефіциту, фокусуючись на безпеці, фінансовій стабільності та підтримці працівників підприємства.

Загальна кількість персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на 01.01.2025 р.: 9,325 працівників. Оплата праці персоналу ПАТ "Запоріжсталь" проводиться по грейдинговій системі, відповідно до якої кожній посаді на підприємстві встановлюється певний грейд оціночним комітетом. Преміювання персоналу підприємства проводиться за виконання показників виробничої премії. ПАТ «Запоріжсталь» успішно реалізує програми з щорічної оцінки персоналу та

формування кадрового резерву. Щорічна оцінка - це важливий інструмент для досягнення поставлених завдань, побудови сильного та ефективного підприємства. Основними цілями проведення щорічної оцінки персоналу є формування кадрового резерву підприємства, планування кар'єри та просування співробітників, визначення потреби в навчанні та розвитку персоналу, перегляд заробітної плати за результатами оцінки. За результатами стартової та позачергової оцінки в 2024 році проведено підвищення заробітної плати 884 співробітникам.

З метою забезпечення наявності внутрішніх кандидатів для просування на ключові керівні позиції, запобігання відтоку сильних людей з компанії, забезпечення менеджерського ресурсу для нових бізнес-проектів на підприємстві успішно реалізується програма з формування та розвитку кадрового резерву. Для працівників, які були відсутні з причин відпустки по догляду за дитиною, мобілізації та ін., та новоприйнятих працівників на некерівні посади, які відпрацювали 3 повних місяці з дня прийняття для категорії - службовці, фахівці, професіонали, і 1 місяць для категорії - робітник, у тому числі учнів, проводиться стартова, позачергова оцінка, за результатами якої, в залежності від оцінки, згідно з положенням, робітникам встановлюється надбавка за оцінку.

У 2024 році фонд оплати праці ПАТ «Запоріжсталь» складає 2,742,551.2 тис. грн. Збільшення фонду оплати праці (+337,284.5 тис. грн. або +14.0%) відносно попереднього року відбулося за рахунок підвищення заробітної плати на 12.6%, виплати командної премії та премії КПЕ.

Кадрова програма ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників. Для забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу ПАТ «Запоріжсталь» на посади керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців призначаються робітники, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам «Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників» (ДКХПП України).

На підприємстві діє система підготовки персоналу, яка передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно із затвердженими планами заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості. Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на комбінаті спрямовано на вдосконалення їх професійних знань, навичок менеджменту в сучасних умовах бізнесу, оволодіння новими методами управління виробництвом. Належна увага в системі розвитку персоналу приділяється підготовці керівників та кадрового резерву. Для цього на комбінаті діє Корпоративний університет, в якому у 2024 році пройшли навчання 3,425 керівників, професіоналів, фахівців, службовців (КПФС) і резерв на посади керівників виробничих підрозділів.

З метою підвищення кваліфікації персоналу проведено навчання керівників за менеджерськими програмами (585 осіб). Відповідно до вимог нормативно-правових актів з охорони праці (НПАОП) проведене навчання відповідальних осіб за загальним курсом з охорони праці (563 особи), за курсом із пожежної безпеки (290 осіб), за курсом цивільного захисту населення (84 особи) та з НПАОП за напрямками відповідальності (889 осіб).

У рамках підготовки добровільних медичних помічників проведене навчання із залученням Благодійної організації «Благодійний фонд «Координаційний центр допомоги Запорізької області» за курсом: «Надання першої домедичної допомоги» (70 осіб) та із залученням представників Товариства Червоного Хреста України у два етапи навчання (275 осіб). У рамках системи підготовки викладачів в 2024 році на тренінгах по модернізованому педагогічному мінімуму пройшли навчання 457 викладачів та інструкторів підприємства

З метою підтримки сталості бізнесу в частині забезпечення кваліфікованим персоналом при поточному завантаженні виробництва описано маршрути просування робітників з мінімальної до максимальної кваліфікації для 100% робочих місць за робітничими професіями всіх структурних підрозділів комбінату. Для учнів ліцеїв, студентів вищих

навчальних закладів, коледжів (76 осіб) були проведені ознайомчі екскурсії на комбінаті. Пройшли різні види практики в структурних підрозділах комбінату 79 студентів вищих навчальних закладів та коледжів та 147 учнів професійно-технічних навчальних закладів м. Запоріжжя.

В період виробничої практики студенти коледжів і учні професійних ліцеїв отримують робітничі професії, що дозволяє при працевлаштуванні на підприємство приступати до самостійної роботи вже після 2-х тижневого стажування. Навчання робітників на комбінаті направлено, в першу чергу, на придбання другої (суміжної) професії та підвищення кваліфікації. За 2024 рік освоїли другу професію 702 особи і 1752 особи підвищили свою кваліфікацію.

У 2024 році на ПАТ «Запоріжсталь» діяв Кодекс етики, який містить звід норм, стандартів та принципів ділової поведінки і корпоративної етики, яких щодня мають дотримуватись усі працівники підприємства. Людська гідність та права людей є найвищою цінністю у суспільстві, тому підприємство пропагує повагу до людини і особистості. У відносинах між працівниками неприйнятні грубість, тиск, агресивна поведінка. Будь-який вид комунікації в рамках підприємства, зокрема із контрагентами, будується на взаємній повазі і ввічливості. На ПАТ «Запоріжсталь» неприйнятні погрози та фізичне насильство при виконанні службових обов'язків або при спілкуванні з колегами і контрагентами. Прийняття рішень по відношенню до усіх працівників, клієнтів, контрагентів ґрунтується на об'єктивних даних і фактах, здійснюється максимально коректно і неупереджено. ПАТ «Запоріжсталь» прагне співпрацювати з контрагентами та діловими партнерами, чия репутація не пов'язана з корупцією і хабарництвом.

На підприємстві, відповідно до Кодексу етики, неприпустимі:

- діяльність, спрямована на неправомірне збагачення, отримання додаткових (надлишкових) компенсацій, благ і винагород;

- надання державним службовцям та посадовим особам фінансових коштів, подарунків, благ, пропозицій, що містять вигоду для таких осіб, з метою отримання переваг при веденні господарської діяльності;

- пропонування або отримання хабаря, а також сприяння корупційній діяльності;

- залучення афілійованих або третіх осіб для здійснення протиправної і протизаконної діяльності.

Соціальна політика підприємства передбачає турботу про права працівників, створення безпечних і комфортних умов праці, а також захист їхніх інтересів згідно з корпоративними стандартами й етичними принципами Групи Метінвест.

Основні соціальні проєкти, що діють на підприємстві:

1. Добровільне медичне страхування та інші соціальні пільги працівникам та членам їхніх родин.
2. Адресна підтримка діючих співробітників та пенсіонерів.
3. Оздоровлення та освітні програми для дітей співробітників.
4. Впровадження молодіжних ініціатив розвиток молодіжного руху та волонтерства.
5. Проведення спільного дозвілля організація спортивних, патріотичних та культурних заходів.
6. Навчання в корпоративному університеті освітні програми для працівників та членів їх сімей.
7. Допомога мобілізованим працівникам та їх родинам, ветеранам війни психологічна та матеріальна підтримка.
8. Реалізація програми «Перше робоче місце» виплата грошового бонусу за працевлаштування.
9. Підтримка молодих родин матеріальна допомога при вступі в шлюб та народженні дитини.

ПАТ «Запоріжсталь» демонструє високий рівень корпоративної відповідальності, активно впроваджуючи принципи сталого розвитку через підтримку стратегічних проєктів у Запоріжжі. Діяльність підприємства охоплює широкий спектр напрямів: від розвитку медицини та укріплення міської інфраструктури до волонтерських ініціатив.

Значна увага приділяється культурно-історичному відродженню регіону. Зокрема, комбінат став партнером трансформації заповідника «Хортиця», забезпечивши створення безбар’єрного простору та оновлення ключових об’єктів, як-от Музей історії козацтва. У межах збереження національної пам'яті підприємство підтримало створення меморіалу «Дерево пам’яті» та серії тематичних муралів.

Соціальна місія комбінату також реалізується через (табл.2.3):

- Відбудову житла: спрямування 50 млн грн на реконструкцію зруйнованих обстрілами будинків.
- Реабілітацію: впровадження програми «Вільні хвилі» для ветеранів та «Хібукі-терапії» для психологічної допомоги дітям.
- Гуманітарну допомогу: роботу хабу «Рятуємо життя», який станом на початок 2025 року розподілив понад 1,1 млн наборів першої потреби.
- Спорт: організацію масових заходів, серед яких «Яскравий заплив» та «Zaporizhstal Half Marathon».

Таблиця 2.3. – Структура соціальних інвестицій та проєктів ПАТ «Запоріжсталь»

Напрям	Ключові проєкти та об'єкти	Результати та досягнення
Культура та Історія	Трансформація заповідника «Хортиця»	Реконструкція Музею козацтва, Кургану Єдності; створення безбар'єрного простору та власного бренду острова.
Пам'ять та Мистецтво	Меморіал «Дерево пам’яті», Мурали Сашка Корбана	Увічнення пам'яті героїв; створення серії з 8 історичних портретів та муралу до 90-річчя заводу.
Відбудова міста	Реконструкція житлових будинків	Спрямовано 50 млн грн на відновлення багатоповерхівки, пошкодженої ракетним ударом.
Гуманітарна допомога	Проєкт «Рятуємо життя»	Сформовано та доставлено понад 1,1 млн наборів (харчування, гігієна) через логістичний хаб комбінату.

Аналіз соціальної діяльності ПАТ «Запоріжсталь» свідчить про перехід від класичного «благоустрою» до стратегічного партнерства з містом.

Виокремлюються три фундаментальні вектори:

- Інклюзивність: Впровадження стандартів безбар'єрності на об'єктах національного значення (Хортиця).

- Гуманітарна стійкість: Створення на базі комбінату одного з найбільших логістичних вузлів допомоги в Україні.

- Збереження ідентичності: Поєднання індустріальної спадщини з історичним контекстом Запоріжжя через сучасне мистецтво та меморіалізацію.

Такий підхід дозволяє підприємству не лише підтримувати операційну діяльність, а й виступати гарантом соціальної стабільності в прифронтовому регіоні.

Незважаючи на наявність розвиненої системи соціальних гарантій та корпоративної соціальної відповідальності, у соціальній політиці ПАТ «Запоріжсталь» можна виділити низку проблем і обмежень, що потребують подальшого вдосконалення (див. табл. 2.4.).

Таблиця 2.4. - Діагностика проблем соціальної політики ПАТ «Запоріжсталь»

№	Проблема	Основні причини	Соціально-економічні наслідки
1	Важкі та шкідливі умови праці	Специфіка металургійного виробництва; високі температури, шум, пил; фізичні навантаження	Професійні захворювання; зниження працездатності; зростання витрат на охорону праці
2	Недостатній рівень безпеки праці	Зношеність обладнання; обмежені можливості модернізації	Травматизм; соціальна напруга; недовіра персоналу
3	Низька гнучкість соціального пакета	Уніфікований підхід до соціальних пільг; недостатній облік індивідуальних потреб	Зниження мотивації працівників; формальний характер соціальної підтримки
4	Проблеми утримання персоналу	Конкуренція на ринку праці; трудова міграція; складні умови роботи	Плинність кадрів; дефіцит кваліфікованих спеціалістів
5	Старіння кадрового складу	Низька привабливість важкої промислової праці для молоді	Зниження інноваційного потенціалу; ризик втрати наступності кадрів
6	Вплив зовнішніх кризових факторів	Воєнний стан; економічна нестабільність	Скорочення соціальних програм; фокус на базовому виживанні

Проведена діагностика свідчить, що соціальна політика ПАТ «Запоріжсталь» має системний характер, проте стикається з низкою проблем, зумовлених специфікою металургійного виробництва, зовнішніми економічними чинниками та недостатньою гнучкістю соціальних механізмів. Найбільш критичними є проблеми умов праці, мотивації персоналу та залучення молодих кадрів.

2.3 SWOT-аналіз для визначення стратегічних напрямків управління соціальною політикою на ПАТ «Запоріжсталь».

Фундаментом для розробки стратегій управління сучасним бізнесом виступають різноманітні теоретичні підходи, серед яких ключове значення має ресурсна концепція (Resource-Based View — RBV). Вона акцентує увагу на тому, що джерелом стійкої конкурентної переваги є насамперед внутрішній потенціал організації, а не лише зовнішня кон'юнктура. Дослідження R. Ainuddin та інших [72] підтверджують: стратегічний успіх визначається спроможністю компанії виявляти та розвивати унікальні внутрішні ресурси ще до етапу активної ринкової експансії.

Методологічним інструментарієм у межах цієї теорії часто виступає SWOT-аналіз, який дозволяє ідентифікувати активи, що відповідають критеріям моделі VRIO (цінність, рідкісність, складність імітації та незамінність). Як зазначають J. B. Barney [73] та P. Chetty [74], саме такі стратегічні ресурси формують підґрунтя для розробки та впровадження ефективних планів, що забезпечують стабільне ринкове позиціонування підприємства.

SWOT-аналіз визначається як ключовий механізм стратегічного менеджменту, що дозволяє конвертувати результати дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища у конкретну стратегію розвитку. У

межах ресурсно-орієнтованого планування цей інструмент виконує роль аналітичного фундаменту для:

- виявлення прихованих резервів та критичних вразливостей;
- підготовки до майбутніх ринкових викликів;
- прийняття управлінських рішень на основі об’єктивних даних [76].

Ефективність застосування SWOT-аналізу значною мірою детермінована специфікою ринкового контексту. Найбільшу аналітичну цінність цей інструмент має у періоди трансформаційних змін або під час валідації нових бізнес-ініціатив. Водночас у стабільних ринкових сегментах із низькою динамікою змін його результативність може бути обмеженою. Універсальний характер SWOT-аналізу дозволяє адаптувати його до різних галузевих особливостей: у високотехнологічних секторах він виступає механізмом швидкої адаптації до інноваційних викликів, тоді як у традиційних галузях спрямований на внутрішню оптимізацію та підвищення операційної ефективності [75].

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони соціальної політики підприємства, а також визначити можливості й загрози її подальшого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Проведемо аналіз сильних та слабких сторін соціальної політики ПАТ «Запоріжсталь», а також визначимо можливості та загрози. Дані аналізу представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз соціальної політики ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Наявність системної соціальної політики та колективного договору	• Важкі та шкідливі умови праці
• Соціальні гарантії для працівників і ветеранів підприємства	• Недостатня гнучкість соціального пакета
• Розвинена система охорони праці та медичного обслуговування	• Обмежені можливості кар’єрного та професійного зростання
• Підтримка працівників у складних життєвих обставинах	• Висока плинність кадрів
• Реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності	• Складна адаптація молодих працівників
• Належний рівень соціального захисту ветеранів	• Недостатній рівень зворотного зв’язку з персоналом

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Модернізація виробництва та покращення умов праці	• Економічна нестабільність та воєнні дії
• Запровадження гнучких соціальних пакетів	• Скорочення фінансування соціальних програм
• Розвиток програм навчання та перекваліфікації	• Трудова міграція кваліфікованих кадрів
• Посилення соціального діалогу з працівниками	• Старіння кадрового складу
• Залучення молоді через стажування та дуальну освіту	• Посилення конкуренції на ринку праці
• Розширення партнерства з місцевими громадами	• Погіршення екологічної ситуації в регіоні

SWOT-аналіз соціальної політики ПАТ «Запоріжсталь» свідчить, що підприємство має потужну соціальну базу, проте її ефективність обмежується важкими умовами праці, дефіцитом молодих кадрів та зовнішніми кризовими чинниками. Реалізація можливостей модернізації, розвитку людського капіталу та вдосконалення соціального діалогу дозволить мінімізувати загрози та підвищити конкурентоспроможність підприємства як роботодавця.

Поєднання сильних сторін соціальної політики ПАТ «Запоріжсталь» із можливостями зовнішнього середовища створює передумови для її подальшого розвитку, однак реалізація цих можливостей потребує адаптації соціальних інструментів до сучасних умов та підвищення ролі персоналу у формуванні соціальних рішень.

Матриця стратегій (рис.2.3) дозволяє визначити напрями вдосконалення соціальної політики підприємства шляхом поєднання внутрішніх характеристик (сильних і слабких сторін) із факторами зовнішнього середовища (можливостями та загрозами).

	МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	SO-стратегії: • Модернізація умов праці • Гнучкі соціальні пакети • Розвиток навчання • Партнерство з громадами	ST-стратегії: • Збереження соціальних гарантій • Посилення охорони праці • Утримання персоналу • Підтримка вразливих груп
СЛАБКІ СТОРОНИ (W)	WO-стратегії: • Індивідуалізація пільг • Наставництво для молоді • Кар’єрне зростання • Соціальний діалог	WT-стратегії: • Оптимізація соцвитрат • Адресна підтримка • Зниження плинності кадрів • Оновлення персоналу

Рисунок 2.3. - Матриця стратегій соціальної політики ПАТ «Запоріжсталь»

Представлена матриця стратегій соціальної політики ПАТ «Запоріжсталь» свідчить, що підприємство має значний потенціал для розвитку соціальної сфери за рахунок поєднання наявних соціальних гарантій із можливостями модернізації та розвитку людського капіталу. Найбільш перспективними є SO- та WO-стратегії, спрямовані на покращення умов праці, індивідуалізацію соціального пакета та залучення молодих працівників. Водночас наявність зовнішніх загроз, зумовлених економічною нестабільністю та воєнними умовами, актуалізує необхідність реалізації ST- і WT-стратегій, орієнтованих на збереження базових соціальних гарантій, мінімізацію соціальних ризиків та утримання персоналу. Реалізація запропонованих стратегій сприятиме підвищенню ефективності соціальної політики підприємства та зміцненню його позицій як соціально відповідального роботодавця.

Матриця стратегій соціальної політики ПАТ «Запоріжсталь» демонструє доцільність переходу від переважно підтримувальної моделі соціальної політики до адаптивно-розвивальної, що поєднує збереження соціальних

гарантій із впровадженням гнучких та інноваційних соціальних інструментів в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Висновки до другого розділу.

2.1 У ході виконання роботи було досліджено практичні аспекти формування і реалізації соціальної політики промислового підприємства на прикладі ПАТ «Запоріжсталь». ПАТ «Запоріжсталь» — це стратегічно важливий металургійний комбінат України з повним циклом виробництва сталі, одним із лідерів галузі, великим внеском у економіку, експорт та регіональний розвиток.

2.2 Соціальна політика підприємства розглядається як важливий елемент системи управління персоналом та складова корпоративної соціальної відповідальності, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства та соціальну стабільність трудового колективу. Виявлено, що підприємство має розвинену систему соціальних гарантій і колективний договір, однак ефективність соціальної політики обмежується важкими умовами праці, недостатньою гнучкістю соціального пакета, проблемами мотивації та залучення молодих працівників.

2.3 SWOT-аналіз і побудова матриці стратегій дозволили визначити ключові сильні та слабкі сторони соціальної політики, а також можливості й загрози її подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.

3.1 Напрями удосконалення методів управління соціальною політикою на промисловому підприємстві.

Соціальна політика сучасного промислового підприємства є важливим інструментом забезпечення стабільності трудового колективу, підвищення мотивації персоналу та формування позитивного іміджу роботодавця. В умовах економічної нестабільності, демографічних змін і воєнних викликів питання вдосконалення соціальної політики набувають особливої актуальності.

Посилення соціально-економічного тиску та необхідність підвищення внутрішньої стійкості організацій зумовлюють потребу в ревізії класичних методів реалізації соціальної політики. Акцент зміщується на дослідження поведінкових аспектів та стимулювання мотиваційної активності співробітників як ключових факторів стабільності.

Сучасна парадигма управління персоналом в умовах нестабільності вимагає переходу від пасивного надання пільг до активного створення соціально-психологічного середовища, орієнтованого на високу залученість. Досліджувана проблематика фокусується на розробці інструментарію мотивації, здатної гнучко адаптуватися до змінних умов ринку. З наукового погляду, це відкриває шлях до формування синтетичних управлінських стратегій, де соціальна політика розглядається через призму організаційної поведінки та міждисциплінарного аналізу (економічного, соціального та психологічного аспектів) [55].

У сучасній науковій літературі організаційна поведінка трактується як сукупність поведінкових норм та взаємозв’язків, що виникають усередині колективу та безпосередньо корелюють із результативністю соціальних ініціатив [7]. Даний підхід уможливлює аналіз детермінант, що впливають на якість внутрішніх комунікацій, рівень довіри та ступінь інтеграції персоналу в соціальні проєкти.

Теоретичне підґрунтя аналізу охоплює такі базові компоненти, як корпоративна культура, лідерський стиль, етика міжособистісних відносин та ефективність командної взаємодії [14]. При цьому поведінковий аспект соціальної політики виходить за межі суто виробничих функцій, охоплюючи процеси відтворення фізичного й духовного потенціалу, а також безперервний інтелектуальний розвиток працівників. Відповідно до класичної моделі, патерни поведінки формуються через динамічну взаємодію чотирьох елементів: людей, структури, технологій та зовнішнього середовища [12].

Основними детермінантами організаційної поведінки, що формують фундамент соціальної політики підприємства, є взаємодія людського капіталу, організаційної структури, технологічного забезпечення та середовища.

Людський фактор виступає стратегічним ресурсом; індивідуальна та командна активність працівників є рушійною силою досягнення корпоративних цілей. Ефективний менеджмент базується на глибокому аналізі потреб персоналу, що є передумовою створення атмосфери довіри та зростання продуктивності [54].

Організаційна структура виконує роль регулятора професійних ролей та обов'язків. Вона забезпечує раціональний розподіл функцій згідно з компетенціями, що оптимізує міжпідроздільну координацію та сприяє результативності соціальних програм.

Технологічна складова не лише модернізує трудові процеси та підвищує якість продукту, а й регламентує поведінкові рамки через стандартизацію операцій. Адекватний вибір інструментарію створює сприятливі умови для інтеграції мотиваційних механізмів.

Середовище розглядається як інтегрована система внутрішніх (культура, ресурси) та зовнішніх (СТЕП-фактори) чинників. Організація як відкрита соціальна система постійно адаптує свої поведінкові патерни до змін цього середовища [23, с. 54].

Формування результативної моделі організаційної поведінки базується на гармонізації стратегічних пріоритетів підприємства із рівнем професійного задоволення персоналу. Ефективність такої моделі визначається ступенем інтеграції індивідуальних та групових зусиль у процес реалізації корпоративної стратегії. Це створює синергетичний ефект, що забезпечує не лише досягнення бізнес-показників, а й підтримання соціальної стійкості та сталого розвитку організації.

Узагальнення результатів аналізу параметрів організаційної поведінки свідчить, що результативність соціальних ініціатив детермінується синергією людського капіталу, раціональної структури управління та технологічної оснащеності в умовах динамічного середовища. Ці чинники формують базис для збалансованої соціальної політики, орієнтованої на сталий розвиток організації та покращення якості трудового життя [8, с. 34]. Провідним механізмом у цій системі виступає мотивація, яка визначає інтенсивність залучення персоналу до корпоративних програм [24, с. 145]. Стратегічним завданням для промислового сектору є створення мотиваційної моделі, де особисті інтереси працівника синхронізуються з вектором розвитку підприємства. Такий підхід трансформує сприйняття власного внеску працівником, забезпечуючи максимальну кореляцію між індивідуальними потребами та стратегічними цілями компанії [51, с. 47].

У межах реалізації соціальної політики підприємства система мотивації персоналу виступає фундаментальним важелем інтенсифікації якості праці та стимулювання інтелектуального капіталу до безперервного професійного самовдосконалення. Рівень задоволеності професійною діяльністю є центральним драйвером мотиваційного процесу, оскільки раціональне

управління цим аспектом забезпечує життєздатність організації та її динамічний поступ до стратегічних цілей [9].

Ефективні мотиваційні механізми не лише оптимізують результативність індивідуальних зусиль, а й стають індикатором якості кадрового потенціалу промислового сектору. У зв'язку з цим, моніторинг та періодична діагностика мотиваційного профілю працівників є критично важливими для верифікації управлінських рішень у соціальній сфері [2].

Прямим наслідком високої мотиваційної активності є зростання загальної конкурентоспроможності компанії через підвищення якості виконання функціональних завдань.

Сучасні соціально-економічні умови обумовлюють необхідність удосконалення системи управління соціальною політикою промислових підприємств. Особливої актуальності набувають нові підходи до взаємодії з персоналом, забезпечення належних умов праці та соціального захисту працівників, що є надзвичайно важливим в умовах воєнного стану. У цьому контексті дослідження соціальної політики підприємства, визначення її цілей, функцій та інструментів реалізації виступає ключовою передумовою формування ефективного механізму управління. Аналіз сутності, значення та сучасних методів оцінювання соціальної політики дозволяє адаптувати її до динамічних змін зовнішнього середовища.

Важливу роль у вдосконаленні управління соціальною політикою відіграє діджиталізація, яка передбачає комплексне впровадження цифрових та інноваційних технологій у бізнес-процеси, господарську діяльність і систему комунікацій підприємства. Перехід до цифрових рішень дає змогу оптимізувати існуючі процеси, підвищити їхню ефективність і прозорість, а також сформувати цифрові компетентності персоналу, що є основою модернізації та сталого розвитку підприємств у сучасній цифровій економіці. За таких умов соціальна політика перестає бути допоміжним елементом виробничої діяльності та трансформується у стратегічний чинник конкурентоспроможності, залучення й утримання кваліфікованих кадрів.

Діджиталізація сьогодні виступає одним із визначальних процесів, що формує економічну реальність і впливає на функціонування підприємств у всіх сферах діяльності шляхом трансформації бізнес-процесів і управлінських моделей із використанням цифрових технологій та інновацій. Вона забезпечує перехід від традиційних методів роботи до автоматизованих і цифрових форматів, сприяючи підвищенню швидкості, якості та результативності бізнес-операцій.

В умовах цифрової трансформації управлінська діяльність стає ключовою умовою успішного функціонування організацій у різних галузях. Діджиталізація змінює підходи до управління, відкриваючи нові можливості для ефективного використання ресурсів, управління персоналом і формування стратегічних рішень. Однією з важливих перспектив розвитку управлінської діяльності є застосування цифрових інструментів для оптимізації бізнес-процесів і ресурсів. Автоматизовані системи управління здатні виконувати значну частину рутинних операцій без безпосередньої участі людини, що знижує ймовірність помилок і підвищує продуктивність праці [16].

Крім того, діджиталізація сприяє розвитку аналітичних інструментів і використанню систем штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень. Можливість збору та аналізу великих масивів даних дозволяє керівникам здійснювати більш точне прогнозування та стратегічне планування. Алгоритми машинного навчання дають змогу виявляти приховані закономірності й тенденції, що є важливими для обґрунтованого управління [47].

Важливим аспектом цифрової трансформації є посилення комунікаційних можливостей та розвиток інструментів дистанційної взаємодії. Використання віртуальних платформ для зустрічей і спільної роботи стає невід’ємною складовою управлінської діяльності, забезпечуючи оперативний обмін інформацією, доступність знань і ефективну співпрацю між командами незалежно від їх географічного розташування [66].

На сучасному етапі цифрові технології формують комплекс інструментів, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів, підвищення операційної ефективності та зниження витрат. Серед них особливу роль відіграють штучний інтелект, технології Big Data, хмарні обчислення, Інтернет речей, а також промислові й сервісні роботи. Їх використання забезпечує автоматизацію процесів, моніторинг у режимі реального часу та підвищення точності управлінських рішень.

Для промислових підприємств цифровізація має особливе значення у зв'язку з необхідністю оптимізації виробничих процесів і забезпечення належного рівня соціального захисту працівників. Застосування інструментів штучного інтелекту дозволяє оперативно аналізувати дані та приймати управлінські рішення щодо коригування соціальної політики підприємства. Це сприяє не лише підвищенню внутрішньої ефективності, а й зміцненню корпоративної соціальної відповідальності та позитивного іміджу підприємства.

Цифровізація також розширює доступ до соціальних послуг як для працівників, так і для населення загалом. Сучасні інформаційні системи забезпечують спрощення процедур отримання соціальної допомоги, підвищують точність перевірки даних і сприяють персоналізованому обслуговуванню, що зменшує розрив між потребами користувачів та можливостями систем соціального захисту.

Серед основних переваг цифровізації соціальної політики для підприємств доцільно виділити підвищення прозорості та якості даних, зниження витрат і адміністративного навантаження, покращення управління соціальними витратами, зростання залученості персоналу, гнучкість і масштабованість соціальних програм, посилення управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Крім того, цифрові соціальні практики сприяють формуванню інноваційного іміджу підприємства та підвищують довіру з боку стейкхолдерів.

Водночас цифровізація супроводжується низкою технічних і організаційних викликів, серед яких значні інвестиційні потреби, складність інтеграції цифрових рішень у наявні системи управління, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, а також підвищені ризики інформаційної безпеки. Централізоване зберігання даних збільшує ймовірність кібератак і несанкціонованого доступу, що потребує впровадження надійних систем захисту інформації.

Крім того, нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури може спричиняти цифровий розрив між підприємствами різного масштабу, що особливо відчутно для малих і середніх компаній та негативно впливає на їхню конкурентоспроможність.

Для досягнення максимального ефекту від цифровізації управління соціальною політикою промислових підприємств доцільно формувати стратегічні плани цифрової трансформації, інвестувати у сучасні технологічні рішення, розвивати системи кібербезпеки, забезпечувати безперервне навчання персоналу та поглиблювати співпрацю між державними структурами й бізнесом.

Цифровізація управління соціальною політикою є потужним інструментом модернізації діяльності промислових підприємств. Інтеграція штучного інтелекту, Big Data, хмарних обчислень та Інтернету речей дозволяє підвищити операційну ефективність, зменшити адміністративні витрати та забезпечити вищий рівень соціального захисту працівників. Таким чином, впровадження цифрових технологій у систему управління соціальною політикою створює передумови для сталого розвитку підприємств, розширення корпоративної соціальної відповідальності та підвищення їх конкурентоспроможності на глобальному ринку

3.2 Практичні рекомендації щодо поліпшення методів управління соціальною політикою на ПАТ «Запоріжсталь».

Результати проведеної діагностики, SWOT-аналізу та побудови матриці стратегій соціальної політики ПАТ «Запоріжсталь» свідчать, що підприємство має потужну соціальну базу, однак її ефективність обмежується низкою внутрішніх і зовнішніх факторів. До ключових проблем належать важкі умови праці, недостатня гнучкість соціальних програм, плинність кадрів і складність залучення молодих спеціалістів.

З огляду на це вдосконалення соціальної політики ПАТ «Запоріжсталь» доцільно здійснювати на основі таких принципів:

- системності та комплексності;
- орієнтації на потреби працівників;
- адаптивності до зовнішніх викликів;
- поєднання економічної ефективності та соціальної відповідальності.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення соціальної політики ПАТ «Запоріжсталь» є подальше покращення умов і безпеки праці. Металургійне виробництво характеризується високим рівнем професійних ризиків, що негативно впливає на стан здоров’я працівників і їх трудову мотивацію.

У цьому контексті доцільно:

- прискорити модернізацію виробничого обладнання з метою зменшення фізичних навантажень;
- впроваджувати автоматизовані та дистанційні технології виконання небезпечних операцій;
- посилити контроль за дотриманням норм охорони праці;
- регулярно проводити навчання та інструктажі персоналу.

Очікуваним результатом реалізації цих заходів стане зниження рівня виробничого травматизму, скорочення витрат на лікування та компенсаційні виплати, а також підвищення задоволеності працівників умовами праці.

Суттєвим недоліком чинної соціальної політики підприємства є переважно уніфікований підхід до надання соціальних пільг. Такий підхід не

враховує різноманіття соціальних потреб персоналу, що знижує ефективність соціальних стимулів.

У зв’язку з цим доцільним є запровадження гнучкої системи соціального пакета, яка передбачатиме:

- диференціацію соціальних пільг за віковими, сімейними та професійними критеріями;
- можливість вибору окремих соціальних послуг;
- розширення програм підтримки працівників із дітьми;
- адресну допомогу соціально вразливим категоріям персоналу.

Реалізація цієї пропозиції дозволить підвищити мотиваційний ефект соціальної політики, зміцнити лояльність працівників та зменшити плинність кадрів.

В умовах технологічних змін і трансформації ринку праці особливого значення набуває розвиток людського капіталу. Для ПАТ «Запоріжсталь» актуальною є проблема збереження кваліфікованих кадрів і формування кадрового резерву.

З цією метою доцільно:

- розширити програми внутрішнього навчання та перекваліфікації;
- запровадити систему планування кар’єрного зростання;
- підтримувати професійний розвиток працівників;
- створити прозорі механізми оцінювання результатів праці.

Очікуваним ефектом стане підвищення професійного рівня персоналу, зростання його зацікавленості у довгостроковій роботі на підприємстві та підвищення продуктивності праці.

Старіння кадрового складу є однією з ключових загроз для соціальної стабільності підприємства. Молоді фахівці часто не готові до важких умов металургійного виробництва, що ускладнює їх адаптацію.

Для вирішення цієї проблеми доцільно:

- розвивати програми наставництва;
- запроваджувати дуальну освіту;

- організовувати оплачувані стажування;
- підтримувати молодіжні соціальні ініціативи.

Реалізація зазначених заходів сприятиме омолодженню персоналу, підвищенню інноваційного потенціалу та формуванню кадрової спадковості.

Ефективна соціальна політика неможлива без активної участі працівників у її формуванні. Наразі соціальний діалог на підприємстві потребує подальшого розвитку.

Основними напрямами вдосконалення є:

- регулярне проведення опитувань персоналу;
- створення каналів зворотного зв’язку;
- посилення ролі профспілок;
- підвищення прозорості управлінських рішень.

Це дозволить знизити соціальну напругу та підвищити довіру працівників до керівництва.

Воєнні дії та економічна нестабільність зумовлюють необхідність адаптації соціальної політики до кризових умов. У таких умовах першочерговим завданням є збереження базових соціальних гарантій.

Доцільними заходами є:

- пріоритезація соціальних програм;
- оптимізація витрат;
- поетапне впровадження інновацій;
- посилення адресної соціальної підтримки.

Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення соціальної політики ПАТ «Запоріжсталь» дозволить підвищити ефективність соціального управління, забезпечити стабільність трудового колективу та зміцнити позиції підприємства як соціально відповідального роботодавця в довгостроковій перспективі.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі розроблено пропозиції щодо вдосконалення соціальної політики ПАТ «Запоріжсталь» з урахуванням результатів аналітичних досліджень. Запропоновано напрями покращення умов і безпеки праці, впровадження гнучкої системи соціальних гарантій, розвитку професійного навчання та кар’єрного зростання, посилення адаптації молодих працівників і вдосконалення соціального діалогу. Обґрунтовано доцільність збереження ключових соціальних програм в умовах економічної нестабільності та кризових викликів.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня соціального захисту працівників, зростанню їх мотивації та лояльності, зниженню плинності кадрів і формуванню стійкого трудового колективу. У довгостроковій перспективі це дозволить підвищити конкурентоспроможність ПАТ «Запоріжсталь» як роботодавця та зміцнити його позиції як соціально відповідального підприємства.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання даної кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів управління соціальною політикою промислових підприємств у сучасних соціально-економічних умовах. Особливу увагу приділено ролі соціальної політики як важливої складової системи управління персоналом та корпоративної соціальної відповідальності, що безпосередньо впливає на стабільність функціонування підприємств, їх конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток.

У ході дослідження встановлено, що соціальна політика промислового підприємства в сучасних умовах зазнає суттєвої трансформації. Вона перестає бути допоміжним або другорядним елементом управління і набуває стратегічного значення, оскільки саме через соціальні механізми формується мотивація персоналу, забезпечується збереження людського капіталу та підтримується соціальна стабільність трудового колективу. Особливо актуальним це питання є в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та зростання соціальних ризиків.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності соціальної політики підприємства, її функцій, принципів і основних напрямів реалізації. Доведено, що соціальна політика є складною багаторівневою системою, яка поєднує інтереси працівників, роботодавця та держави. Визначено, що ефективна соціальна політика сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню його позицій на ринку праці.

У другому розділі здійснено аналіз практики управління соціальною політикою промислового підприємства. На основі аналізу діяльності ПАТ «Запоріжсталь» встановлено, що підприємство має розвинену систему соціального забезпечення, яка включає охорону праці, соціальні гарантії,

медичне обслуговування, підтримку працівників та їхніх сімей. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема складні та небезпечні умови праці, високий рівень професійних ризиків, старіння кадрового складу, недостатню гнучкість соціальних програм і труднощі залучення молодих фахівців.

Проведена діагностика проблем соціальної політики дозволила зробити висновок, що наявна система потребує подальшої модернізації та адаптації до сучасних викликів. Особливої уваги потребує вдосконалення механізмів мотивації персоналу, підвищення рівня безпеки праці, а також забезпечення адресності соціальної підтримки.

SWOT-аналіз соціальної політики підприємства дозволив систематизувати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. На основі результатів аналізу визначено стратегічні напрями розвитку соціальної політики, які передбачають поєднання збереження базових соціальних гарантій із впровадженням інноваційних підходів до управління персоналом. Побудова матриці стратегій дала змогу обґрунтувати доцільність реалізації SO-, WO-, ST- та WT-стратегій у сфері соціальної політики.

У третьому розділі роботи розроблено пропозиції щодо вдосконалення соціальної політики промислового підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на покращення умов і безпеки праці, впровадження гнучких та індивідуалізованих соціальних пакетів, розвиток системи професійного навчання та кар’єрного зростання, підтримку молодих працівників, а також посилення соціального діалогу між адміністрацією та персоналом. Обґрунтовано, що реалізація цих заходів сприятиме зниженню соціальної напруги, підвищенню лояльності працівників і стабілізації кадрового складу.

Особливу увагу в роботі приділено ролі діджиталізації як ключового інструменту модернізації управління соціальною політикою. Доведено, що впровадження цифрових технологій, таких як штучний інтелект, Big Data, хмарні обчислення та автоматизовані системи управління, дозволяє

підвищити прозорість соціальних процесів, оптимізувати витрати на соціальні програми, забезпечити оперативний аналіз інформації та персоналізований підхід до потреб працівників.

Встановлено, що цифровізація управління соціальною політикою створює умови для більш ефективного прийняття управлінських рішень, підвищує якість соціальних послуг та сприяє формуванню інноваційного іміджу підприємства. Водночас наголошено на необхідності врахування ризиків, пов’язаних із кібербезпекою, рівнем цифрових компетентностей персоналу та нерівномірністю розвитку цифрової інфраструктури.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ефективне управління соціальною політикою промислових підприємств повинно базуватися на системному, стратегічному та інноваційному підходах. Соціальна політика має розглядатися не як витратна стаття, а як довгострокова інвестиція у людський капітал, що забезпечує сталий розвиток підприємства, підвищення його економічної ефективності та соціальної відповідальності.

Отже, поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а всі визначені завдання виконано. Отримані результати та розроблені рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності промислових підприємств для вдосконалення управління соціальною політикою, а також у подальших наукових дослідженнях у сфері соціально-трудових відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А., Венгер О. М., Фурсін О. О. Трансформація системи публічного управління в умовах війни і повоєнного відновлення з урахуванням сучасних викликів і пріоритетів *Інженерні інновації та розбудова національної економіки : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю. М. Потебні (15–16 травня 2025 року, м. Запоріжжя*) / наук. ред. Н. Г. Метеленко ; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2025. 960 с. .С 730-735 URL: https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/2025/4zbirnik_konfer_2025.pdf.

2. Бабенко А.Г, Холодна А. С. Аналіз соціальної політики підприємства та напрями її вдосконалення. *Ефективна економіка.* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4492

3. Бардадим, С., Невмержицька, С. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. *Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку*. 2021. № 4 (50). С. 128-133.

4. Бородін Е.І., Тарасенко Т.М. Визначення відповідальності в місцевому самоврядуванні в Україні: Законодавчий аспект. *Аспекти публічного управління*. 2017. № 8-9. С. 56–65.

5. Бутирська І.А. Ефективна соціальна політика – умова безпеки розвитку територіального самоврядування. *Scientia*. 2020. № 14/2. С. 65-70.

6. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка,* 2016. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041.

7. Васюта В.Б., Галайда Т.О., Ігуш Т.С. Зарубіжний досвід регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018., № 21. С. 240-245. URL: http://global-national.in.ua/issue-21-2018.

8. Ведерніков М. Д., Кошонько О. В., Волянська-Савчук Л. В., Зелена, М.І., Базалійська, Н.П., Чернушкіна, О.О. Удосконалення системи управління соціальною політикою підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2021. №2. С. 31-39.

9. Венгер О. ., Бушман В. С., Ажажа М. А., Фурсін О. О. Нові форми комунікації в умовах діджиталізації та інтернет: *матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації»* 22-23 листопада 2023 року Львів: Liha-Pres, 2023. С. 338-342. URL: https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/conf9/zbirnyk_23.pdf.

10. Венгер О., Голоднюк О. Напрями удосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах кризи та нестабільності. *Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проектами Запоріжжя: Гельветика, 2021. С. 601-605. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/5277/1/Voronkova2021.pdf.*

11. Венгер О., Толстенкова О. Корпоративна культура підприємства: зарубіжний досвід та впровадження його в Україні. *Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії: матеріали III Міжнародної наукової конференції*, м. Тернопіль, 27 жовтня, 2023 р Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп»., 2023. С. 37-39.

12. Венгер О. ., Толстенкова О. . Основні складові та фактори формування корпоративної культури підприємств в Україні. *Наукові*

орієнтири: теорія та практика досліджень: матеріали II Міжнародної наукової конференції, м. Суми, 3 листопада, 2023 р Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2023. С. 31-33.

13. Венгер О. М., Венгер В. А., Холодулін А. . Методи кар'єрного розвитку співробітників у системі управління персоналом на промисловому підприємстві в умовах сучасних викликів. *Humanities studies*. . 2024. № 21 (98). С. 202-212. URL: https://doi.org/10.32782/hst-2024-21-98-24.

14. Венгер О. М., Сергієнко Т. і., Крайнік О. М. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як інструменти особистісного та професійного розвитку. *«Науковий погляд: економіка та управління»*.. 2025. № 2(90). С. 132-137. URL: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-90-19.

15. Венгер О. М., Фурсін О. О., Городецькова М. . Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities studies*. . 2024. № 19 (96). С. 158-167. URL: https://doi.org/10.32782/hst-2024-19-96-18.

16. Венгер О., Сак. І. Діджиталізація як інструменти удосконалення управління соціальною політикою промислового підприємства. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Вплив штучного інтелекту на розвиток людини, суспільства, освіти, культури, економіки в умовах війни і поствоєнного відновлення»*, 21-22 листопада 2025 року, Запоріжжя.

17. Венглюк І. В. Становлення соціально-економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2013, № 3 (33). С. 226–230.

18. Вовк В. А. Можливості застосування ціннісних орієнтацій споживачів у контексті формування соціальної політики підприємства. *Науково-технічний збірник*. 2014. № 113. С. 301-307.

19. Воронкова В.Г. Ніколаєнко Є.А. Цифрова трансформація підприємств як стратегічний інструмент сталого розвитку та економічної стабільності в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Цифрова економіка та економічна безпека. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій*. 2025. Вип.1 (16) С. 9-17. DOI:

https://doi.org/10.32782/dees.16-2 URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/553

20. Воронкова В.Г., Олексенко Р.І. Формування концепції соціального розвитку як динамічної системи у контексті публічного управління та адміністрування. Вісник Національного університету цивільного захисту України : зб. наук. пр. Київ, 2020. № 2 (13). С. 255-272. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/11534/3/vdu13.pdf

21. Воронкова, В., Метеленко, Н., & Паршин, Ю. Технології інноваційного розвитку промислового виробництва. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*, 2024, (1), С. 65–73. https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-11

22. Воронкова, В., Нікітенко, В., Іванов, І. Цифрове підприємництво як інструмент соціального партнерства та відповідальності в умовах війни і повоєнного відновлення. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2025. №4 (19), 37-44. URL: https://doi.org/10.32782/dees.19-6 https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/758

23. Дудкін П.Д. та ін. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 252 с.

24. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*, 2020. № 1(3). С. 143– 148.

25. Капітан О.І. Адміністративно-правове регулювання діяльності суб'єктів формування та реалізації соціальної політики України в умовах євроінтеграційних процесів: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 – Право / Капітан Ольга Ігорівна. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. - 227 с.

26. Ковальчук І.В., Матвєєва Я.В. Формування організаційно-економічного механізму соціального розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні* №12 (187)/2016. С. 104-107

27. Копчак, Ю., Лобунець , Т., & Луковський, Р. (2024). SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2024. № 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146

28. Лиска, П. Корпоративна соціальна відповідальність: світовий та український досвід; шляхи глобальної імплементації. *Сталий розвиток економіки*, 2024. № 1(48), 331-338. URL:https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-45

29. Лісова, Р. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24 (2). С. 114–118.

30. Лобза А. В., Соломонова А. Г. Формування соціальної політики сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(1). С. 224-227.

31. Мантур-Чубата О. С., Возовик І. А., Мазур Т. А. Характеристика моделей соціально-трудових відносин у міжнародній практиці та їх значення для України. *Інфраструктура ринку* : електрон. наук.-практ. журн. Одеса, 2018. Вип. 25. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/25-2018.

32. Медяник В.А Поняття державної соціальної політики: адміністративно-правовий аспект

33. Метеленко Н., Воронкова В., Нікітенко В., Венгер О., Архіпов В. Становлення і розвиток концепції економіки та управління бізнесом в умовах сучасних динамічних змін. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica», 2025.22 (99). P. 252–261.doi https://doi.org/10.32782/hst-2025-22-99-28. http://humstudies.com.ua/article/view/325139

34. Мних М.В. Соціальна політика нашої держави в умовах асоційованого членства України в ЕС. Український соціум. 2015. № 3(54). С. 114–124

35. Молчанова А.О., Воляник І.В., Кондратьєва В.П. Організаційна поведінка: Навч. посібн. / за наук. ред. А.О. Молчанової. Івано-Франківськ: «Лілея-НВ», 2015. 176 с.

36. Мороз О. С. Концептуальні засади формування кадрової політики підприємств в сучасних умовах // Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ: Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, 2025. № 2 (49). С. 33-41

37. Мороз О. С. Людські ресурси в умовах цифровізації економіки. Приазовський економічний вісник. 2020. № 6 (23). С. 195-199.

38. Мороз О. С. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2020. 171 с.

39. Мороз О.С. Кадрова політика організації: навчально-методичний посібник. Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 161с.

40. Мороз О.С. Прикладні особливості розбудови соціального партнерства в умовах промислового підприємства // Інфраструктура ринку. Одеса: вид-во Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій. 2018. №26. С.298-303

41. Моторнюк У.І. Соціальна політика як необхідна умова функціонування соціальної держави. Економіка та держава. 2016. № 12. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/7.pdf.

42. Напрієнко Д. О., Венгер О. М. Удосконалення мотивації праці в організації в умовах ринку. Матеріали XXIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів. ІННІ ЗНУ. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. С. с.295.

43. Обріза, О., & Чернобай, Л. (2024). КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА СТАЛІСТЬ В БІЗНЕСІ: ЗБАЛАНСОВАНИЙ ПІДХІД ДО ПРИБУТКУ ТА СОЦІАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ. Економіка та суспільство, (59). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-150.

44. Огляд впливу війни на промисловість України та прогноз перспектив в економіці. Український союз промисловців і підприємців. URL: https://uspp.ua/news/actual/2018/ohliad-vplyvu-viiny-napromyslovist-ukrainy-ta-prohnoz-perspektyv-v-ekonomitsi

45. Огляд впливу війни на промисловість України та прогноз перспектив в економіці. Український союз промисловців і підприємців. URL: https://uspp.ua/news/actual/2018/ohliad-vplyvu-viiny-napromyslovist-ukrainy-ta-prohnoz-perspektyv-v-ekonomitsi

46. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство, 2022. №45. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022- 45-59.

47. Орел, Ю., Смаглюк, А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії. 2023.№19.

48. Офіційний сайт ПАТ «Запоріжсталь». URL: https://zaporizhstal.com/uk-ua/about/

49. Приступа М.І. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА»

50. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень; колективна монографія/ за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д,е.н., проф. Метеленко Н. Г. Запоріжжя: Видавний дім «Гельветика». 2022. 480 с.

51. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка, 2023. №2 (02). С. 45-48. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8.

52. Сак І. Удосконалення управління соціальної політики промислових підприємств в сучасних умовах. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2025»: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2025. Т.5. 471 с. С.133-135.

53. Сергієнко Т.І. Поведінкові та функціональні зміни в українському суспільстві в умовах повномасштабної військової агресії рф. Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти: матеріали VIII Міжнар. наук.- практ. конф. (м. Дніпро, 15 бер. 2024 р.); у 2-х ч. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2024. Ч. І. С. 158-159.

54. Сергієнко Т.І., Резнікова В.О. Оцінка мотивації праці суб'єкта господарювання в контексті сучасних практичних засад розвитку менеджменту. Сучасні перспективи розвитку обліку, фінансів, економіки, управління, права та інженерії: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Запоріжжя) / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2024, С. 285-287.

55. Сергієнко, Т. І., Венгер, О. М., Сак, І. О. Організаційна поведінка і мотивація як інструменти удосконалення соціальної політики промислових підприємств. Актуальні питання економічних наук, 2025., Вип.11. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15620463.

56. Сорока О., Голубенко В. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. Економіка та суспільство, 2023. №57. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-65

57. Соціальна інфраструктура сучасних підприємств і територій : монографія / О.С. Тєлєтов, Н.Є. Летуновська, М.В. Провозін ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О.С. Тєлєтова. — Суми : Триторія, 2019. — 240 с.

58. Соціальний менеджмент : тексти лекцій [для студентів ЗВО] / Іван Ворончак. – Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2019. – 240 с.

59. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : монографія / С. І. Бандур, Т. А. Костишина, О. О. Нестуля [та ін.] ; за ред. Т. А. Костишиної. – Полтава, 2020. – 695 с.

60. Статут Публічного акціонерного товариства «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» URL:

https://mihwemdsxyiwfnstg01.blob.core.windows.net/zst-media/documents/protokol3.pdf.

61. Теоретико-методичні основи забезпечення соціально-економічної безпеки економіки України в умовах діджиталізації бізнес-процесів : колективна монографія / А. В. Череп, В. Г. Воронкова, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. 202 с.

62. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. Воронкової В. Г., д. е. н., проф. Метеленко Н. Г.; МОН України, ЗНУ ІННІ. Запоріжжя:«Видавничий дім «Гельветика», 2021. 586 с.ISBN 978-966-992-559-6

63. Усеінова О. М., Венгер О. М. Розробка заходів удосконалення управління людськими ресурсами в закладах охорони здоров'я. Матеріали XXV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів. ІННІ ЗНУ. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. С. с.296.

64. Фінансова звітність за МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року. ПАТ «Запоріжсталь.

65. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін: колективна монографія / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. : Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. 592 с.

66. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г. Цифровізація економіки як нова парадигма сталого розвитку і конкурентоспроможності. Економіка та суспільство, 2025 Вип. 78. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6526/6465

67. Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. Людино-орієнтоване управління персоналом в умовах цифровізації: інтеграція гуманістичних цінностей та підходів. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed.V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishinghouse "Helvetica",

2024. Вип. 18 (95). С. 176-188. DOI https://doi.org/10.32782/hst-2024-18-95-18 URL: http://humstudies.com.ua/article/view/299874/292378

68. Череп, А., Воронкова, В., Череп, О. Вплив глобальних трендів діджиталізації на сучасний економічний розвиток: нові можливості та виклики. Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2023. Вип. 17 (94). С.200-208. DOI https://doi.org/10.32782/hst-2023-17-94-21 URL: http://humstudies.com.ua/article/view/298045/290846

69. Череп, О. Г., Малтиз, В. В., Прокоф’єв, І. С., & Самойленко, В. О. (2024). Корпоративна соціальна відповідальність як елемент стратегії організацій . Актуальні питання економічних наук, (5). https://doi.org/10.5281/zenodo.14286240

70. Чорна Л.О. Соціальна політика України: особливості та напрями роЗвитку /Л.О. Чорна, С.В. Кудлаєнко. Агросвіт. 2018. № 18. С. 16–20.

71. Юр’єва, І., & Гаряєва, Г. (2021). МІЖНАРОДНІ ПІДХОДИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ТА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (4), 8–11. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.8

72. Ainuddin, R. A., Beamish, P. W., Hulland, J. S., & Rouse, M. J. (2007). Resource attributes and fi rm performance in international joint ventures. Journal of World Business, 42 (1). DOI: https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.11.001

73. Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17, pp. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108.

74. Chetty, P. (2019). Importance of strategic management to excel in business. Project Guru. URL:https://www.projectguru.in/importance-of-strategic-management-to-excel-in-business/.

75. Grant, R.M. (2016). Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons

76. Helms, M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? : A review of academic research from the last decade. Journal of Strategy and Management, 3, 215–251. DOI: https://doi.org/10.1108/ 17554251011064837

77. McKiernan K. Social Security reform in the presence of informality. *Review of Economic Dynamics*. 2021. Vol. 40. p. 228–251.

78. Moroz O. S. Social responsibility of economic entities in crisis conditions in the development of market relations. В кн.: Theoretical and practical aspects of modern scientific research: Collective monograph. / За загальною редакцією Shpak V. ., Tabachnikov S. . Sherman Oaks, California: GS Publishing Services. 2022 С. 76-81.

79. Nachum, L. (2021) Value distribution and markets for social justice in global value chains: Interdependence relationships and government policy. J Int Bus Policy (2021).

80. Song C., Park K.M., Kim Y. Socio-cultural factors explaining technologybased entrepreneurial activity: Direct and indirect role of social security. *Technology in Society*. 2020. 61. P. 101–246.