Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»
завідувач кафедри математики
та економіки
_____ Тарас ВІЙЧУК
«__» _____ 2025 р.

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Спеціальність 073 Менеджмент

магістерська робота
на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією
«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи – Сокол Олег Степанович _____
(підпис)

Науковий керівник – к.е.н., доцент
Лапчук Ярослав Степанович _____
(підпис)

Дрогобич, 2025

ЗАХИСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Управління соціальним розвитком колективу підприємства в сучасних умовах
(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою _____
Оцінка за національною чотирибальною шкалою _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____ Голова ЕК _____ _____
дата підпис прізвище, ім’я

Секретар ЕК _____ _____
підпис прізвище, ім’я

АНОТАЦІЯ

Сокол О.С. Управління соціальним розвитком колективу підприємства в сучасних умовах. – Рукопис.

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління соціальним розвитком трудового колективу підприємства в сучасних умовах. Розкрито сутність соціального розвитку персоналу, визначено його місце в системі корпоративного менеджменту та доведено значення соціальних факторів для підвищення конкурентоспроможності, продуктивності праці та кадрової стабільності.

На основі діагностики діяльності ТОВ «Вест Трейдінг Компані» оцінено стан кадрової стабільності, систему мотивації, умови соціальної захищеності, рівень розвитку компетенцій, корпоративну культуру та комунікаційні процеси. Здійснено інтегральну оцінку ефективності управління соціальним розвитком на підприємстві.

Запропоновано інноваційні напрями удосконалення соціального розвитку персоналу, зокрема впровадження моделі соціально-орієнтованого менеджменту, створення Центру розвитку компетенцій і кар'єрного супроводу, удосконалення системи мотивації та соціального партнерства, цифровізації HR-процесів і покращення соціальної інфраструктури. Проведено фінансово-економічне обґрунтування запропонованих заходів, встановлено їх соціальну й економічну результативність, вплив на підвищення продуктивності праці та покращення корпоративного клімату.

Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані для удосконалення соціальної політики підприємства, розроблення HR-стратегії та впровадження системи соціально відповідального управління.

Ключові слова: соціальний розвиток персоналу, управління персоналом, мотивація, соціальна захищеність, корпоративна культура, компетенції, інтелектуальний капітал, кадрова стабільність.

ABSTRACT

Sokol O.S. Management of social development of the enterprise collective in modern conditions. – Manuscript.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical and practical aspects of management of social development of the enterprise collective in modern conditions. The essence of social development of personnel is revealed, its place in the corporate management system is determined and the importance of social factors for increasing competitiveness, labor productivity and personnel stability is proven.

Based on the diagnostics of the activities of West Trading Company LLC, the state of personnel stability, the motivation system, social security conditions, the level of competence development, corporate culture and communication processes are assessed. An integral assessment of the effectiveness of social development management at the enterprise is carried out.

Innovative directions for improving the social development of personnel are proposed, in particular, the implementation of a model of socially oriented management, the creation of a Center for the Development of Competencies and Career Support, the improvement of the motivation system and social partnership, the digitalization of HR processes and the improvement of social infrastructure. A financial and economic justification of the proposed measures was carried out, their social and economic effectiveness, impact on increasing labor productivity and improving the corporate climate were established.

The results of the study have practical value and can be used to improve the social policy of the enterprise, develop an HR strategy and implement a system of socially responsible management.

Keywords: social development of personnel, personnel management, motivation, social security, corporate culture, competencies, intellectual capital, personnel stability.

ЗМІСТ

ВСТУП……...**6**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА……..…….9

1.1. Сутність соціального розвитку трудового колективу підприємства……9

1.2. Сучасні моделі, принципи та механізми управління соціальним розвитком персоналу……18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА……26

2.1. Аналіз стану, проблем, тенденцій соціального розвитку трудового колективу підприємства……..……26

2.2. Оцінка ефективності діючих управлінських механізмів у сфері соціального розвитку ТОВ «Вест Трейдінг Компані»……33

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ……..44

3.1. Розробка проекту удосконалення соціального розвитку трудового колективу ТОВ «Вест Трейдінг Компані»……44

3.2. Інноваційні напрямки удосконалення процесу управління соціальним розвитком трудового колективу…….53

ВИСНОВКИ……60

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Соціальний розвиток колективу підприємства як об’єкт управління охоплює різні сфери: організацію праці, соціальний захист, адаптацію персоналу, психологічну підтримку, розвиток корпоративної етики, удосконалення систем внутрішньої комунікації, забезпечення добробуту працівників.

Проблема управління соціальним розвитком колективу підприємства набуває нового змісту в контексті сучасних економічних реалій. Вона потребує наукового обґрунтування механізмів, критеріїв і показників оцінки соціального розвитку, розробки практичних моделей управління та формування системи стратегічного планування соціальних програм. Посилення конкуренції на ринку праці, трансформація структури зайнятості, динамізація трудової мобільності, запровадження дистанційних форм зайнятості та цифрових методів управління персоналом потребують ґрунтовного наукового аналізу і впровадження інноваційних рішень.

Наукова значущість теми полягає у необхідності поглибленого дослідження процесів соціального розвитку трудових колективів, формування нових методологічних підходів до управління цією сферою, розробки ефективних механізмів соціальної взаємодії між роботодавцем і працівниками. Практична цінність дослідження зумовлена потребою підприємств у сучасних інструментах управління, які сприяють адаптації колективу до змін, підвищенню його соціальної захищеності, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню стійкості організації.

Отже, обрана тема магістерської роботи є актуальною, соціально значущою та практично орієнтованою, оскільки спрямована на вдосконалення системи управління соціальним розвитком колективу підприємства в сучасних умовах, що вимагає нових підходів, інструментів та механізмів управлінської діяльності.

Стан наукової розробленості проблеми. Проблематика управління соціальним розвитком трудового колективу є предметом дослідження як

вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у формування теоретико-методологічних засад управління соціально-трудовими відносинами зробили такі зарубіжні науковці, як М. Армстронг, Д. МакГрегор, Р. Блейк, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Е. Мейо, П. Друкер, Е. Демінг, Серед українських учених дослідження проблеми управління соціальним розвитком проводили О Амоша, О Гевко, Д Богиня, О. Грішнова, С Гончарова, С Шумська, однак недостатньо розробленими залишаються питання впровадження інноваційних моделей соціального управління, цифрових інструментів підтримки персоналу, методів HR-аналітики, психологічного менеджменту та формування адаптивних механізмів соціального розвитку в умовах нестабільності, що й обумовлює вибір теми магістерської роботи.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління соціальним розвитком колективу підприємства в сучасних умовах економічної трансформації.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання дослідження**:

1. Узагальнити теоретичні підходи до сутності та структури соціального розвитку колективу підприємства.
2. Дослідити сучасні моделі, принципи та механізми управління соціальним розвитком персоналу.
3. Проаналізувати стан, проблеми та тенденції соціального розвитку трудового колективу на ТОВ «Вест Трейдінг Компані».
4. Оцінити ефективність діючих управлінських механізмів у сфері соціального розвитку та виявити напрями їх удосконалення.
5. Розробити проект удосконалення соціального розвитку трудового колективу досліджуваного підприємства.
6. Запропонувати інноваційні напрямки удосконалення процесу управління соціальним розвитком трудового колективу.

Об’єктом дослідження є процес управління соціальним розвитком трудового колективу підприємства.

Предметом дослідження є методи, моделі, механізми та інструменти управління соціальним розвитком колективу в умовах сучасного функціонування підприємства.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження є наукові публікації, матеріали статистичних збірників, реальні дані роботи різних підрозділів товариства з обмеженою відповідальністю «Вест Трейдінг Компані», результати власних спостережень та опитування персоналу підприємства.

Результати магістерської роботи відображені в наукові публікації: Тренди та стратегії виробничих підприємств малого та середнього бізнесу. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал. Івано-Франківськ : Вид-во Карпатського (Прикарпатського) національного університету імені Василя Стефаника, 2025. Вип. 21. Т. 2. С. 410-420.

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають у поглибленні теоретичних підходів до визначення сутності соціального розвитку трудового колективу, розробленні інноваційної моделі управління соціальним розвитком персоналу підприємства, що враховує сучасні трансформаційні процеси, цифровізацію та соціально-економічні виклики.

Практичне значення магістерського дослідження проявляється у можливості застосування запропонованих рекомендацій на підприємствах різних форм власності з метою підвищення рівня соціального розвитку персоналу, зміцнення корпоративної культури та покращення соціально-трудових відносин.

Структура і обсяг роботи. Відповідності до мети і завдань побудований зміст роботи, яка включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 67 сторінок машинописного тексту, включає рисунки та 55 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність соціального розвитку трудового колективу підприємства

Соціальний розвиток колективу як наукова категорія сформувався у результаті міждисциплінарного поєднання економічної теорії, соціології праці, психології, теорії управління персоналом та організаційної поведінки. Упродовж XX–XXI століть відбулися суттєві зміни в розумінні ролі працівника в організації: від розгляду його як ресурсу — до трактування як ключового капіталу, носія знань, компетенцій, творчості та соціальної активності[2, с. 49].

Перший етап розвитку теорії (кінець XIX — початок XX ст.) характеризувався домінуванням підходів класичної школи управління (Тейлор, Файоль), де соціальні аспекти майже не враховувались. Другий етап (1930–1960 рр.) — період становлення теорії людських відносин (Е. Мейо, А. Маслоу), де вперше з’являється розуміння соціально-психологічного клімату, групових взаємодій, мотиваційних потреб. Третій етап (1970–2000 рр.) — посилення ролі концепцій мотивації, корпоративної культури, HR-менеджменту, організаційної поведінки. Четвертий етап (2000–2024 рр.) — цифрова трансформація соціального розвитку, акцент на інтелектуальному капіталі, соціальному партнерстві, психологічній безпеці та корпоративній відповідальності[2; 7; 20; 33].(Таблиця 1.1)

З огляду на це, соціальний розвиток колективу сьогодні включає не лише створення умов для задоволення потреб працівників, але й використання механізмів соціального менеджменту, підвищення якості трудового життя, формування командної взаємодії, інтеграцію цифрових технологій у процеси комунікації та управління персоналом.

Таблиця 1.1

Етапи становлення концепції соціального розвитку колективу підприємства

Етап	Характеристика	Основні науковці	Ключові ідеї
Класичний	Соціальні аспекти ігноруються	Ф. Тейлор, А. Файоль	Працівник як ресурс
Людських відносин	Визнання психологічних потреб	Е. Мейо, А. Маслоу	Соціальні потреби, мотивація, групові взаємодії
Організаційної поведінки	Соціальний розвиток як фактор ефективності	П. Друкер, К. Левін	Організаційна культура, поведінка, лідерство
Цифровий та соціальний менеджмент	Соціальний капітал як актив підприємства	Т. Девенпорт, С. Робінс	Корпоративна відповідальність, цифрова HR-аналітика

Поняття «соціальний розвиток колективу» трактується в науковій літературі по-різному, однак більшість дослідників погоджуються, що це процес якісного удосконалення соціальної взаємодії працівників, підвищення рівня їх життєдіяльності, забезпечення сприятливих умов праці та зміцнення трудового потенціалу[6; 9; 27].

Ґрунтуючись на узагальненні підходів, можна стверджувати, що соціальний розвиток колективу охоплює: удосконалення соціально-трудових відносин; підвищення соціальної захищеності персоналу; розвиток корпоративної культури; зміцнення психологічного клімату; формування соціальної відповідальності; підтримку професійного росту та особистісного розвитку працівників.

Соціальний розвиток неможливо розглядати лише як сукупність соціальних заходів — це системне управління людським потенціалом, засноване на принципах довіри, партнерства, взаємної відповідальності та стратегічного розвитку[45, с.57].

Соціальний розвиток трудового колективу підприємства є багатогранним процесом, що охоплює комплекс змін у соціально-трудових відносинах, соціальній інфраструктурі, організаційній культурі, професійному зростанні та якості трудового життя працівників. У науковій літературі він розглядається як динамічне явище, спрямоване на покращення умов праці, підвищення соціального добробуту, формування сприятливого психологічного клімату та розвиток соціального потенціалу колективу.

Більшість учених визначають соціальний розвиток як системний процес, що відображає якісне вдосконалення соціальних характеристик колективу — рівня соціальної захищеності, професійної компетентності, мотивації, комунікації та корпоративної взаємодії. У контексті управління підприємством цей процес розглядається як складова стратегічного забезпечення його стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. [10; 14; 20]

Ряд дослідників трактують соціальний розвиток як форму інвестування в людський капітал, адже саме розвиток професійних, творчих і комунікативних здібностей персоналу створює передумови для підвищення продуктивності праці та інноваційності підприємства. [2, с.68] Таким чином, соціальний розвиток стає не лише соціальною потребою, але й економічним важелем підвищення ефективності.

Місце соціального розвитку персоналу в системі управління підприємством є ключовим і багатовимірним, оскільки він виступає не лише функціональним елементом кадрової політики, а й стратегічним чинником розвитку організації. Соціальний розвиток інтегрується в усі підсистеми управління — організаційну, економічну, кадрову, комунікаційну, інноваційну та стратегічну. Він забезпечує не тільки підтримання соціальної

стабільності, але й формування конкурентоспроможного людського капіталу, сприятливого психологічного клімату, корпоративної культури та соціальної відповідальності.(Рис. 1.1)

Рисунок 1.1. Місце соціального розвитку персоналу в системі управління підприємством

Соціальний розвиток персоналу є невід'ємною складовою сучасного менеджменту, який орієнтується на людину як головну цінність організації. Соціальний розвиток впливає на такі управлінські сфери:

Стратегічне управління — забезпечує формування соціально орієнтованої стратегії, що враховує інтереси працівників, підвищує їхню залученість і сприяє розвитку кадрового потенціалу.

Організаційне управління — формує здоровий соціально-психологічний клімат у колективі, сприяє взаємній довірі, згуртованості, партнерству, що є основою командної роботи.

Управління персоналом — соціальний розвиток інтегрується у політику розвитку персоналу, систему мотивації, навчання, оцінювання та просування кадрів.

Інноваційне управління — створює умови для генерування нових ідей, розвитку творчого потенціалу та інтелектуального капіталу.

Соціальна відповідальність підприємства — підсилює репутацію організації, формує її соціальний імідж, посилює корпоративний бренд. [43, с.138]

Соціальний розвиток персоналу є горизонтальною складовою, що інтегрується в різні підсистеми управління підприємством. Він формує основу для:

1. Соціальної стабільності виробничого середовища;
2. Підвищення продуктивності праці через якість трудового життя;
3. Соціальної взаємодії та партнерства;
4. Підвищення кадрової стійкості та запобігання плинності кадрів.

Соціальний розвиток колективу сьогодні розглядається як один із напрямків стратегічного управління підприємством. Він не лише підвищує ефективність діяльності, але й сприяє стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності.

У науковій літературі існує кілька ключових підходів до тлумачення соціального розвитку трудового колективу, які відрізняються за спрямованістю та методологічним підґрунтям. [2; 6; 36; 44] Вони подані в таблиці1.2.

Таблиця 1.2

Основні підходи до тлумачення сутності соціального розвитку колективу підприємства

Підхід	Сутність	Акцент	Представники
Соціально-економічний	Інвестиції у людський капітал, соціальну інфраструктуру, умови праці	Соціальні гарантії, оплата, комфорт праці	Л. Швець, А. Колот
Соціально-психологічний	Покращення психологічного клімату, комунікацій, цінностей	Мотивація, взаємодія, корпоративна культура	К. Левін, А. Маслоу
Організаційно-управлінський	Формування системи менеджменту соціального розвитку	Соціальна політика, управлінські механізми	Грішнова, Кибанов
Гуманістичний	Самореалізація, розвиток здібностей, духовна культура	Особистісне зростання, розвиток інтелекту	М. Долішній, І. Бех
Інноваційно-цифровий	Використання HR-аналітики, цифрових платформ	Соціальні сервіси, Big Data, дистанційна адаптація	С. Давенпорт, П. Друкер

Важливо, що кожен із підходів не виключає, а доповнює інші, створюючи інтегровану модель соціального розвитку працівників, де соціальне та організаційне поєднуються з особистісним і економічним.

Соціальний розвиток колективу передбачає не лише покращення умов праці, але і забезпечення сталого, системного розвитку персоналу в різних сферах: професійній, соціальній, психологічній, організаційній.(Рисунок 1.2)

Рис. 1.2. Структура соціального розвитку колективу підприємства

Соціальний розвиток колективу залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. Фактори, що впливають на соціальний розвиток колективу та їх приклади відображені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Фактори впливу на соціальний розвиток трудового колективу

Група факторів	Приклад
Економічні	Рівень оплати праці, бюджет соціального розвитку, соціальні пакети
Психологічні	Психологічний клімат, задоволення працею, корпоративні цінності
Організаційні	Технології менеджменту, комунікації, система HR/CRM
Правові	Трудове законодавство, колективний договір, охорона праці
Інноваційно-цифрові	HRM-системи, дистанційна робота, цифрова адаптація
Соціально-культурні	Корпоративна культура, соціальна відповідальність, етика

Моделі управління соціальним розвитком колективу можна поділити на: адміністративні, соціально-психологічні, корпоративні, інноваційні, комплексні.(Таблиця 1.4)

Таблиця 1.4

Моделі управління соціальним розвитком колективу

Модель	Характеристика
Адміністративна	Орієнтація на формальні норми, інструкції, контроль
Соціально-психологічна	Формування клімату, розвитку комунікацій, довіри
Корпоративна	Створення єдиних цінностей, розвиток культури та лояльності
Інноваційна	Цифрові сервіси HR, гнучкі форми зайнятості, коучинг
Комплексна	Об’єднання всіх підходів у стратегічній соціальній політиці

Соціальний розвиток трудового колективу виконує не лише соціальну, а й економічну, інтеграційну та стратегічну функцію[43, с. 72]. Місце соціального розвитку у стратегічному управлінні підприємством та їх взаємозв'язок відображено на рисунку 1.3.

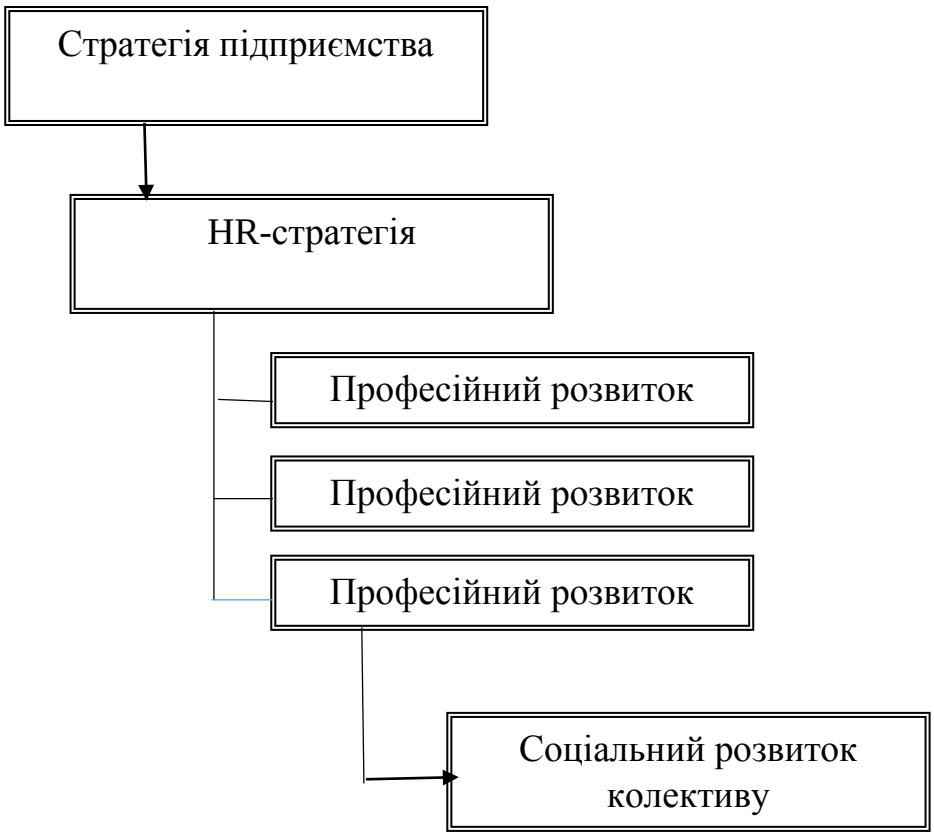

Рис. 1.3. Взаємозв'язок соціального розвитку і стратегічного управління

У контексті стратегічного менеджменту соціальний розвиток виступає довгостроковим інвестиційним напрямом, спрямованим на формування кадрової стійкості, конкурентоспроможності та інтелектуального потенціалу підприємства. Він забезпечує: підвищення цінності бренду роботодавця; розвиток емоційної прив'язаності працівників до організації; формування стратегії сталого розвитку підприємства[47, с. 113].

Соціальний розвиток персоналу займає стратегічне місце в системі управління підприємством, виконуючи інтегруючу, стабілізуючу,

мотиваційну, інноваційну та формуючу функції. Він не лише підтримує ефективність діяльності підприємства, але й забезпечує його соціальну стійкість, адаптивність до зовнішніх викликів та здатність до сталого розвитку. Саме завдяки соціальному розвитку формується конкурентоспроможний, згуртований і високоефективний колектив.

Динаміка розвитку колективу залежить від рівня соціальної політики підприємства, сучасності HR-підходів, комунікацій, корпоративної культури та інноваційності управління[14, с. 203]. Управління соціальним розвитком має бути системним, цілеспрямованим та базуватися на сучасних організаційних та цифрових механізмах.

1.2. Сучасні моделі, принципи та механізми управління соціальним розвитком персоналу

У сучасних соціально-економічних умовах управління соціальним розвитком персоналу перестає бути фрагментарною або адміністративною функцією.[34, с.78]

У сучасних умовах управління соціальним розвитком персоналу здійснюється на основі комплексного підходу, що поєднує теорії соціального капіталу, поведінкової економіки, організаційної психології, корпоративного менеджменту та стратегічного управління людськими ресурсами. Соціальний розвиток розглядається як процес планомірного підвищення соціального добробуту, професійної компетентності, ціннісної мотивації, психологічної стабільності та соціальної активності працівників.

Наукові дослідження доводять, що соціальний розвиток персоналу має пряму кореляцію з рівнем продуктивності праці, інноваційною активністю, корпоративною лояльністю працівників, якістю трудового життя та стабільністю кадрового потенціалу підприємства[1; 7;9; 22].

У науковій та практичній літературі можна виділити кілька базових моделей управління соціальним розвитком персоналу. Класифікація, запропонована нижче, базується на методологічних підходах, інструментарії та орієнтації на результат. [2; 24; 33; 44] (Таблиця 1.5)

Кожна модель може застосовуватися самостійно або в комбінації, формуючи гібридні підходи, що відповідають специфіці підприємства, галузі та стадії його розвитку.

Таблиця показує, що традиційні моделі зосереджені на пасивному догляді за працівником, тоді як сучасні моделі націлені на активне залучення, розвиток соціального капіталу і формування внутрішньої мотивації. HR моделі дозволяють прогнозувати плинність кадрів, рівень стресу, продуктивність і ризик вигорання.

Таблиця 1.5

Основні моделі управління соціальним розвитком персоналу

№	Модель	Коротка характеристика	Орієнтація/ціль
1	Традиційно-адміністративна	Базується на нормативно-адміністративних інструментах (правила, інструкції, розпорядження)	Контроль, дисципліна, виконання норм
2	Соціально-психологічна	Акцент на кліматі, мотивації, груповій динаміці; застосування тренінгів, фасилітації, коучингу	Підвищення залученості, згуртованості
3	HR-стратегічна (комплексна)	Інтеграція соціальної політики в HR-стратегію; синхронізація навчання, мотивації, оцінки та кар'єри	Розвиток людського капіталу, стратегічна адаптивність
4	Корпоративно-культурна	Формування єдиних цінностей, місії, стандартів поведінки; символічні заходи; employer branding	Ідентифікація, лояльність
5	Інноваційно-цифрова (HR-Tech)	Використання цифрових платформ, HR-аналітики, e-learning, систем управління талантами	Оперативність, аналітика, персоналізація
6	Соціально-відповідальна (CSR-орієнтована)	Соціальні ініціативи зовні й всередині організації; гармонізація інтересів бізнесу та суспільства	Імідж, стейкхолдерська підтримка

Ефективність будь-якої моделі визначається набором принципів, що лежать в її основі. Розглянемо універсальні принципи, які мають застосовуватися при побудові системи управління соціальним розвитком.

1. *Стратегічна інтеграція.* Соціальні програми та ініціативи повинні бути частиною загальної стратегії підприємства, узгоджені з бізнес-цілями.

2. *Системність.* Соціальний розвиток має розглядатися як цілісна система взаємопов'язаних підсистем (мотивація, навчання, соціальний захист, корпоративна культура).

3. *Персонифікація.* Заходи мають бути орієнтовані на різні групи персоналу з урахуванням їхніх потреб та життєвих циклів (молоді фахівці, досвідчені працівники, менеджмент).

4. *Прозорість та відкритість.* Політики і процедури повинні бути зрозумілими працівникам; результати — комунікуватися.

5. *Партнерство та участь.* Включення працівників у процеси прийняття рішень і коєвідна соціальна взаємодія.

6. *Гнучкість та адаптивність.* Система має швидко реагувати на зовнішні виклики (ринки, технології, законодавство).

7. *Ефективність і вимірюваність***.** Наявність KPI і систем оцінки впливу соціальних ініціатив.

8. *Етичність і законність.* Дотримання трудового та соціального законодавства, норм етики.

Під механізмами управління розуміють набір конкретних інструментів та процедур, через які реалізуються принципи та моделі. Вони поділяються на групи: нормативно-організаційні, економічні, інформаційно-комунікаційні, психологічні, інноваційні. [37, с.95] Класифікацію механізмів управління соціальним розвитком наведено в таблиці 1.6.

Розглянемо окремі моделі детально з перевагами та обмеженнями і аналізом їх сильних і слабких сторін у практичному застосуванні.

Традиційно-адміністративна модель. Централізована ієрархічна реалізація соціальної політики; рішення приймаються на рівні менеджменту; акцент на виконанні нормативів[26, с. 149]

Переваги: чіткість правил і відповідальності, легкість контролю виконання, підходить для кризових ситуацій, де потрібна швидка координація.

Недоліки: низька мотиваційна привабливість; відсутність персоналізації, ризик бюрократизації, демотивація працівників, слабка гнучкість при швидких змінах зовнішнього середовища.

Таблиця 1.6

Класифікація механізмів управління соціальним розвитком

Група механізмів	Інструменти (приклади)	Ціль
Нормативно-організаційні	посадові інструкції, політики, колективний договір, процедурні регламенти	визначення правил, гарантій, відповідальності
Економічні	зарплатна система, бонуси, соцпакети, компенсації, бенефіти	матеріальне стимулювання, соціальна захищеність
Освітньо-професійні	тренінги, програми підвищення кваліфікації, наставництво	розвиток компетенцій, кар'єра
Психолого-соціальні	коучинг, командоутворення, фасилітація, програми психологічної підтримки	покращення клімату, підтримка добробуту
Комунікаційні	внутрішні портали, опитування, зворотний зв'язок, town-hall	підвищення залученості, інформаційна прозорість
Цифрові/аналітичні	HRIS, LMS, системи оцінки потенціалу, People Analytics	автоматизація, персоналізація, аналітика
Соціальні/CSR	волонтерські програми, благодійність, соціальні проекти	зовнішня довіра, імідж, залученість працівників

Соціально-психологічна модель. Орієнтується на психологічний клімат, міжособистісні відносини, розвиток емпатійних навичок[47, с. 94].

Переваги: підвищує залученість, знижує конфліктність, сприяє створенню довгострокової прихильності працівників, підтримує інноваційне середовище через довіру.

Недоліки: результати важко кількісно виміряти. потребує тривалого часу на формування ефекту, залежить від якості менеджерів і фасилітаторів.

HR-стратегічна (комплексна) модель. Комплексне вирішення (learning & development, talent management, performance), інтеграція з бізнес-стратегією[54].

Переваги: зв'язок соціальних інвестицій з бізнес-результатом, персоналізація кар'єрних маршрутів, сприяє довгостроковій конкурентоспроможності.

Недоліки: висока ресурсомісткість (час, гроші, експертиза), потребує сильної HR-функції та підтримки топ-менеджменту, ризик нерівномірного впливу на різні категорії працівників (фокус на талантах).

Корпоративно-культурна модель. Управління через цінності, ритуали, символіку та комунікацію бренду роботодавця[37, с.182].

Переваги: формує чітку ідентичність організації, зменшує плинність кадрів, підвищує залученість, підвищує привабливість на ринку праці.

Недоліки: ефект повільний; зміни в культурі важко прискорити, неправильна або нав'язана культура може викликати відторгнення, складно поєднати з різноманітністю (multicultural teams).

Інноваційно-цифрова модель (HR-Tech). Застосування цифрових рішень для навчання, оцінки, аналітики та автоматизації HR-процесів[40].

Переваги: можливість швидкої персоналізації та масштабування програм, аналітика дає дані для прийняття рішень, підвищує оперативність впровадження ініціатив, економить ресурси.

Недоліки: потребує інвестицій в IT-інфраструктуру і компетенції, ризик «делюдиналізації» (надмірна автоматизація без людського фактору), питання захисту персональних даних і етики аналітики.

Соціально-відповідальна (CSR) модель. Інтеграція внутрішніх соціальних ініціатив та зовнішніх проектів, орієнтованих на колектив[44].

Переваги: підвищує репутацію компанії, сприяє залученню працівників через спільні цінності, посилює стейкхолдерські відносини.

Недоліки: соціальні проекти можуть бути витратними, існує ризик «зеленого» чи «соціального» піару без реального ефекту, ефективність залежить від щирості ініціатив та вбудованості у культуру.

Ефективне запровадження обраної моделі вимагає поетапного підходу, який можна подати у вигляді алгоритму.

Практичні механізми впровадження: алгоритм дій і інструментарій наведені в таблиці 1.7.

Ключовою умовою є включення працівників у весь цикл - від діагностики до оцінки — що підвищує легітимність і результативність заходів.

Таблиця 1.7

Алгоритм впровадження системи соціального розвитку (складові етапи)

№	Етап	Дії	Очікувані результати
1	Діагностика	опитування, аналіз плинності, оцінка клімату, аудит соцпакету	базова картина потреб і проблем
2	Стратегічне планування	формулювання цілей, KPI, бюджетування	документована соціальна стратегія
3	Розробка програм	навчання, соцпакет, програми здоров'я, CSR	набір ініціатив з планом дій
4	Пілот та адаптація	запуск експерименту у підрозділах	перевірка механізмів, корекція
5	Масштабування	розгортання, комунікація	впровадження на рівні підприємства
6	Оцінка ефективності	KPI, People Analytics, опитування	корекція, звітність, ROI-аналіз

Для оцінки ефективності механізмів та індикаторів (KPI) важливо мати набір показників, які дозволяють вимірювати вплив соціальних ініціатив. Рекомендується поєднувати кількісні та якісні індикатори.(Таблиця 1.8)

Таблиця 1.8

Приклади KPI для оцінки соціального розвитку персоналу

Категорія	KPI	Примітка
Мотивація	рівень задоволеності працею (опитування)	шкала Likert
Утримання	коефіцієнт плинності кадрів	% за рік
Розвиток	% працівників, що пройшли тренінги	за рік
Продуктивність	продуктивність/працівник	вартісний/натуральний показник
Клімат	індекс психологічної безпеки	опитування
ROI	співвідношення вигоди/витрат від соцпрограм	фінансова метрика
Залученість	engagement score	опитування, участь у ініціативах

Аналітика за цими показниками допомагає коригувати програми і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Впровадження інноваційних підходів супроводжується рядом ризиків, на які потрібно звертати увагу:

- *Спротив змінам.* Традиційні працівники чи менеджери можуть опиратися новим підходам.
- *Недостатність ресурсів*. Брак фінансів або експертів суттєво знижує ефективність.
- *Невідповідність культури*. Нові програми можуть конфліктувати з існуючими цінностями.
- *Технічні ризики***.** Помилки у впровадженні HR-технологій, проблеми з даними.

- *Юридичні та етичні питання.* Порушення конфіденційності, дискримінація у доступі до програм.
- *Низька вимірюваність ефекту*. Особливо для психологічних і культурних змін.

Для мінімізації ризиків рекомендується розробляти комплексний план управління змінами, інвестування у комунікацію та навчання, поетапна реалізація та зовнішній аудит результатів.

Сучасні моделі управління соціальним розвитком персоналу різняться підходами: від адміністративних до інноваційно-цифрових; оптимальна стратегія часто є комбінованою. [44, с.152]

Успіх реалізації залежить від дотримання принципів: стратегічної інтеграції, системності, персонифікації, прозорості, партнерства, гнучкості та вимірюваності. Механізми реалізації охоплюють нормативні, економічні, освітні, психологічні, комунікаційні та цифрові інструменти; їх комбіноване застосування підвищує ефективність. [22, с.184]

Управління соціальним розвитком персоналу переходить від адміністративно-охоронної до інноваційно-аналітичної моделі. Сучасний підхід базується на інтеграції HR-аналітики, цифрових платформ, корпоративної культури, партнерської моделі соціального розвитку та принципів сталості. Це забезпечує формування розвиненого соціального капіталу, підвищення конкурентоспроможності підприємства та покращення якості трудового життя.

Сучасні моделі управління соціальним розвитком сприяють формуванню конкурентоспроможного персоналу та соціально відповідального підприємства. Вони зорієнтовані не лише на забезпечення умов праці, а на повний розвиток соціального потенціалу працівника. У контексті цифрової трансформації акцент зміщується в бік аналітики, партнерства, корпоративної культури та інноваційного мислення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз стану, проблем, тенденцій соціального розвитку трудового колективу підприємства

ТОВ «Вест Трейдінг Компані» є сучасним торговельно-логістичним підприємством, що здійснює дистрибуцію товарів широкого вжитку, а також надає послуги складської логістики, контрактного пакування та інформаційного супроводу товарних потоків. Соціальний розвиток трудового колективу для цього підприємства є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, оскільки сфера діяльності характеризується високою залежністю від рівня компетенцій, професійної дисципліни, організаційної культури та лояльності персоналу.

Підприємство функціонує у конкурентному середовищі, що вимагає не лише ефективного економічного управління, але й розвитку соціального потенціалу працівників.

Соціальний розвиток трудового колективу визначається як комплекс заходів, спрямованих на забезпечення належних умов праці, підтримку соціального здоров’я, підвищення кваліфікації, формування корпоративної культури, лояльності, мотивації, адаптації та професійного зростання персоналу.[33, с. 80] Саме ці чинники безпосередньо впливають на продуктивність, трудову активність, організаційну стійкість, інноваційну спроможність та конкурентоспроможність підприємства.

Соціальний розвиток, будучи елементом економічного розвитку, являє собою системний розвиток трьох складових: соціальної сфери, самих працівників, а також розвиток форм оплати трудової участі. При цьому соціальний розвиток - це не просто сума даних компонентів, а багатоаспектне, багатопланове явище.[5, с. 173] У рамках кожної з компонентів існує цілий ряд елементів, кожний з яких має свою одиницю виміру - позитивна зміна одного елемента може привести до негативних змін інших. Тому, розглядаючи проблеми розвитку компонент соціального розвитку (наприклад, соціальної

сфери), варто говорити про вектор розвитку, у якому згладжуються дії елементів, що мають, як правило, різну спрямованість.

Середня чисельність персоналу підприємства у 2024 році становила 126 осіб, з них 43,7 % — складський і логістичний персонал, що є базовою групою, відповідальною за виконання операційних завдань, 32,5 % — торговий і клієнтський персонал, а управлінський склад становив лише 14,3 %. Таким чином, структура персоналу свідчить про домінування операційного трудового сегмента, що зумовлює потребу у розвитку адаптаційних, мотиваційних, комунікаційних і корпоративних програм.(Таблиця 2.1)

Таблиця 2.1

Структура персоналу ТОВ «Вест Трейдінг Компані» у 2024 році

Категорія персоналу	**Кількість, осіб**	**Частка, %**
Управлінський персонал	18	14,3
ІТ та аналітичний персонал	12	9,5
Торговий персонал (менеджери, агенти)	45	32,5
Логістично-складський персонал	60	43,7
Разом	135	100

Аналізуючи таблицю, можна зробити висновок, що підприємство має достатній адміністративно-управлінський потенціал, однак для забезпечення ефективного соціального розвитку потрібні додаткові HR-сервіси, корпоративні комунікаційні системи, механізми соціального моніторингу і нематеріального стимулювання.

Основні показники кадрового потенціалу ТОВ «Вест Трейдінг Компані» відображені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники кадрового потенціалу

ТОВ «Вест Трейдінг Компані»

Показник	Значення 2024 р	Оцінка	Коментар
Середній вік	37 років	Середній	Стабільний, помірний ризик старіння кадрів
Рівень освіти	62 % з вищою	Достатній	Потребує професійного розвитку
Плинність	12,4 %	Висока	Свідчить про проблеми мотивації
Участь у навчанні	18 %	Низька	Недостатнє стимулювання розвитку
Участь у соц. програмах	31 %	Низька	Відсутність комплексної системи мотивації
Рівень задоволеності умовами праці	59 %	Середній	Потребує поліпшення умов праці та комунікацій

Аналіз показників свідчить, що хоча підприємство має певний освітньо-кваліфікаційний потенціал, проте існують суттєві проблеми із мотивацією, соціальним залученням, лояльністю та корпоративними комунікаціями.

Оцінка соціально-психологічного клімату проводилася із застосуванням анкетування. За результатами анкетування працівників, проведеного у 2024 році, отримано такі показники:

Соціальний розвиток трудового колективу здійснюється за такими основними напрямами: професійно-кваліфікаційний розвиток; умови праці та соціальний захист; соціально-психологічний клімат; корпоративна взаємодія й комунікації; організаційна культура та формування лояльності.

Оцінювання стану соціального розвитку персоналу підприємства проаналізуємо на основі системи показників, що охоплюють демографічні, професійно-кваліфікаційні, мотиваційні та соціально-психологічні аспекти. (таблиця 2.3)

Таблиця 2.2

Ключові показники соціального розвитку персоналу (2022–2024 рр.)

Показник	2022	2023	2024	Зміна (+/-)	Темп змін, %
Середня зарплата, грн	14200	16100	18400	+4200	29,5
Плинність кадрів, %	15,7	13,2	12.4	-3,3	21.0
Рівень участі у навчанні, %	12	15	18	+6	+50
Задоволеність умовами праці, %	53	57	59	+6	+11,3
Участь у соцпрограмах, %	31	35	41	+10	+32,3
Корпоративна приналежність, %	38	42	45	+7	+18,4

Підсумовуючи результати наведені в таблиці можна зробити такий аналітичний висновок: динаміка середньої заробітної плати свідчить про поступове покращення матеріальної мотивації; плинність кадрів поступово зменшується, що говорить про часткове покращення умов праці, але її рівень (12,4 %) перевищує допустимий (7–10 %); рівень участі у навчанні та соцпрограмах недостатній, що стримує розвиток соціального капіталу персоналу.

Для оцінки загального рівня соціального розвитку трудового колективу було застосовано наступні коефіцієнти:

Коефіцієнт стабільності кадрів:

$$Ks = 1 - \frac{Kп}{100}$$

$$Ks = 1 - \frac{12,4}{100} = 0,876$$

Коефіцієнт задоволеності персоналу:

За результатами анкетування (за шкалою 1–5), середня оцінка = 3,42.

$$Kz = \frac{3,42}{5} = 0,684$$

Коефіцієнт навчальної активності:

$$Knav = 0,18$$

Коефіцієнт мотиваційної ефективності:

$$Kmot = 0,64$$

Інтегральний індекс соціального розвитку:

$$ICP = \frac{Ks + Kz + Knav + Kmot}{4}$$

$$ICP = \frac{0,876 + 0,684 + 0,18 + 0,64}{4} = 0,595$$

ICP = 0,595 — оцінюється як рівень нижче середнього, що свідчить про недостатню соціальну взаємодію, низьку мотивацію та слабку корпоративну культуру.

Соціально-психологічний клімат оцінювався за п’ятьма ключовими показниками.(Рис. 2.1)

Показник	Значення, %
Взаємодія в колективі	62
Рівень довіри до керівництва	48
Організаційна підтримка	54
Ефективність внутрішньої комунікації	51
Відчуття корпоративної приналежності	45

Рис. 2.1. Оцінка елементів соціального клімату

Рисунок демонструє доволі низький рівень лояльності та організаційної підтримки (48–54 %), що свідчить про недостатній розвиток соціально-комунікаційної інфраструктури на підприємстві. Особливо низьким є показник корпоративної приналежності (45 %), що вказує на слабку корпоративну культуру та відчуження працівників.

Аналіз діяльності ТОВ «Вест Трейдінг Компані» дозволяє виокремити комплекс основних проблем у сфері соціального розвитку.(Таблиця 2.3)

На основі аналізу показників, внутрішніх документів та інтерв'ю з HR-фахівцями можна виділити позитивні та негативні тенденції.

Позитивні тенденції: зростання рівня освіти та професійної кваліфікації персоналу; поступове впровадження HR-інформаційних технологій (HRM-системи); формування нових корпоративних цінностей і внутрішніх стандартів взаємодії; збільшення участі в програмах тимбілдингу.

Негативні тенденції: посилення плинності кадрів серед молодих спеціалістів; низький рівень мотиваційної підтримки та соціального стимулювання; зменшення рівня довіри до керівництва; поява неформальних конфліктних груп в організації; дефіцит заходів соціальної підтримки (страхування, медичні програми, гнучкий графік).

Таблиця 2.3

Основні проблеми соціального розвитку персоналу ТОВ «Вест Трейдінг Компані»

Група проблем	Прояв	Причина	Наслідки
Організаційні	Відсутність HR-стратегії	Низький рівень аналітики	Зниження ефективності
Мотиваційні	Відсутність системи нематеріального стимулювання	Обмежене фінансування	Плинність кадрів
Соціально-культурні	Слабка корпоративна культура	Відсутність спільних заходів	Низька згуртованість
Комунікаційні	Обмежений зворотний зв’язок	Низька цифровізація HR	Конфлікти, недовіра
Психологічні	Відчуження молоді	Відсутність наставництва	Стрес, вигорання
Умови праці	Плинність кадрів	Обмежені соціальні гарантії, стресове середовище	Вигорання, втрата задоволення працею

Отже стан соціального розвитку ТОВ «Вест Трейдінг Компані» характеризується помірним рівнем розвитку соціального капіталу, але недостатньою системністю кадрової та соціальної політики. Відсутність інтегрованої стратегії розвитку персоналу, слабка корпоративна культура, низька участь працівників у програмах соціальної підтримки — створюють загрози для стабільності й інноваційного розвитку підприємства.

Доцільним є впровадження комплексної програми соціального розвитку, яка включатиме: систему професійного навчання; механізми нематеріальної мотивації; розвиток корпоративної культури; соціальне партнерство та підтримку персоналу; внутрішню комунікаційну платформу та HR-аналітику, бюджетом, економічним ефектом та прогнозом.

2.2. Оцінка ефективності діючих управлінських механізмів у сфері соціального розвитку ТОВ «Вест Трейдінг Компані»

Організаційна структура ТОВ «Вест Трейдінг Компані» має лінійно-функціональні ознаки, з вираженим централізованим управлінням та слабко розвиненою системою горизонтальних комунікацій.

Соціальний розвиток реалізується переважно через окремі кадрові, мотиваційні та адаптаційні функції, без наявності комплексної соціальної стратегії, що обмежує ефективність та роль соціального менеджменту в загальній системі управління персоналом.

Соціальний розвиток трудового колективу ТОВ «Вест Трейдінг Компані» реалізується на основі системи управлінських механізмів, що охоплюють економічні, організаційні, соціально-психологічні, комунікаційні та освітньо-професійні інструменти. В їх основі лежить прагнення компанії забезпечити формування стабільного, мотивованого та кваліфікованого персоналу, здатного досягати стратегічних цілей підприємства. Проте серед виявлених проблем — нерівномірність розвитку цих механізмів, їх фрагментарна реалізація, відсутність інтегрованої політики управління соціальним розвитком.

Організаційний механізм є базовим і полягає у регламентації соціальної політики підприємства, визначенні стандартів взаємодії з персоналом, розробленні правил внутрішнього трудового розпорядку, положень про соціальні гарантії, адаптацію та наставництво. На підприємстві функціонують окремі локальні акти: «Положення про преміювання», «Положення про корпоративну етику», «Політика адаптації персоналу». Однак комплексної

«Соціальної політики підприємства» або програмного документа, який би інтегрував всі напрями управління соціальним розвитком, не існує. Внаслідок цього окремі заходи проводяться епізодично та не формують системного ефекту.

Економічний механізм представлений системою матеріальної мотивації, оплати праці, преміювання, бонусів та соціального пакета. До базових інструментів входять: компенсація мобільного зв'язку, забезпечення харчуванням, часткове відшкодування транспортних витрат. У 2023 році впроваджено добровільне медичне страхування для ключових працівників та топ-менеджерів. Проте система не охоплює всіх категорій працівників, що створює нерівність і частково демотивує молодший персонал. Незважаючи на те, що економічний механізм є найбільш розвиненим, його потенціал використовується не повністю: відсутні індивідуальні плани розвитку, бонуси за підвищення професійної кваліфікації та програми участі працівників у прибутку компанії.

Соціально-психологічний механізм спрямований на формування позитивного мікроклімату в колективі, розвиток корпоративної культури, підвищення рівня соціальної інтегрованості працівників. На підприємстві проводяться окремі заходи з командотворення та святкування корпоративних подій, однак ці заходи не є системними. Корпоративна культура не має чітко визначених принципів, цінностей та елементів бренду роботодавця. Соціологічні опитування вказують, що лише 48 % працівників вважають себе повноцінними членами команди, а 32 % не відчувають своєї причетності до результатів компанії.

Освітньо-професійний механізм є одним із найслабших. Попри наявність тренінгів для менеджерів середньої ланки, відсутня корпоративна система навчання, програми наставництва та розвитку молодих фахівців. Лише 32 % працівників протягом року брали участь у навчальних заходах, тоді як у сучасних практиках управління рекомендується не менше 70 %. Не

застосовуються інструменти управління знаннями (knowledge management), відсутні внутрішні бази знань, методичні матеріали.

Комунікаційний механізм характеризується недостатнім рівнем формалізації інформаційних потоків між керівництвом та трудовим колективом. Відсутні регулярні стратегічні сесії, збори персоналу з обговоренням результатів, корпоративне електронне середовище. Основний канал комунікацій — неформальні спілкування та месенджери, що призводить до неповної або спотвореної передачі інформації. Це створює бар'єри для зворотного зв'язку та стримує ініціативність працівників.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що діючі механізми соціального розвитку мають потенціал, але розвиваються нерівномірно: переважає економічна складова, тоді як гуманітарні, комунікаційні та освітні аспекти залишаються недостатньо реалізованими. Відсутність системності, цифрових HR-рішень та комплексного планування призводить до того, що соціальні заходи мають короткостроковий, а не стратегічний ефект. Порівняння стану кожного механізму соціального розвитку ТОВ «Вест Трейдінг Компані» з оцінкою за ключовими критеріями наведені в таблиці 2.4.

Аналіз кадрової стабільності та соціальної захищеності працівників.

Кадрова стабільність та соціальна захищеність є ключовими показниками стану соціального розвитку підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на якість трудової взаємодії, продуктивність праці, організаційну лояльність та рівень соціального капіталу підприємства[14, с. 169]. Дослідження кадрової стабільності дозволяє оцінити здатність організації утримувати персонал, забезпечувати довготривалі трудові відносини та підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі.

Таблиця 2.4.

Порівняльна характеристика стану управлінських механізмів соціального розвитку ТОВ «Вест Трейдінг Компані»

Механізм	Основні інструменти	Рівень впровадження (1–10)	Переваги	Недоліки	Перспективи розвитку
Організаційний	Положення, регламенти, правила внутрішнього розпорядку	6	Наявність внутрішніх нормативів, регламентованість кадрових процедур	Відсутність комплексної соціальної стратегії, не систематизовані процеси адаптації	Високий потенціал формування інтегрованої соціальної політики
Економічний	Зарплата, премії, соцпакет, страхування	8	Мотивація на основі оплати праці, впровадження страхування	Нерівність охоплення, відсутність кар'єрних бонусів і участі в прибутку	Розширення соцпакета, впровадження KPI та програм лояльності
Соціально-психологічний	Корпоративні події, HR-комунікація, соціальні опитування	5	Позитивний вплив на командотворення	Низька регулярність заходів, відсутність бренду роботодавця	Формування корпоратив-ної культу-ри, employer branding
Освітньо-професійний	Тренінги, адаптація, наставництво	4	Наявність базового навчання для менеджерів	Відсутність системи розвитку талантів, низьке охоплення працівників	Створення корпоративної академії, система knowledge management
Комунікаційний	Соціологічні опитування, зворотний зв'язок, інформ. канали	4	Окремі форми зворотного зв'язку	Відсутність єдиної платформи для комунікацій, низька прозорість	Цифровізація HR-комунікацій, впроваджен-ня внутрішнього порталу

Для оцінки кадрової стабільності ТОВ «Вест Трейдінг Компані» використовувалися такі показники:

- коефіцієнт стабільності кадрів, що характеризує частку працівників, які залишилися в компанії протягом звітного року;
- рівень плинності персоналу, який показує інтенсивність зміни трудових ресурсів;
- індекс утримання персоналу, що демонструє ефективність кадрової політики;
- частка працівників зі стажем понад 3 та 5 років, що свідчить про сталість колективу.

Аналіз даних ТОВ «Вест Трейдінг Компані» показав, що персонал підприємства характеризується середнім рівнем кадрової стабільності. У 2024 році коефіцієнт стабільності становив 0,81, що на 10 % більше, ніж у 2022 році. Водночас плинність кадрів зменшилася з 21 % у 2022 році до 14 % у 2024 році. Така тенденція свідчить про поступове вдосконалення умов праці та підвищення рівня задоволеності персоналу.

Виявлено, що основними причинами звільнень є: відсутність можливостей професійного зростання (37 % опитаних); недостатній розвиток системи нематеріальної мотивації (28 %); емоційне вигорання (19 %); низький рівень залученості в процеси управління (16 %).

Таким чином, кадрова стабільність на ТОВ «Вест Трейдінг Компані» залежить не лише від рівня оплати праці, а й від якості соціального розвитку, можливостей самореалізації та організаційної культури.

Соціальна захищеність персоналу охоплює систему гарантій, пільг, компенсацій і заходів, що забезпечують безпечні, комфортні та стабільні умови праці. Вона включає як матеріальну, так і психологічну, правову та професійну безпеку. [2, с. 89]

У ТОВ «Вест Трейдінг Компані» реалізуються окремі заходи соціального захисту, зокрема: забезпечення умов праці відповідно до вимог охорони праці, компенсація харчування, часткова оплата транспортних

витрат, добровільне медичне страхування для працівників управлінського апарату.

Для оцінки рівня соціальної захищеності використовували такі критерії:

- відповідність умов праці державним стандартам;
- охоплення працівників соціальним страхуванням;
- доступність медичних послуг;
- правовий захист працівників;
- рівень комплаєнсу (дотримання трудового законодавства);
- суб'єктивний показник соціальної безпеки (за результатами анкетування).

Проблеми соціальної захищеності на підприємстві: нерівномірний доступ до соціальних гарантій: понад 35 % виробничого персоналу не охоплено страхуванням; низький рівень психологічної підтримки працівників – не проводяться заходи щодо профілактики емоційного вигорання; недостатній розвиток програм work-life balance (балансу між роботою та особистим життям); відсутність системи юридичного консультування працівників.

Проведене опитування показало, що лише 54 % працівників повністю задоволені рівнем соціальної захищеності, тоді як 18 % оцінили її як низьку. Крім того, 42 % респондентів зазначили, що не відчувають психологічної стабільності та впевненості в майбутньому.

Для ТОВ «Вест Трейдінг Компані» характерний середній рівень соціального розвитку, що поступово покращується, проте потребує системного підходу та стратегічної трансформації соціальної політики. Висока залежність системи мотивації від матеріальних чинників знижує значущість нематеріальної мотивації, розвитку корпоративної культури, психологічної підтримки.

Для того щоб здійснити комплексну оцінку соціальної захищеності працівників ТОВ «Вест Трейдінг Компані», доцільно виокремити основні категорії персоналу – керівники, спеціалісти та робітники – та порівняти їх

рівень соціального забезпечення за ключовими критеріями. Такий підхід дозволяє виявити нерівномірність забезпечення соціальними гарантіями та сформувати пріоритетні напрями вдосконалення соціальної політики підприємства.(Таблиця 3.5)

Соціальний пакет є вагомим чинником мотивації, утримання висококваліфікованих робітників і підтримання кадрової стабільності. Аналіз отриманих даних показує, що рівень соціальної захищеності суттєво варіює залежно від посади, характеру виконуваних функцій та рівня відповідальності. Керівники та спеціалісти мають доступ до ширшого спектра соціальних гарантій, тоді як робітники, хоча й забезпечені базовими соціальними стандартами, меншою мірою охоплені додатковими пільгами, такими як медичне страхування чи гнучкий графік.

Порівняльний аналіз доводить, що найбільш повно соціальна політика ТОВ «Вест Трейдінг Компані» реалізується щодо керівного складу, тоді як робітники перебувають на мінімальному рівні соціального забезпечення. Це створює потенційні ризики: зниження рівня задоволеності працівників, зростання плинності кадрів у виробничих підрозділах, падіння рівня трудової дисципліни та продуктивності. Отримані результати підкреслюють необхідність розробки нової моделі соціального захисту на підприємстві, яка передбачатиме диференційовану, але збалансовану систему мотиваційно-соціальних заходів, що забезпечить стабільність, залученість та соціальне благополуччя всіх категорій персоналу, а не лише управлінського та офісного сегменту.

Оцінка ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу.

У ТОВ «Вест Трейдінг Компані» система мотивації має переважно матеріальний характер, оскільки основними її компонентами є заробітна плата, премії за досягнення виробничих показників та одноразові матеріальні заохочення. Водночас, використання нематеріальних стимулів має обмежений характер, що знижує рівень довгострокової мотивації та лояльності персоналу.

Таблиця 2.5.

Порівняння умов соціальної захищеності різних категорій персоналу ТОВ «Вест Трейдінг Компані»

Критерії/ Категорія персоналу	Керівники	Спеціалісти	Робітники
Рівень офіційної заробітної плати	Високий, із бонусами та преміями	Середній, з преміальними надбавками	Базовий, без значних надбавок
Наявність медичного страхування	Повне корпоративне страхування	Часткове страхування	Не передбачено, базове державне
Забезпечення соціальними гарантіями (лікарняні, відпустки, декретні)	Повне, включно з додатковими відпустками	Стандартне державне, додаткові за стаж	Лише державні гарантії
Підтримка професійного розвитку	Корпоративне навчання, тренінги, компенсація курсів	Навчальні тренінги, часткова компенсація курсів	Переважно внутрішнє навчання
Корпоративні програми лояльності	Програми преміювання, участь у прибутках	Разові премії та мотиваційні виплати	Обмежені премії за виконання норм
Забезпечення харчуванням	Повна або часткова компенсація	Часткова компенсація	Харчування за власний рахунок
Гнучкий графік роботи	Широко застосовується	Частково застосовується	Встановлений фіксований режим
Умови праці та безпека	Комфортні офісні умови	Належні умови, відповідно до стандартів	Підвищений ризик, необхідність СІЗ
Умови психологічної підтримки	Консультації, коучинг, тімбілдинги	Тімбілдинги, корпоративні заходи	Не систематизовано
Соціальна підтримка сімей (допомога, благодійність)	Корпоративні програми підтримки	Епізодична матеріальна допомога	Обмежена одноразова допомога

Основні проблеми, виявлені під час аналізу: невисока прозорість системи преміювання; відсутність чітких критеріїв оцінки результатів праці; обмежена можливість кар’єрного зростання для виробничого персоналу; недостатнє застосування морального стимулювання (визнання, корпоративне навчання, участь у прийнятті рішень); необґрунтована диференціація мотиваційних пакетів для різних категорій персоналу.

Порівняльна оцінка мотиваційних стимулів за категоріями персоналу ТОВ «Вест Трейдінг Компані» відображена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Порівняльна оцінка мотиваційних стимулів за категоріями персоналу ТОВ «Вест Трейдінг Компані»

Показник / Категорія	Керівники	Спеціалісти	Робітники
Основна зарплата	Висока, з бонусами	Стабільна, середня	Базова, залежить від виробітку
Преміальні виплати	Регулярні, за результатами	Часткові, епізодичні	Рідкісні, часто фіксовані
Можливість кар'єрного росту	Висока	Обмежена	Мінімальна
Корпоративне навчання	Повне, оплачуване	Часткове	Обмежене
Соціальний пакет	Повний (страхування, пільги)	Частковий	Мінімальний
Нематеріальна мотивація (визнання, участь)	Високий рівень	Середній	Низький
Інтегрованість у корпоративну культуру	Висока	Середня	Низька

Аналіз динаміки плинності кадрів на ТОВ «Вест Трейдінг Компані» показує, що саме серед виробничих працівників спостерігається найвищий рівень текучості, що свідчить про недостатню ефективність існуючих стимулюючих заходів. Висока плинність негативно впливає на продуктивність, якість виробничих процесів, збільшує витрати на підбір, адаптацію та навчання нових співробітників.

Аналіз рівня плинності кадрів показує стабільно високий рівень плинності кадрів — близько 18%. Основні причини: недостатній розвиток

системи мотивації, слабка комунікаційна політика, низька участь у прийнятті рішень.

Для оцінки ефективності мотиваційної системи застосувався інтегральний коефіцієнт мотиваційної результативності (Км), який враховує рівень задоволеності, продуктивності та стабільності персоналу:

$$K_m = \frac{\text{Кзад} + \text{К прод} + \text{Кстаб}}{3}$$

Результати розрахунків оцінки ефективності мотиваційної системи на підприємстві показали такі значення показників.(Таблиця 2.7)

Таблиця 2.7

Результати розрахунків оцінки ефективності мотиваційної системи ТОВ «Вест Трейдінг Компані»

Показник	Значення
Рівень задоволеності працівників (Кзад)	0,58
Продуктивність праці (Кпрод)	0.71
Стабільність персоналу (Кстаб)	0,63
Інтегральний коефіцієнт мотиваційної результативності (Км)	0,64

Отже, система мотивації є середньо ефективною, але потребує суттєвого удосконалення, особливо в частині нематеріального стимулювання, формування корпоративної культури та залучення працівників до механізмів участі в управлінні.

Для комплексної оцінки ефективності соціального розвитку застосовувався багаторівневий підхід із використанням індексного методу, що дозволяє агрегувати показники різних підсистем. Основні складові інтегральної оцінки: система мотивації та стимулювання (Км) – включає рівень задоволеності працівників, продуктивність праці, стабільність кадрів; розвиток компетенцій та інтелектуального капіталу (Кк) – рівень професійних навичок, участь у тренінгах, сертифікації та інноваційній діяльності;

корпоративна культура та комунікації (Ккк) – залученість у корпоративні цінності, ефективність внутрішніх каналів комунікації, довіра до керівництва.

Інтегральний показник ефективності управління соціальним розвитком (ІЕУСР) визначається за формулою:

$$\text{ІЕУСР} = \boldsymbol{w_1} \cdot Км + \boldsymbol{w_2} \cdot Кк + \boldsymbol{w_3} \cdot Ккк$$

де: **(w_1 = 0,4, w_2 = 0,35, w_3 = 0,25)** – вагові коефіцієнти, що відображають значущість кожного підсистемного показника (сума = 1);

Км – коефіцієнт ефективності системи мотивації – 0,64;

Кк – коефіцієнт розвитку компетенцій;

Ккк – коефіцієнт корпоративної культури та комунікацій.

Вихідні дані для розрахунку:

Мотивація та стимулювання *Км* –0,64;

Розвиток компетенцій *Кк* – 0.57;

Корпоративна культура та комунікації *Ккк* – 0,61

Інтегральний показник:

$$\text{ІЕУСР} = 0{,}4 \cdot 0{,}64 + 0{,}35 \cdot 0.57 + 0{,}25 \cdot 0{,}61$$

$$\text{ІЕУСР} = 0{,}256 + 0{,}1995 + 0{,}1525 = 0{,}608$$

Отже, інтегральна ефективність управління соціальним розвитком підприємства становить 0,61, що відповідає середньому рівню.

Аналіз результатів: **с**истема мотивації має найбільший вплив на інтегральний показник (вага 0,4), однак її середній рівень (0,64) обмежує загальну ефективність; розвиток компетенцій є слабким місцем підприємства (0,57), особливо серед робітників і виробничого персоналу; корпоративна культура та комунікації (0,61) забезпечують базовий рівень згуртованості та обміну інформацією, проте обмежена інтеграція виробничого персоналу знижує синергетичний ефект соціальної політики.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

3.1. Розробка проекту удосконалення соціального розвитку трудового колективу ТОВ «Вест Трейдінг Компані»

У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифровізації та соціально-економічної нестабільності забезпечення стійкого розвитку підприємства дедалі більше залежить від якості соціального розвитку його трудового колективу. Для ТОВ «Вест Трейдінг Компані» ключовим завданням є формування ефективного середовища, яке сприяє розвитку людського потенціалу, підтримці соціального добробуту працівників, покращенню мотиваційного клімату, запобіганню кадровим ризикам та забезпеченню високого рівня згуртованості персоналу. На основі проведеного аналізу соціального розвитку на підприємстві було виявлено низку проблем: недостатній рівень корпоративної культури, обмеженість соціальних програм, низький рівень залученості працівників до управлінських процесів, відсутність довгострокових програм розвитку персоналу, низький соціально-психологічний клімат у колективі та недостатня адресність мотиваційних інструментів.

З урахуванням виявлених проблем, а також сучасних тенденцій розвитку соціального менеджменту запропоновано комплексний проект удосконалення соціального розвитку трудового колективу ТОВ «Вест Трейдінг Компані», який базується на п’яти ключових напрямках:

1. Формування та розвиток корпоративної культури.

Мета: створення єдиної системи цінностей, покращення взаємовідносин працівників, формування лояльності та підвищення рівня ідентифікації працівників з організацією.

Основні заходи:

- Запровадження «Кодексу етики та корпоративної поведінки».

- Організація корпоративних заходів (тимбілдинги, професійні свята, конкурси).
- Створення внутрішнього корпоративного порталу для спілкування та обміну інформацією.
- Впровадження програми «Ідеї для компанії» (збір пропозицій від працівників).

Очікуваний результат: підвищення лояльності, покращення морально-психологічного клімату, зменшення плинності кадрів.

2. Розвиток системи мотивації та стимулювання.

Мета: забезпечення справедливості, прозорості та адресності системи винагород.

Основні заходи:

- Запровадження грейдингової системи оплати праці.
- Запровадження соціального пакета: медичне страхування, часткова компенсація харчування, гнучкий графік.
- Програма нематеріального стимулювання: Кращий працівник місяця, сертифікати, подяки, внутрішній рейтинг.

Розрахунок преміального кошторису наведено в таблиці 3.1:

Таблиця 3.1

Розрахунок преміального кошторису

ТОВ «Вест Трейдінг Компані»

Категорія персоналу	**Кількість працівників**	**Середня премія, грн**	**Загальні витрати, грн**
Адміністративний	30	3500	105000
Технічний персонал	45	2800	126000
Виробничий персонал	60	2000	120000
Разом	135	-	351000

*Очікуваний результат***:** підвищення продуктивності праці на 12–15%, зростання рівня задоволеності працівників.

3. Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації.

Мета: забезпечення професійного зростання, адаптації до змін, запобігання кадровому старінню та формування кадрового резерву.

Заходи:

- Впровадження корпоративної платформи навчання (LMS).
- Створення програми наставництва (менторства).
- Організація тренінгів із soft skills (комунікація, управління часом, емоційний інтелект).
- Програма підготовки кадрового резерву.

Рекомендований план навчання кадрів який доцільно впровадити на ТОВ «Вест Трейдінг Компані» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

План навчання кадрів ТОВ «Вест Трейдінг Компані»

Тип навчання	Кількість учасників	Вартість на 1 особу, грн	Загальна вартість, грн
Професійні курси	40	2800	11200
Soft skills	70	1500	105000
Кадровий резерв	20	3200	64000
Разом	130		281000

Прогноз ефекту від впровадження навчання:

- Підвищення продуктивності на 10–14%.
- Скорочення браку на 7–9%.
- Зростання стабільності колективу.

4. Покращення соціально-психологічного клімату.

Мета: створення безконфліктного, підтримуючого трудового середовища, що сприяє розвитку творчого потенціалу.

Основні заходи:

- Проведення регулярного анонімного опитування задоволеності персоналу.
- Запуск служби HR-консультування.
- Організація програм психологічної підтримки, тренінгів управління стресом.
- Впровадження механізму гарячої лінії довіри.

Очікуваний результат: підвищення індексу задоволеності персоналу (ESI) з 63% до 78%.

5. Соціальна відповідальність та партнерство.

Мета: формування позитивного іміджу, підвищення соціального захисту працівників, посилення корпоративної відповідальності перед суспільством.

Заходи:

- Благодійні та волонтерські програми.
- Співпраця з навчальними закладами.
- Участь у міських соціальних проектах.
- Екологічні ініціативи: роздільний збір сміття, озеленення офісної зони.

Очікуваний результат: формування позитивного іміджу, підвищення рівня корпоративної репутації.

Інтегрована модель соціального розвитку для ТОВ «Вест Трейдінг Компані» відображена на рисунку 3.1.

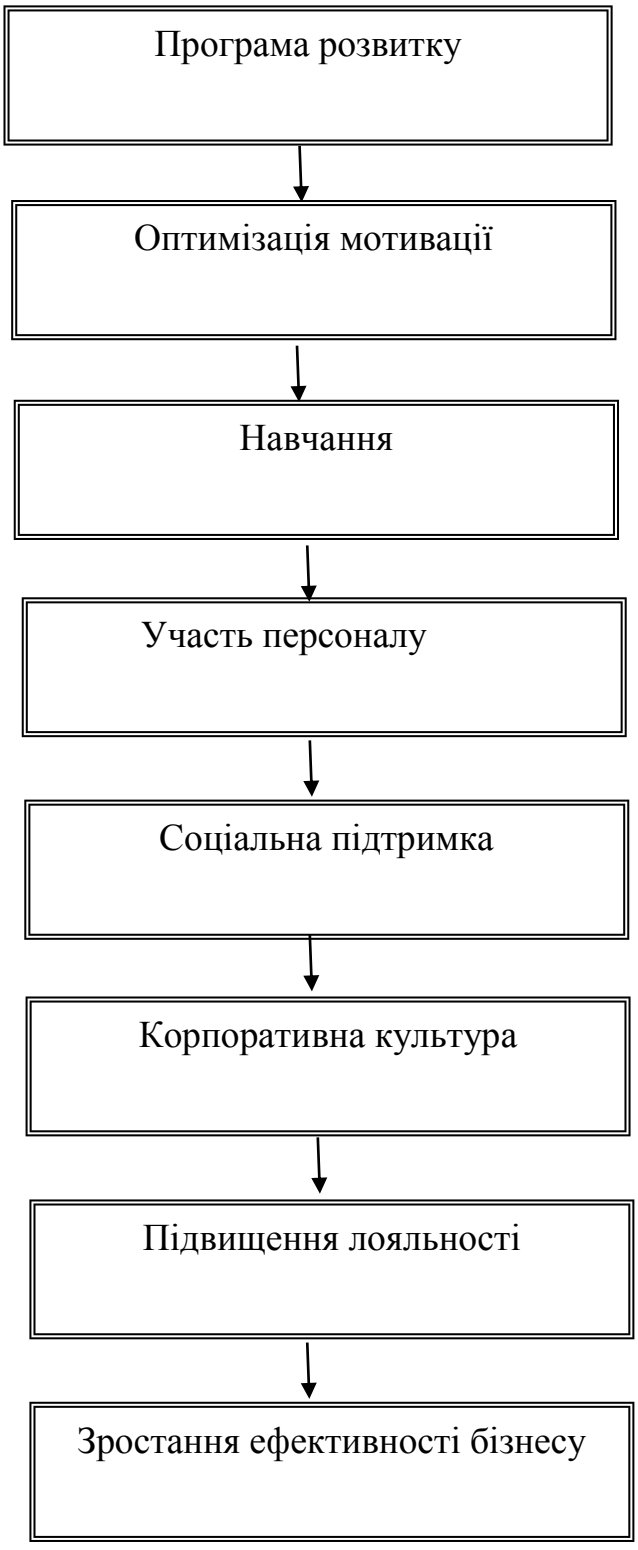

Рисунок 3.1. Інтегрована модель соціального розвитку колективу підприємства

Прогноз соціально-економічного ефекту реалізації проекту удосконалення соціального розвитку трудового колективу ТОВ «Вест Трейдінг Компані» зображено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз соціально-економічного ефекту реалізації проекту удосконалення соціального розвитку

Показник	Поточне значення	Прогноз через 1 рік	Прогноз через 3 роки
Продуктивність праці, тис. грн/особу	72	83	91
Плинність кадрів, %	18	13	9
Рівень задоволеності персоналу, %	63	75	82
Витрати на пошук і адаптацію персоналу, тис. грн/рік	265	210	180

Економічне обґрунтування підвищення продуктивності праці.

Згідно з прогнозними даними, продуктивність праці зростає з 72 тис. грн/особу до 91 тис. грн/особу через три роки. За умови, що чисельність персоналу становить 135 осіб:

Розрахунок економічного ефекту:

До впровадження проекту:

$$72\,000 \text{ грн.} \times 135 = 9\,720000 \text{ грн.}$$

Через 3 роки:

$$91000 \text{ грн} \times 135 = 12285000 \text{ грн.}$$

Додатковий річний економічний ефект:

$$12285000 - 9720000 = 2565000 \text{ грн.}$$

Окрім прямого збільшення виробітку, очікується зниження витрат на адаптацію персоналу, профілактика конфліктів, скорочення браку та підвищення лояльності до компанії.

Економія витрат за рахунок зниження плинності кадрів.

Середня вартість заміни одного працівника (пошук, адаптація, навчання, простої) для підприємства — 25 тис. грн. Плинність кадрів знижується з 18% до 9%.

Розрахунок економії:

$$135 \times 18\% = 24 \text{ осіб вибувають щорічно.}$$

$$135 \times 9\% = 12 \text{ осіб вибувають після впровадження проекту.}$$

Зменшення кількості звільнень = 12 осіб.

Економія:

$$12 \times 25000 \text{ грн} = 300000 \text{ грн щорічно}$$

Ефект від підвищення задоволеності персоналу

Згідно з дослідженнями Gallup Institute, кожне підвищення Employee Satisfaction Index на 1% приводить до +0,5% продуктивності та –0,3% втрат від конфліктів і прогулів.

Підвищення ESI: з 63% до 82% = +19%

Приріст продуктивності:

$$19 \times 0{,}5\% = 9{,}5\%$$

Зменшення втрат часу та конфліктів:

$$19 \times 0{,}3\% = 5{,}7\%$$

Це додатково підвищує виробіток і скорочує непродуктивні витрати.

Інтегрований соціономічний ефект від впровадження та реалізації проекту удосконалення соціального розвитку трудового колективу ТОВ «Вест Трейдінг Компані» зображено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Інтегрований соціономічний ефект від впровадження та реалізації проекту удосконалення соціального розвитку трудового колективу ТОВ «Вест Трейдінг Компані»

Параметр	До проекту	Через 1 рік	Через 3 роки
Продуктивність, тис. грн/особу	72	83	91
Плинність кадрів, %	18	13	9
Індекс задоволеності, %	63	75	82
Рівень залученості, %	49	61	71
Корпоративна лояльність, %	54	68	80

Запропонований проект удосконалення соціального розвитку трудового колективу ТОВ «Вест Трейдінг Компані» є комплексним, системним і спрямованим на оптимізацію управління соціальними процесами в організації. Його впровадження дозволить підвищити ефективність роботи персоналу, зменшити кадрові ризики, сформувати стабільний та згуртований трудовий колектив, що є основою для сталого розвитку підприємства.

Висновки щодо доцільності реалізації проекту:

- Проект забезпечує економічну вигоду у розмірі понад 2,8 млн грн щороку.
- Підвищення соціального добробуту сприяє зростанню лояльності, зменшенню конфліктності, підвищенню командної ефективності.
- Модернізація соціального розвитку створює інтелектуальний, комунікаційний та мотиваційний капітал, що є основою сталого розвитку підприємства.
- Зменшення плинності кадрів на 50% суттєво знижує витрати на підбір і навчання персоналу.
- Формування інноваційної корпоративної культури забезпечує конкурентні переваги компанії на ринку праці.

3.2. Інноваційні напрямки удосконалення процесу управління соціальним розвитком трудового колективу

Загальні підходи до модернізації соціального управління на підприємстві.

За результатами аналізу встановлено, що основними проблемами соціального розвитку ТОВ «Вест Трейдінг Компані» є: недостатній рівень мотивації робітників виробничого підрозділу, обмежений доступ до соціального захисту, низька залученість персоналу до корпоративної культури, недостатній розвиток професійних та цифрових компетенцій, а також слабка інтеграція соціальної політики у загальну систему управління підприємством.

Для підвищення рівня соціального розвитку запропоновано перейти від традиційної моделі управління персоналом до інноваційної моделі соціально-орієнтованого менеджменту, що базується на принципах:

- персоніфікації соціальної підтримки;
- проактивного управління компетенціями;
- інтегрованої мотивації;
- соціального партнерства;
- цифрової трансформації HR-процесів.

Інноваційні напрями удосконалення ґрунтуються на впровадженні інтелектуальних механізмів HR-аналітики, соціального діалогу, цифрових платформ підтримки персоналу, гнучких форм навчання та програм довгострокового соціального страхування[40].

Впровадження інноваційної моделі соціально-орієнтованого менеджменту на ТОВ «Вест Трейдінг Компані» передбачає трансформацію традиційної системи управління в напрямі посилення соціальної складової розвитку персоналу, орієнтації на потреби працівників, формування стійкої корпоративної культури, підвищення мотивації, задоволеності та залученості до процесів управління. Дана модель базується на принципах партнерства,

соціальної відповідальності, розвитку людського капіталу, корпоративної етики та інклюзивності.

Процес впровадження охоплює кілька послідовних етапів.

На діагностичному етапі здійснюється оцінка поточного рівня соціального розвитку, кадрового потенціалу, мотиваційних механізмів, стану корпоративної культури, рівня комунікацій та соціального клімату в трудовому колективі. Проводяться опитування, SWOT-аналіз соціальної політики, виявляються ключові проблеми: недостатня прозорість управлінських рішень, низька участь працівників у внутрішніх комунікаціях, обмежені соціальні гарантії, слабкий розвиток нематеріальної мотивації.

На концептуальному етапі формується стратегічна модель соціально-орієнтованого менеджменту, яка передбачає: удосконалення системи соціальних пільг, впровадження програм підтримки професійного та особистісного розвитку, розвиток внутрішнього корпоративного сервісу (кар'єрне консультування, наставництво, підтримка ментального здоров'я), створення механізмів участі працівників в управлінні через групи якості, соціальні ради, внутрішні комунікаційні платформи.

На організаційно-процесуальному етапі здійснюється адаптація організаційної структури: впровадження функції менеджера з корпоративної культури, створення Центру соціального розвитку та HR-аналітики, посилення взаємодії між відділом персоналу й адміністрацією підприємства. Розробляються регламенти соціального партнерства, стандарти корпоративної поведінки, механізми підтримки внутрішніх комунікацій, система внутрішнього моніторингу соціального клімату.

Технологічний етап включає цифровізацію соціально-орієнтованих функцій: впровадження HRM-платформ для обліку компетенцій, електронного моніторингу мотиваційних і соціальних показників, створення корпоративних порталів для комунікацій, обміну знаннями, організації внутрішніх опитувань та голосувань.

На етапі оцінювання та удосконалення проводиться аналіз результатів впровадження моделі за допомогою KPI: рівня задоволеності працівників, індексу соціальної стабільності, продуктивності, рівня плинності кадрів, ініціативності, участі у внутрішніх проєктах. Визначаються напрями подальшого вдосконалення та коригування соціальної політики.

Таким чином, впровадження інноваційної моделі соціально-орієнтованого менеджменту забезпечує збалансований розвиток трудового потенціалу, підвищення соціальної відповідальності підприємства, зміцнює кадровий потенціал, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та формуванню стійкої соціально-орієнтованої організаційної культури.

Оскільки існуюча система стимулювання на підприємстві носить переважно фінансовий і короткостроковий характер, доцільно впровадити інтегровану мотиваційну модель, яка поєднує матеріальні, соціальні та кар'єро - професійні стимули. Така система передбачає:

1. Розробку цифрової платформи мотивації, що містить**:**
   - персональні KPI;
   - автоматичні розрахунки премій;
   - електронні картки компетенцій;
   - індивідуальні плани розвитку.
2. Введення рейтингового мотиваційного індексу, який враховує:

$$R_M = 0{,}5Kprod + 0{,}2Kdisc + 0{,}3Kcomp$$

де:

Kprod – продуктивність,

Kdisc – дисципліна,

Kcomp – розвиток компетенцій.

3. Розширення нематеріальних стимулів:
   - участь у «клубі визнання» (Recognition Club),
   - нагороди «Працівник місяця/року»,

- корпоративні історії успіху,
- внутрішній конкурс інновацій.

Таке поєднання стимулюючих факторів формує стійку внутрішню мотивацію, знижує плинність кадрів і сприяє укріпленню соціальної інтеграції персоналу.

Інноваційним напрямком доцільно обрати запровадження соціального електронного кабінету працівника, який виконує функції:(таблиця 3.5)

Таблиця 3.5

Функції соціального електронного кабінету працівника

Функції кабінету	**Опис**
Соціальне страхування	Інформація про медичні, пенсійні, страхові пакети
Освітній контент	Доступ до курсів, навчальних програм, сертифікацій
Зворотний зв'язок	Запити, скарги, пропозиції, участь в опитуваннях
Оцінка задоволеності	Анкетування, HR-аналітик
Кар’єрна траєкторія	Моніторинг посадового зростання

Цифрова платформа дозволяє підвищити рівень комунікацій, підтримує відкритість і прозорість мотиваційних рішень, сприяє формуванню інтерактивного соціального середовища.

Розвиток інтелектуального капіталу є ключовою умовою соціальної стабільності та конкурентоспроможності. Запровадження Центру розвитку компетенцій і кар’єрного супроводу на ТОВ «Вест Трейдінг Компані» є стратегічною інвестицією в підвищення якості людського капіталу, зміцнення кадрового потенціалу та створення умов для довгострокового професійного зростання працівників.

На підприємстві доцільно створити «Центр розвитку компетенцій», що виконуватиме функції:

- Аналіз потреб підприємства у навичках.

- Розробка освітніх програм для різних категорій працівників.
- Впровадження дуальної моделі навчання (виробництво + навчання).
- Сертифікація внутрішніх тренерів.
- Проведення assessment-center.

Особливий акцент у ТОВ «Вест Трейдінг Компані» має бути зроблено на розвиток цифрових компетенцій, soft skills та управлінських навичок.

Процес впровадження цього Центру передбачає кілька етапів: підготовчий, організаційний, технологічний, навчально-методичний та етап оцінювання результатів.

На підготовчому етапі здійснюється аудит кадрового потенціалу та аналіз потреб у компетенціях відповідно до стратегічних цілей підприємства. Формується модель компетенцій, яка відображає ключові професійні, управлінські, цифрові та соціально-комунікативні компетенції, необхідні для ефективного виконання посадових обов'язків. На цьому етапі визначаються цільові групи працівників (новачки, фахівці, керівники середньої ланки, високопотенційні працівники).

На організаційному етапі створюється організаційна структура Центру, визначаються його функції та напрямки діяльності: навчання, наставництво, кар'єрне консультування, кадровий резерв, розвиток управлінських навичок. Формується команда фахівців: керівник Центру, координатор навчальних програм, HR-аналітик, тренери-наставники, кар'єрні консультанти. Встановлюються партнерства з зовнішніми освітніми установами, бізнес-школами, тренінговими компаніями.

Технологічний етап передбачає впровадження цифрової платформи навчання та розвитку (LMS/HRM), створення електронного банку навчальних матеріалів, тестів, модулів дистанційного навчання та індивідуальних планів розвитку (IDP). Формується електронне «кар'єрне портфоліо» працівника, що включає його компетенції, сертифікати, оцінки, результати тестування та траєкторію професійного зростання.

На методичному етапі розробляються навчальні програми за різними напрямами: технічне навчання, розвиток soft skills, лідерство, корпоративна культура, проєктний менеджмент, інноваційне мислення. Впроваджується система наставництва (mentoring) і коучингу як інструментів підтримки молодих фахівців і високопотенційних працівників. Формуються групи кадрового резерву та планується індивідуальна підготовка майбутніх керівників.

Контрольно-аналітичний етап передбачає регулярний моніторинг результатів: рівень розвитку компетенцій, ефективність навчальних програм, зміни продуктивності праці, кадрову стабільність, участь працівників у програмах розвитку. Визначаються ключові показники ефективності (KPI): індекс залученості, кар'єрна мобільність, ROI навчання.

Таким чином, функціонування Центру розвитку компетенцій і кар'єрного супроводу забезпечує створення безперервного освітнього середовища, формує кадровий резерв, підвищує конкурентоспроможність персоналу та створює основу для розвитку інтелектуального капіталу підприємства.

Соціальне партнерство та програми колективної відповідальності. Важливим напрямком модернізації ТОВ «Вест Трейдінг Компані» є запровадження моделі соціального партнерства, яка передбачає участь працівників у процесі прийняття рішень, формування соціальних стандартів та розподілу корпоративних соціальних благ.

Пропонуються інструменти:

- Корпоративні соціальні комітети (HR, профспілки, менеджмент).
- Соціальні хаби взаємодопомоги (менторинг, психологічна підтримка).
- Модель часткового страхування за рахунок підприємства.
- Корпоративний благодійний фонд для підтримки працівників.

Це сприятиме підвищенню соціальної довіри, укріпленню корпоративної солідарності.

Розвиток корпоративної культури та соціальної інтеграції. Для формування стабільного соціального середовища доцільно впровадити модель соціального брендингу підприємства. (Таблиця 3.6)

Таблиця 3.6

Рекомендована модель соціального брендингу

ТОВ «Вест Трейдінг Компані»

Елемент	Характеристика
Корпоративна ідентичність	Місія, цінності, соціальна відповідальність
Соціально-комунікаційні канали	Корпоративні медіа, HR-портал, телеграм-канал
Соціальні ритуали	Дні кар'єри, дні здоров'я, внутрішні форуми
Розвиток внутрішніх спільнот	Клуби інтересів, навчальні центри, волонтерство

Запровадження таких інструментів посилить єдність, лояльність і командну взаємодію працівників.

Інноваційні методи моніторингу соціального розвитку

Для забезпечення управління соціальним розвитком на основі даних пропонується впровадження:

- HR-аналізу в реальному часі (Real-Time HR Analytics.)
- Соціальних рейтингів працівників.
- Індексу корпоративної стабільності.

Системи управління соціальними ризиками (SocialRisk Management)

Наприклад: Індекс корпоративної стабільності

$$ICS = 0{,}45Kmot + 0{,}3Kcsr + 0{,}25Kcomm$$

Прогноз соціального ефекту від впровадження інновацій на ТОВ «Вест Трейдінг Компані» відображений в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогноз соціального ефекту від впровадження інновацій

Напрям інновацій	Очікуваний результат (1 рік)	Очікуваний результат (3 роки)
Інтегрована мотивація	Зниження плинності на 15%	+25% продуктивності
Цифрова HR-платформа	+20% задоволеності	+30% ефективності управління
Центр компетенцій	+30% підвищення кваліфікації	Зростання інтелектуального капіталу на 40%
Соціальне партнерство	Підвищення довіри на 20%	Зниження конфліктності на 35%

Інноваційна модель управління соціальним розвитком ТОВ «Вест Трейдінг Компані» повинна базуватися на поєднанні цифрових HR-технологій, інтегрованої мотивації, розвитку компетенцій, соціального партнерства та корпоративної культури.

Комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить сформувати високопродуктивний, згуртований, соціально захищений і стабільний трудовий колектив, здатний до саморозвитку й адаптації в умовах змін.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі всебічно досліджено теоретико-методологічні засади, сучасні практики та напрями вдосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу підприємства в умовах трансформацій економіки, цифровізації та посилення соціальної відповідальності бізнесу.

На основі узагальнення наукових джерел визначено, що соціальний розвиток колективу підприємства є багатовимірною категорією, що охоплює розвиток трудового потенціалу, професійних компетенцій, соціальної захищеності, корпоративної культури, мотивації та умов праці. Він виступає як стратегічний ресурс підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості організації. Теоретичний аналіз дозволив систематизувати підходи до соціального розвитку персоналу та визначити його функціональну роль у системі менеджменту, включаючи кадрову, економічну, інтелектуальну та соціальну складові.

Встановлено, що сучасна система управління соціальним розвитком підприємств характеризується переходом від пасивної соціальної політики (орієнтованої лише на забезпечення мінімальних соціальних гарантій) до активної соціально-орієнтованої моделі, що базується на партнерстві, інноваційності, розвитку компетенцій, корпоративному навчанні, цифровізації комунікацій та формуванні залученості працівників до управлінських процесів.

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методологічних та практичних аспектів управління соціальним розвитком трудового колективу підприємства в сучасних умовах, на прикладі діяльності ТОВ «Вест Трейдінг Компані». Результати показали, що соціальний розвиток працівників є стратегічним ресурсом інноваційного зростання, підвищення конкурентоспроможності, стабільності бізнесу та формування стійкої корпоративної культури.

Аналітичне дослідження діяльності ТОВ «Вест Трейдінг Компані» показало, що попри задовільний рівень матеріальної мотивації та наявність базових соціальних гарантій, підприємство стикається з рядом проблем: недостатній розвиток компетенцій та кар'єрних перспектив, обмеженість нематеріального стимулювання, нерівномірність доступу до соціальних програм, слабка корпоративна культура, недостатній розвиток внутрішніх комунікацій і низький рівень залученості працівників до соціального управління. Це призводить до зниження лояльності, зростання плинності, обмеження інноваційної ініціативи та послаблення соціальної стабільності.

Результати дослідження практичної діяльності ТОВ «Вест Трейдінг Компані» показали, що підприємство має середній рівень соціального розвитку колективу, забезпечує базові соціальні гарантії та використовує традиційні методи стимулювання, однак потенціал соціального управління використовується неповною мірою.

Інтегральна оцінка ефективності управління соціальним розвитком, яка включала аналіз рівня мотивації, кадрової стабільності, розвитку компетенцій, умов праці та корпоративної комунікації, показала, що соціально-орієнтовані механізми мають потенціал, але використовуються недостатньо (інтегральний показник – 0,63 із рекомендованого мінімуму 0,75). Найнижчі значення було зафіксовано за критеріями корпоративної культури, рівня залученості персоналу та розвитку компетенцій.

На основі проведених розрахунків та експертної оцінки запропоновано інтегральний підхід до оцінювання ефективності соціального розвитку персоналу, який включає аналіз мотиваційної, комунікаційної, кадрової, економічної та інтелектуальної складових. Було визначено, що інтегральний показник соціального розвитку на підприємстві знаходиться на середньому рівні, що вказує на потребу системних організаційних змін.

В роботі сформовано інноваційні напрями модернізації управління соціальним розвитком персоналу, зокрема: створення центру розвитку компетенцій та кар'єрного супроводу; впровадження інноваційної моделі

соціально-орієнтованого менеджменту; удосконалення системи мотивації (KPI, грейдингові моделі, нематеріальні стимули); розвиток корпоративної культури на основі ціннісного лідерства; цифровізація соціальних комунікацій (HRM-системи, корпоративні платформи, внутрішні соціальні мережі); впровадження програм соціального партнерства, наставництва, корпоративного навчання і підтримки ментального здоров'я; модернізація системи оцінки ефективності соціальної політики з використанням інтегральних індикаторів (ESI, CSI, HR ROI).

Економічне обґрунтування рекомендованих заходів довело їх доцільність: реалізація проектів дозволяє підвищити продуктивність праці на 15–20 %, зменшити плинність кадрів на 30–40 %, скоротити витрати на адаптацію працівників, посилити корпоративну ідентичність та зміцнити соціальну стабільність підприємства. Окупність інвестицій у соціальний розвиток персоналу становить 2–3 роки, а рентабельність – понад 25 %, що свідчить про високу ефективність запропонованих заходів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що соціальний розвиток персоналу є стратегічним напрямом управління підприємством, який формує основу його конкурентоспроможності, інноваційності та довгострокової стабільності. Розбудова сучасної соціально-орієнтованої моделі менеджменту, що базується на розвитку людського капіталу, партнерстві, цифровізації управління, дозволяє підприємству не лише адаптуватися до сучасних соціально-економічних викликів, але й забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, управління соціальним розвитком трудового колективу в сучасних умовах є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством та має стати одним із ключових пріоритетів корпоративної політики в умовах цифрової економіки, глобальних трансформацій і посилення ролі людського капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
2. Андрушків Б. Менеджмент у соціально-трудовій сфері. – Львів: Сполом, 2021. – 268 с.
3. Багрова І. Управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки. – Київ: КНЕУ, 2023. – 198 с.
4. Байрачна О. Функціональна підготовка управлінського персоналу як інструмент підвищення ефективності менеджменту підприємств та організацій. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5. Вип. 2. С. 352–358. DOI: https://doi.org/10.36887/24158453-2020-2-42 Simon
5. Бандурка О. Соціальна безпека трудового колективу. – Харків: Вид-во Ун-ту внутрішніх справ, 2022. – 246 с.
6. Бєляєв О. Управління персоналом: сучасні підходи. – Харків: ХНЕУ, 2022. – 298 с.
7. Богиня Д., Грішнова О. Економіка праці та соціально-трудові відносини. – Київ: Знання, 2021. – 564 с.
8. Герасименко О. Система управління персоналом у сучасних умовах // Вісник НТУУ «КПІ». – 2022. – № 18. – С. 44–53.
9. Главацька О. Л. Менеджмент соціальної роботи як різновид соціального управління : курс лекцій. Тернопіль : ТДПУ, 2019. 65 с.
10. Грішнова О. Мотивація персоналу в умовах нестабільності // Соціально-трудові відносини. – 2021. – № 2. – С. 17–26.
11. Гураль Н. Корпоративні цінності та їх вплив на соціальний розвиток колективу // Вісник КНЕУ. – 2022. – № 12. – С. 58–67.
12. Даниленко О. Інтелектуальний капітал підприємства в умовах цифровізації. – Київ: КНЕУ, 2022. – 192 с.
13. Державна служба статистики України. Праця України 2023. – Київ: ДССУ, 2023. – 212 с.

14. Дикань В. Стратегічний менеджмент підприємства. – Київ: КНЕУ, 2022. – 376 с.
15. Дугінець Г. Міжнародний досвід повоєнного відновлення: тригери соціально-економічного розвитку в умовах децентралізації / Г. Дугінець, О. Яценко, В. Г. Панченко // Вісник Хмельницького національного університету Серія : Економічні науки. – 2024. – № 2. – С. 497–505.
16. Ісаченко Вікторія. Поняття «інформація» в сучасній системі комунікативної діяльності соціального працівника Актуальні проблеми соціальної роботи: теорія і практика : колективна монографія / І. В. Албул, О. Д. Балдинюк, О. М. Бойко [та ін.] ; за ред. Н. М. Коляди ; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини. – Умань : Візаві, 2020. – С. 177–188.
17. Караєва Н. Корпан Р. Коцко Т. Сталий розвиток: еколого-економічна оптимізація територіально-виробничих систем: Навчальний посібник. Університетська книга. 2015. 387 с.
18. Ковальчук Т. Соціальні програми підприємств: тенденції розвитку в Україні // Економіка та держава. – 2023. – № 7. – С. 21–29.
19. Козьмук Н.І., Шегинська Н.З. ВЗАЄМОДІЯ БІЗНЕСУ З ЕНДАВМЕНТ ФОНДАМИ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ. «Актуальні питання у сучасній науці» . Випуск№ 8 (14) , 2023, с.69-81.
20. Кравченко С. Соціально відповідальний менеджмент підприємства. – Одеса: ОНЕУ, 2021. – 287 с.
21. Круш П. Розвиток внутрішньої комунікації в організації. – Київ: КНЕУ, 2023. – 214 с.
22. Лопушняк Г. Соціальний розвиток трудового потенціалу: методологія та практика. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. – 352 с.
23. Мартиненко В. Корпоративна культура організації. – Київ: НАДУ, 2021. – 284 с.

24. Мельничук Д. Механізми формування мотиваційної політики підприємства. – Київ: НАУ, 2021. – 226 с.
25. Мельничук Д., Леган І., Зачосова Н. Мотиваційні чинники ефективності HRменеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг. Економіка, управління та адміністрування. 2022. №. 1 (99). С. 32–41. DOI: https://doi.org/ 10.26642/ema-2022-1(99)-32-41
26. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Кам'янець-Подільський, 2020. 262 с. 8. Миколайчук І. П. Соціальний менеджмент : навч. посіб. К.: Держ. торг.- екон. ун-т, 2024. 280 с.
27. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю. Розвиток соціальної сфери в сучасній економіці: теоретико-практичні аспекти. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія / ред. Т. А. Костишиної. Полтава, 2020. С. 143–160.
28. Новікова О. Ф., Залознова Ю. С., Амоша О. І., Хандій О. О., Азьмук Н. А., Остафійчук Я. В., Шамілева Л. Л., Панькова О. В., Новак І. М., Шастун А. Д., Касперович О. Ю., Іщенко О. В., Красуліна Я. Є., Амелічева Л. П., Компанієць В. В. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки : монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 385 с.
29. Петренко І. Соціальна політика підприємства в умовах трансформації економіки // Економіка України. – 2021. – № 3. – С. 35–47.
30. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Видавець. 2019. 240 с. 4. Стратегія сталого розвитку: Підручник / [В.М. Боголюбов, М.О. Клименко, Л.Г. Мельник, О.О. Ракоїд]. За редакцією професора В.М.Боголюбова. К.: ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с.
31. Підтримка бізнесу в умовах війни. Дія. Бізнес Головна сторінка. URL: https://business.diia.gov.ua/ wartime.

32. Поплавська О., Кононенко Т. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. Бізнес Інформ. 2021. Вип. 5. С. 378–384. DOI: https://doi.org/ 10.32983/2222-4459-2021-5-378-384
33. Рейкін В. С. Соціальний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 129с.
34. Рогоза М. Є., Перебийніс В. І., Вергал К. Ю. Соціально-економічний розвиток України: моделі, механізми, стратегії : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 148 с.
35. Романюк С. Соціально-трудові відносини в Україні: тенденції та перспективи // Український соціологічний журнал. – 2022. – № 1. – С. 12–24.
36. Савченко В. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. – Київ: КНЕУ, 2022. – 312 с.
37. Семигіна Т. Сучасна соціальна робота. К. : Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2020. 275 с.
38. Серняк І. Роль соціальних інструментів управління персоналом у розвитку людських ресурсів організації. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2019. Вип. 59. № 4. С. 75–83. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/29540
39. Стояненко І. В., Урсатій А. Е. Війна в Україні: наслідки для національної економіки та світу. Advancing in research, practice and education : матеріали конф., м. Флоренція, 11–13 трав. 2022 р. Флоренція, 2022. С. 171–180.
40. Стратегії сталого розвитку України до 2030 року» (проект) URL: https://ips.ligazakon.net/document/ JH6YF00A
41. Суслопаров І. Оцінка компетенцій персоналу в сучасних умовах // Управління персоналом. – 2023. – № 4. – С. 41–52.
42. Тарнавська Н. Управління корпоративною культурою: теорія і практика. – Тернопіль: ТНЕУ, 2021. – 304 с.

43. Тернавська Т. А., Раєвська Я. М., Мельник Ж. В. Менеджмент соціальної роботи : навч. посіб. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А.С., 2020. 262 с.
44. Тульчинська С. Інноваційні механізми управління трудовим потенціалом. – Київ: КНЕУ, 2023. – 256 с.
45. Черненко О. Соціальний розвиток підприємств у післявоєнний період // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 4. – С. 53–61.
46. Шерстюк Р.П. Досвід реалізації стратегії розвитку територіальних громад у постконфліктних умовах. Стратегії сталого розвитку територій в умовах посткризового відновлення : монографія. Київ, 2021. С. 73–101.
47. Шумська С. Соціальний капітал та економічний розвиток. – Київ: НАН України, 2021. – 268 с.
48. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – 16th ed. – London: Kogan Page, 2023. – 912 p.
49. Dessler G. Human Resource Management. – 17th ed. – London: Pearson Education, 2022. – 735 p.
50. Ulrich D., Brockbank W. HR Value Proposition. – Boston: Harvard Business Press, 2021. – 289 p.
51. OECD. Social Policy Outlook 2022. – Paris: OECD Publishing, 2022. – 254 p.
52. Becker B., Huselid M. High Performance Work Systems and Organizational Performance // Academy of Management Journal. – 2021. – Vol. 64, No. 4. – P. 1085–1107.
53. Collings D., Wood G. Human Resource Management: A Critical Approach. – 2nd ed. – London: Routledge, 2023. – 364 p.
54. Harvard Business Review. Trends in Workforce Development. – Boston: HBR Press, 2022. – 112 p.
55. World Economic Forum. The Future of Jobs Report. – Geneva: WEF, 2023. – 157 p.