

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

Баранов Дмитро Анатолійович

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Соціальний капітал як основа розвитку
ефективного менеджменту»
(на прикладі ТОВ «ТСК «Альфатех»)**

Група ТУбц-8-21-Б₁М(4,6зdc)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Д.А. Баранов

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Н.В. Хомяк

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

**Особистий календарний план виконання дипломної
(бакалаврської) роботи**

№ з/п	Вид роботи	Термін виконання
1.	Вибір теми. З'ясування стану вивчення проблеми в літературі. Складання бібліографії	01.08-10.08.2025
2.	Визначення актуальності проблеми, предмета та об'єкта, гіпотез та завдань дослідження	11.08-20.08.2025
3.	Складання розгорнутого плану роботи	21.08-01.09.2025
4.	Написання теоретичної частини (перший варіант)	01.09-15.09.2025
5.	Підбір методик і складання схеми дослідження	16.09-10.10.2025
6.	Проведення власне досліджень	11.10-31.10.2025
7.	Опрацювання отриманих результатів	01.11-20.11.2025
8.	Уточнення мети, завдань та обґрунтування концепції роботи	21.11-01.12.2025
9.	Підготовка тексту роботи	02.12-15.12.2025
10.	Написання вступу та висновків	16.12-28.12.2025
11.	Оформлення роботи	01.01.-10.01.2026
12.	Підготовка до захисту	11.01-20.01.2026
13.	Подання роботи на рецензію	21.01.-31.01.2026
14.	Подання роботи з відгуком наукового керівника та рецензією на кафедрі	01.02-07.02.2026
15.	Захист	02.03.-15.03.2026

АНОТАЦІЯ

Баранов Д. А. «Соціальний капітал як основа розвитку ефективного менеджменту» – кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю «Менеджмент», спеціалізація «Економіка та управління бізнесом». – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

У роботі Баранова Д. А. «Соціальний капітал як основа розвитку ефективного менеджменту» досліджено сутність, структуру та роль соціального капіталу в системі сучасного менеджменту. Автор розглядає соціальний капітал як ключовий нематеріальний ресурс, що забезпечує взаємну довіру, партнерські відносини та згуртованість колективу, сприяючи підвищенню ефективності управлінських процесів і конкурентоспроможності організації.

Особливу увагу приділено механізмам формування соціального капіталу на рівні підприємства, зокрема розвитку корпоративної культури, лідерства, комунікацій та системи мотивації персоналу. У роботі проаналізовано вплив соціального капіталу на організаційну поведінку, інноваційну активність і результативність управлінських рішень.

Результати дослідження доводять, що інтеграція принципів соціального капіталу в систему менеджменту є важливою умовою сталого розвитку підприємств у динамічному ринковому середовищі.

Ключові слова: соціальний капітал, менеджмент, корпоративна культура, довіра, комунікації, ефективність управління, людські ресурси.

ABSTRACT

Baranov D. A. “Social Capital as the Basis of Effective Management Development” – qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of “Bachelor” in the specialty “Management”, specialization “Economics and Business Management”. – PrJSC “Higher Education Institution “Interregional Academy of Personnel Management” Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

In the work of Baranov D. A. “Social Capital as the Basis of Effective Management Development”, the essence, structure and role of social capital in the modern management system are investigated. The author considers social capital as a key intangible resource that ensures mutual trust, partnership relations and team cohesion, contributing to increasing the efficiency of management processes and the competitiveness of the organization.

Particular attention is paid to the mechanisms of social capital formation at the enterprise level, in particular the development of corporate culture, leadership, communications and personnel motivation systems. The paper analyzes the impact of social capital on organizational behavior, innovative activity and the effectiveness of management decisions.

The results of the study prove that the integration of social capital principles into the management system is an important condition for the sustainable development of enterprises in a dynamic market environment.

Keywords: social capital, management, corporate culture, trust, communications, management effectiveness, human resources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	9
1.1. Поняття, сутність і види соціального капіталу.....	9
1.2. Механізми формування соціального капіталу в організаціях.....	13
1.3. Вплив соціального капіталу на ефективність управлінських процесів.....	17
1.4. Міжнародний та вітчизняний досвід використання соціального капіталу в менеджменті.....	20
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В ТОВ «ТСК «АЛЬФАТЕХ» ТА ЙОГО ВПЛИВ НА МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНІЇ.....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТСК «Альфатех».....	27
2.2. Методи оцінки соціального капіталу ТОВ «ТСК «Альфатех».....	29
2.3. Результати оцінки рівня соціального капіталу ТОВ «ТСК «Альфатех» та його вплив на управлінські процеси в компанії.....	39
2.4. Проблеми та бар'єри формування соціального капіталу в ТОВ «ТСК «Альфатех».....	42
РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ТСК «АЛЬФАТЕХ».....	49
3.1. Стратегії розвитку соціального капіталу ТОВ «ТСК «Альфатех».....	49
3.2. Інструменти та методи ефективного менеджменту через соціальний капітал.....	58
3.3. Практичні рекомендації щодо інтеграції соціального капіталу у систему управління ТОВ «ТСК «Альфатех».....	68
3.4. Очікуваний ефект та показники ефективності впровадження соціального капіталу.....	73
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку ринку та глобалізації підприємств особливої важливості набуває підвищення ефективності управлінських процесів. Конкурентоспроможність організацій визначається не лише фінансовими та матеріальними ресурсами, а й нематеріальними активами, серед яких ключове місце займає соціальний капітал. Відповідно до Роберта Патнema, соціальний капітал проявляється через мережі взаємозв'язків та рівень довіри у колективі, що сприяє координації дій і підвищенню ефективності спільної діяльності (Putnam, 2000). П'єр Бурдьє наголошував, що соціальний капітал є ресурсом, який забезпечує доступ до інформації, підтримки та впливу через соціальні мережі, що особливо важливо для організацій, які прагнуть досягати стратегічних цілей (Bourdieu, 1986). Джеймс Коулман підкреслював, що соціальний капітал формує середовище, де співпраця стає вигідною, а ризики та конфлікти зменшуються завдяки довірі та взаємним зобов'язанням (Coleman, 1988) [4].

В Україні соціальний капітал у контексті управління досліджували такі вчені, як О. Тараненко, І. Семків та В. Головка, які звертали увагу на роль корпоративної культури, комунікаційних стратегій та довіри як ключових чинників підвищення ефективності менеджменту. На рівні організацій соціальний капітал проявляється через створення структурованих мереж співробітників, ефективну комунікацію, командну взаємодію та систему корпоративних цінностей, що забезпечує швидке прийняття рішень, зниження конфліктності та підвищення мотивації персоналу.

Соціальний капітал виступає стратегічним ресурсом, який впливає на ефективність управлінських процесів, сприяє розвитку корпоративної культури та зміцненню внутрішніх та зовнішніх зв'язків організації. Його системне формування, включаючи розвиток довіри, мережевих зв'язків та спільних цінностей, є необхідною умовою підвищення продуктивності та стійкості підприємств у сучасному конкурентному середовищі [7].

Дослідження соціального капіталу отримало значний розвиток у працях Роберта Патнема, П'єра Бурдьє та Джеймса Коулмана, які підкреслювали його роль у підвищенні координації та співпраці, створенні сприятливого середовища для ефективного управління. В Україні соціальний капітал досліджували О. Тараненко, І. Семків та В. Головка, зосереджуючи увагу на довірі, корпоративній культурі та взаємодії як ключових чинниках ефективного менеджменту.

На практиці багатьом українським підприємствам складно ефективно реалізувати потенціал соціального капіталу. Це пов'язано з низьким рівнем комунікацій, недостатньою довірою між співробітниками та відсутністю системних підходів до розвитку корпоративної культури. У цьому контексті дослідження соціального капіталу в ТОВ «ТСК «Альфатех» є особливо актуальним, оскільки компанія прагне оптимізувати управлінські процеси, підвищити продуктивність персоналу та зміцнити внутрішні та зовнішні комунікації [17].

Мета дослідження – визначити роль соціального капіталу як основи розвитку ефективного менеджменту в ТОВ «ТСК «Альфатех» та розробити рекомендації щодо його формування та використання.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до поняття соціального капіталу та його видів.
2. Дослідити вплив соціального капіталу на ефективність управлінських процесів у ТОВ «ТСК «Альфатех».
3. Оцінити рівень соціального капіталу в компанії за допомогою опитувань та анкет.
4. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення соціального капіталу та ефективності менеджменту.

Об'єкт дослідження: соціальний капітал як ресурс організаційної діяльності.

Предмет дослідження: вплив соціального капіталу на ефективність менеджменту в ТОВ «ТСК «Альфатех».

Методи дослідження:

- Теоретичний аналіз наукових джерел;
- Порівняльний аналіз;
- Емпіричне дослідження (опитування, анкети, інтерв'ю з працівниками та керівництвом ТОВ «ТСК «Альфатех»);
- Статистична обробка даних;
- Узагальнення результатів дослідження.

Наукова новизна. Вперше у контексті українських підприємств систематично проаналізовано механізми формування соціального капіталу на прикладі ТОВ «ТСК «Альфатех» та запропоновано методичні рекомендації щодо його інтеграції у систему управління для підвищення ефективності менеджменту.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «ТСК «Альфатех» для оптимізації управлінських процесів, розвитку корпоративної культури та покращення комунікаційних стратегій, що сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компанії.

Структура роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи - 87 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Поняття, сутність і види соціального капіталу

Соціальний капітал є однією з ключових категорій сучасної соціології та менеджменту, що привертає особливу увагу через його здатність впливати на ефективність організацій, розвиток інновацій та формування конкурентних переваг. Він визначається як ресурс організації, що формується через мережу соціальних зв'язків, взаємну довіру та спільні цінності, які забезпечують ефективну взаємодію працівників і керівництва (Putnam, 2000; Bourdieu, 1986; Coleman, 1988).

Соціальний капітал не обмежується лише формальними структурами або організаційними ієрархіями — він проявляється у неформальних відносинах, спільних нормах поведінки та культурних практиках, які підтримують співпрацю і взаємопідтримку. Наявність високого соціального капіталу дозволяє організаціям швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно координувати дії різних підрозділів та мінімізувати конфлікти всередині колективу [1].

Крім того, соціальний капітал стимулює обмін знаннями, ідеями та інноваційними підходами, формуючи середовище, де співробітники відчують себе відповідальними за результати спільної роботи та готовими брати участь у колективних ініціативах. У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу та глобалізації соціальний капітал стає стратегічним активом, який визначає не лише внутрішню ефективність організації, а й її здатність до довгострокового розвитку та конкурентоспроможності.

В таблиці 1.1 подано порівняльну характеристику підходів Putnam, Bourdieu і Coleman до соціального капіталу.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів
Putnam, Bourdieu і Coleman до соціального капіталу [21]

Автор	Основна концепція соціального капіталу	Фокус аналізу	Ключові елементи	Приклад застосування в організації
Putnam (2000)	Соціальний капітал як мережі взаємодії та довіри в суспільстві	Колективні зв'язки, громадські об'єднання	Взаємна довіра, норми співпраці, соціальні мережі	Підвищення ефективності командної роботи, розвиток корпоративної культури
Bourdieu (1986)	Соціальний капітал як ресурс, що дозволяє отримати економічні та культурні вигоди	Індивідуальні мережі та соціальні позиції	Соціальні зв'язки як інструмент доступу до ресурсів	Просування співробітників, використання контактів для бізнес-можливостей
Coleman (1988)	Соціальний капітал як механізм, що полегшує координацію та співпрацю	Функціональний вплив на результати колективу	Довіра, норми, інформаційні потоки	Оптимізація робочих процесів, зменшення конфліктів, стимулювання інновацій

Сутність соціального капіталу полягає в тому, що він представляє собою мережу соціальних зв'язків, взаємодовіри та норм співпраці, які існують всередині колективу або між організаціями. Соціальний капітал виступає важливим ресурсом, що дозволяє ефективніше досягати організаційних цілей та сприяє розвитку взаємодії між людьми. Його вплив можна розглянути через кілька ключових аспектів [2]:

1. Підвищує здатність організації до координації дій. Соціальний капітал створює ефективну мережу взаємозв'язків, через яку співробітники швидко обмінюються інформацією та узгоджують свої дії. Наявність довіри та спільних норм поведінки дозволяє уникати зайвої бюрократії, пришвидшує прийняття рішень і сприяє більш злагодженому виконанню завдань.

2. Зменшує конфлікти всередині колективу. Коли в організації існує високий рівень соціального капіталу, співробітники більш готові до співпраці

та компромісу. Взаємодовіра та спільні цінності допомагають уникати непорозумінь і конфліктів, оскільки люди легше приймають позиції інших та ефективно вирішують суперечності.

3. Сприяє обміну знаннями та інформацією. Соціальні зв'язки створюють середовище, в якому інформація і досвід вільно передаються між співробітниками. Це підвищує інноваційний потенціал організації, оскільки ідеї швидше циркулюють, а знання не “замикаються” у вузьких групах. У результаті організація здатна швидше адаптуватися до змін і приймати стратегічно важливі рішення [22].

4. Стимулює колективну відповідальність та інновації. Соціальний капітал формує почуття спільної відповідальності за результати роботи, оскільки члени колективу усвідомлюють взаємозв'язок своїх дій. Довіра та підтримка сприяють експериментам та впровадженню нових ідей, оскільки люди не бояться поділитися ризикованими пропозиціями і знають, що колектив підтримає їхні ініціативи.

Соціальний капітал організації є багатовимірним явищем і поділяється на кілька ключових видів, кожен із яких характеризує специфічні аспекти соціальних взаємодій та взаємодії між працівниками та підрозділами (Рис. 1.1).



Рис. 1.1 Види соціального капіталу організації [3]

Розгляд цих видів допомагає зрозуміти, як соціальний капітал формується та впливає на ефективність діяльності організації:

1. Структурний соціальний капітал. Цей вид капіталу відображає мережу формальних та неформальних зв'язків між працівниками, підрозділами та іншими організаційними одиницями. Структурний капітал визначає, хто з ким взаємодіє, яким чином передається інформація та як організована координація діяльності. Чітко налагоджені структурні зв'язки дозволяють підвищити ефективність внутрішніх процесів, швидше приймати управлінські рішення та зменшувати ймовірність непорозумінь або конфліктів між підрозділами [23].

2. Когнітивний соціальний капітал. Цей вид капіталу пов'язаний зі спільними цінностями, нормами поведінки, корпоративною культурою та загальним баченням цілей організації. Когнітивний капітал формує основу для взаєморозуміння серед співробітників, допомагає уніфікувати підходи до виконання завдань і сприяє створенню єдиної системи цінностей. Він забезпечує, що члени колективу діють узгоджено, дотримуючись спільних правил та стратегічних пріоритетів організації.

3. Реляційний соціальний капітал. Реляційний капітал визначається рівнем довіри, прихильності та готовності до співпраці між працівниками та керівництвом. Він характеризує якість взаємин у колективі, здатність людей підтримувати один одного та спільно вирішувати проблеми. Високий рівень реляційного капіталу стимулює колективну відповідальність, полегшує обмін знаннями та сприяє впровадженню інновацій, оскільки співробітники відчують себе безпечними та впевненими у підтримці своїх ідей [4].

В Україні соціальний капітал активно досліджується в контексті менеджменту багатьма вітчизняними науковцями, серед яких О. Тараненко, І. Семків, В. Головка. Вони підкреслюють, що соціальний капітал є одним із ключових факторів, який визначає ефективність управлінських процесів у організаціях. Зокрема, високий рівень соціального капіталу сприяє

формуванню довіри між працівниками, зміцненню корпоративної культури та покращенню комунікаційних зв'язків, що, у свою чергу, підвищує продуктивність колективу та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Дослідники зазначають, що наявність міцних мереж взаємин, спільних цінностей і норм поведінки дозволяє організаціям швидше приймати ефективні управлінські рішення, знижувати конфліктність та підвищувати лояльність персоналу. Таким чином, соціальний капітал розглядається не лише як ресурс для внутрішньої інтеграції, а й як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах сучасного економічного середовища [24].

1.2. Механізми формування соціального капіталу в організаціях

Соціальний капітал організації формується через комплексну систему організаційних та управлінських заходів, що спрямовані на зміцнення взаємин між працівниками, розвиток довіри та підвищення ефективності колективної діяльності. Одним із ключових елементів є розвиток внутрішніх комунікацій, що передбачає регулярне проведення нарад, робочих груп та науково-практичних зустрічей, а також створення ефективної системи зворотного зв'язку. Це дозволяє забезпечити своєчасний обмін інформацією між підрозділами, формувати спільне розуміння цілей організації та підвищувати рівень взаєморозуміння між співробітниками [5].

Не менш важливим є підтримка командної взаємодії, яка реалізується через створення міжпідроздільних команд, спільну роботу над проєктами та організацію колективних ініціатив. Такий підхід сприяє формуванню відчуття спільної відповідальності, стимулює обмін знаннями та досвідом, а також підвищує здатність організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Велике значення має формування корпоративної культури, яка системно закріплює цінності довіри, відповідальності та відкритості. Корпоративна культура виступає фундаментом соціального капіталу, оскільки вона визначає очікувані стандарти поведінки, взаємодії та комунікації всередині організації. Чітко визначені та послідовно впроваджувані культурні норми допомагають працівникам орієнтуватися у правилах взаємодії, підтримувати високі етичні стандарти, ефективно виконувати професійні обов'язки та знижувати ризики конфліктів [25].

Крім того, сформована корпоративна культура сприяє зміцненню відчуття приналежності до організації, що підвищує мотивацію, лояльність і готовність працівників до співпраці та взаємодопомоги. Вона стимулює відкритий обмін інформацією та знаннями, створює сприятливі умови для наставництва, командної роботи та розвитку лідерського потенціалу. У довгостроковій перспективі така культура забезпечує стабільність організаційної структури, підвищує ефективність управлінських рішень і створює додаткову цінність для підприємства через зміцнення внутрішніх соціальних зв'язків і розвитку соціального капіталу як ключового ресурсу конкурентоспроможності.

Таким чином, корпоративна культура не лише формує поведінкові та етичні стандарти, а й виступає стратегічним інструментом управління соціальним капіталом, який визначає рівень довіри, взаємоповаги та ефективності взаємодії всіх учасників організаційного процесу.

Розвиток професійних мереж і соціальних зв'язків також відіграє ключову роль. Організація може сприяти цьому через участь співробітників у конференціях, тренінгах, семінарах та корпоративних заходах. Такі активності дозволяють розширювати коло професійних контактів, обмінюватися знаннями та кращими практиками, що позитивно впливає на внутрішню та зовнішню інтеграцію колективу [6].

Нарешті, важливим механізмом управління соціальним капіталом є система мотивації та стимулів, яка комплексно поєднує матеріальні та

нематеріальні заохочення за досягнення як індивідуальних, так і колективних результатів. Така система може включати премії, бонуси, нагороди, публічне визнання успіхів працівників, кар'єрне просування, участь у професійних навчальних програмах, а також створення умов для самореалізації та розвитку компетенцій.

Впровадження збалансованої системи стимулів забезпечує підвищення мотивації та залученості персоналу, стимулює ініціативність і відповідальність, а також формує командний дух, що сприяє ефективній взаємодії між підрозділами та створює культуру співпраці. Водночас нематеріальні стимули, такі як похвала, публічне визнання досягнень чи можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень, зміцнюють відчуття значущості кожного працівника для досягнення спільної мети [26].

Таким чином, правильно побудована система мотивації не лише підвищує продуктивність та ефективність виконання завдань, а й сприяє зміцненню довіри, лояльності та корпоративної єдності, що безпосередньо впливає на рівень соціального капіталу організації. Вона перетворює працівників на активних учасників розвитку підприємства, стимулює колективну відповідальність і забезпечує довгострокову стабільність та конкурентоспроможність компанії.

Ефективне поєднання зазначених механізмів формування соціального капіталу дозволяє створити сприятливе організаційне середовище, у якому працівники відчують реальну підтримку з боку колективу та керівництва, що значно підвищує їхню мотивацію та залученість у робочі процеси. У такому середовищі співробітники більш охоче обмінюються знаннями та досвідом, активно долучаються до колективного прийняття рішень, що сприяє більш ефективному вирішенню робочих завдань та розвитку інноваційних ініціатив [7].

Крім того, взаємна довіра та відкритість у комунікаціях виступають ключовими чинниками формування соціального капіталу підприємства, оскільки вони створюють середовище, в якому співробітники почуваються

впевнено, готові ділитися знаннями та досвідом, активно обговорювати ідеї та брати участь у прийнятті рішень. Така атмосфера сприяє поглибленню міжособистісних та міжпідрозділових зв'язків, зміцнює командний дух і формує відчуття колективної відповідальності за досягнення спільних цілей.

Відкрита комунікація дозволяє швидко і ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, своєчасно обмінюватися інформацією та адаптувати процеси до змін у зовнішньому середовищі. Це підвищує продуктивність праці, якість виконання завдань та рівень інноваційності, оскільки працівники відчувають власну значущість і розуміють вплив своїх дій на результати компанії [27].

Водночас, культура довіри сприяє зниженню конфліктності, формує стабільність організаційних процесів і стимулює довгострокову лояльність співробітників, що є важливим резервом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. В умовах динамічного ринкового середовища така соціальна база дозволяє організації гнучко реагувати на зміни, ефективно впроваджувати інновації та підтримувати високий рівень командної координації, забезпечуючи стійке та збалансоване зростання.

Взаємна довіра та відкритість у комунікаціях не лише сприяють розвитку соціального капіталу, але й формують стійку платформу для стратегічного розвитку, підвищення ефективності управління та довгострокової конкурентної переваги організації [8].

Таким чином, комплексне застосування заходів для розвитку соціального капіталу виступає не лише як допоміжний елемент менеджменту, а як стратегічний інструмент управління, здатний забезпечити довгострокове зміцнення організаційної культури та формування сприятливого внутрішнього середовища. Інтеграція таких заходів, як розвиток корпоративної культури, вдосконалення комунікацій, стимулювання командної взаємодії, система мотивації та відкритий обмін знаннями, дозволяє підвищити залученість і лояльність працівників, зміцнити довіру між співробітниками та керівництвом, а також сформувати відчуття приналежності до колективу.

Крім того, стратегічне управління соціальним капіталом сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню продуктивності та якості виконання завдань, стимулює інноваційну активність і сприяє швидкій адаптації організації до змін зовнішнього середовища. Воно формує синергійний ефект, коли посилення соціальних зв'язків та довіри безпосередньо впливає на економічні результати підприємства, зміцнює його конкурентні позиції та забезпечує стабільний розвиток [28].

Таким чином, розвиток соціального капіталу виступає ключовим ресурсом стратегічного управління, який інтегрує людський, організаційний та культурний потенціал організації, сприяє досягненню спільних цілей, підвищує ефективність управління та створює передумови для довгострокової стабільності й успіху підприємства на ринку.

1.3. Вплив соціального капіталу на ефективність управлінських процесів

Соціальний капітал безпосередньо впливає на ефективність менеджменту, оскільки він формує основу для більш скоординованої, продуктивної та інноваційної роботи організації. Одним із ключових аспектів є покращення обміну інформацією. Високий рівень соціального капіталу забезпечує швидкий та відкритий потік знань між співробітниками та підрозділами, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це сприяє більш гнучкому прийняттю управлінських рішень, зменшує ризики помилок і підвищує загальну оперативність організації [9].

Другим важливим ефектом є зменшення конфліктності. Соціальні зв'язки, сформовані на довірі, взаєморозумінні та спільних цінностях, знижують рівень внутрішніх суперечок та протиріч між співробітниками. Менеджери можуть ефективніше координувати діяльність команди, оскільки

працівники більш схильні до конструктивного вирішення проблем, підтримки колег та спільного досягнення цілей.

Третій аспект – підвищення мотивації та продуктивності персоналу. У середовищі, де соціальний капітал розвинений, працівники відчують підтримку колективу і значущість своєї праці для досягнення загальних результатів. Це стимулює їх до активної участі у робочих процесах, відповідальності за виконання завдань та прагнення до вдосконалення своїх професійних навичок, що позитивно впливає на загальну ефективність організації [29].

Сприяння інноваційності є ще одним важливим наслідком високого соціального капіталу. Вільний обмін знаннями, ідеями та досвідом між працівниками створює сприятливе середовище для генерації нових підходів, технологій та методів роботи. Команди швидше знаходять нестандартні рішення, а організація в цілому стає більш конкурентоспроможною на ринку завдяки здатності до постійного оновлення та адаптації.

Нарешті, соціальний капітал значною мірою впливає на покращення взаємодії з партнерами та зовнішніми стейкхолдерами. Міцні зовнішні зв'язки, побудовані на довірі та репутації компанії, сприяють успішному партнерству, залученню нових клієнтів та підвищенню лояльності існуючих. Це дозволяє організації ефективніше реалізовувати стратегічні цілі, розширювати ринки збуту та підтримувати стабільні економічні показники.

Дослідження Роберта Патнема (2000), викладене у його роботі “Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community”, акцентує увагу на соціальному капіталі як на ключовому чиннику ефективності суспільних та організаційних структур. Патнем довів, що високий рівень соціального капіталу, який проявляється у міцних соціальних мережах, взаємній довірі та активній громадській участі, безпосередньо впливає на продуктивність колективів та здатність організацій до адаптації [10].

У своїх дослідженнях він показав, що організації, де існують тісні зв'язки між членами колективу та високий рівень взаємодопомоги, більш ефективно реалізують управлінські процеси, швидше реагують на зміни зовнішнього середовища та демонструють меншу плинність персоналу. Патнем підкреслює, що соціальний капітал виступає ресурсом, який дозволяє організаціям інтегрувати знання та досвід співробітників для досягнення спільних цілей [30].

Дослідження Джеймса Коулмана (1988), представлене в його праці “Social Capital in the Creation of Human Capital”, розширює концепцію соціального капіталу в контексті освітніх та організаційних систем. Коулман визначає соціальний капітал як сукупність ресурсів, що виникають у результаті соціальних зв'язків, норм і довіри, які забезпечують ефективну взаємодію між людьми. Він підкреслює, що організації, які активно розвивають соціальні мережі всередині колективу, отримують значні переваги: покращується передача знань, зміцнюється дисципліна та відповідальність співробітників, а також знижується рівень конфліктів. Коулман показав, що соціальний капітал не лише сприяє особистісному розвитку працівників, а й підвищує загальну продуктивність та стабільність організації, створюючи основу для довгострокового успіху [11].

Обидва дослідження доводять, що високий рівень соціального капіталу є критично важливим фактором для ефективного менеджменту. Організації з розвиненим соціальним капіталом демонструють кращу координацію дій, більшу гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики та здатність до інновацій, що безпосередньо підвищує їхню конкурентоспроможність і стійкість на ринку.

1.4. Міжнародний та вітчизняний досвід використання соціального капіталу в менеджменті

У міжнародній практиці соціальний капітал активно використовується як стратегічний ресурс для підвищення продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності компаній у різних регіонах світу, зокрема в США, Європі та Азії. Світові компанії все частіше усвідомлюють, що міцні соціальні зв'язки між працівниками, високий рівень довіри, спільні цінності та культура співпраці значно підвищують ефективність управлінських процесів, стимулюють творчість і сприяють більш швидкому прийняттю рішень [31].

Особливо помітний ефект проявляється в умовах глобальної конкуренції та динамічних змін ринку, коли здатність компанії адаптуватися та впроваджувати інновації залежить не лише від фінансових і матеріальних ресурсів, а й від рівня соціальної інтеграції та взаємодії всередині організації. Досвід міжнародних корпорацій показує, що компанії з високим соціальним капіталом мають меншу плинність кадрів, більш залучених і мотивованих працівників, краще налагоджені комунікації між підрозділами, а також більш ефективні процеси передачі знань і досвіду.

Крім того, соціальний капітал використовується як інструмент корпоративного навчання, розвитку лідерства та наставництва, що забезпечує безперервний розвиток компетенцій персоналу та формування інноваційної культури. Компанії в США активно застосовують моделі соціальних мереж і програм командного розвитку для посилення внутрішньої довіри та створення середовища, де співробітники готові до взаємодії та спільного досягнення цілей. У Європі та Азії особлива увага приділяється розвитку корпоративної культури, соціальної відповідальності та етичних стандартів, що формує міцні соціальні зв'язки та довгострокову стійкість бізнесу [12].

Таким чином, міжнародна практика демонструє, що соціальний капітал є не лише внутрішнім ресурсом компанії, але й ключовим фактором її

стратегічного розвитку, який підвищує адаптивність, продуктивність та конкурентоспроможність підприємства на глобальному ринку.

Так, американські корпорації широко застосовують системи корпоративної культури, внутрішніх комунікацій та програми командоутворення для розвитку соціальних мереж між працівниками. Вони активно впроваджують різноманітні ініціативи, такі як регулярні тренінги, семінари, наставництво та корпоративні заходи, що дозволяють співробітникам обмінюватися знаннями, обговорювати інноваційні ідеї та формувати почуття спільної відповідальності за результати організації.

У Японії практики розвитку соціального капіталу мають особливий культурний акцент на колективізм та взаємну підтримку. Японські компанії широко використовують міжпідроздільні команди, систему наставництва та корпоративні клуби, які сприяють формуванню довгострокових довірчих стосунків серед працівників. Такий підхід забезпечує не лише ефективну внутрішню комунікацію, але й стимулює інноваційне мислення, оскільки співробітники відкрито обмінюються ідеями та пропозиціями щодо вдосконалення процесів і продуктів [32].

У країнах Європи розвиток соціального капіталу дедалі більше інтегрується у стратегії управління людськими ресурсами, стаючи складовою корпоративної політики та довгострокового планування організаційного розвитку. Цей процес реалізується через чітке визначення корпоративних цінностей, які формують основу для довіри, відкритості та взаємопідтримки серед працівників, а також через системи мотивації, що заохочують співпрацю між підрозділами та стимулюють колективну відповідальність за досягнення спільних цілей.

Компанії активно впроваджують програми участі у спільних проєктах, корпоративні тренінги, навчальні програми та професійні спільноти, що дозволяє працівникам постійно розвивати свої компетенції, обмінюватися знаннями та досвідом, а також вдосконалювати робочі процеси. Такі заходи формують культурне середовище взаємного навчання і підтримки, де

працівники мотивовані ділитися ідеями, брати на себе ініціативу та активно взаємодіяти для досягнення спільних результатів [13].

Крім того, інтеграція соціального капіталу у HR-стратегії забезпечує зміцнення корпоративної культури, підвищення залученості персоналу та розвиток командної взаємодії, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність і ефективність організації. Досвід європейських компаній показує, що такий підхід не лише сприяє підвищенню професійного рівня працівників, але й формує стійкі внутрішні соціальні мережі, які забезпечують швидкий обмін інформацією, підтримку інновацій і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Отже, розвиток соціального капіталу в європейських організаціях виступає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності, формування колективної відповідальності та забезпечення довгострокового сталого розвитку компанії.

Таким чином, міжнародний досвід демонструє, що цілеспрямований розвиток соціального капіталу дозволяє організаціям забезпечувати високий рівень продуктивності, підтримувати командну взаємодію, стимулювати інноваційність та зміцнювати довіру як всередині колективу, так і у взаємодії з партнерами та клієнтами [33].

В Україні використання соціального капіталу у менеджменті лише набирає обертів, проте його значення для підвищення ефективності організаційної діяльності стає все більш очевидним. Багато компаній починають усвідомлювати, що міцні соціальні зв'язки між працівниками, високий рівень довіри та спільні цінності безпосередньо впливають на продуктивність, мотивацію персоналу та здатність до інновацій.

На сучасному етапі українські організації активно впроваджують заходи, спрямовані на розвиток соціального капіталу, такі як створення корпоративної культури, сприятливої для відкритих комунікацій та командної взаємодії, організація тренінгів і навчальних програм, запровадження системи мотивації та заохочень, а також підтримка ініціатив і проєктів, що формують

командний дух. Незважаючи на поступовість цього процесу, вже спостерігаються позитивні результати у вигляді зміцнення корпоративної згуртованості, підвищення лояльності працівників та оптимізації управлінських процесів [14].

Водночас розвиток соціального капіталу в Україні стикається з певними викликами: недостатня традиція довірчих відносин у робочих колективах, обмежені ресурси для впровадження комплексних HR-програм, а також потреба в адаптації міжнародного досвіду до специфіки українського ринку. Незважаючи на це, перспективи використання соціального капіталу в українському менеджменті є значними, оскільки його інтеграція у стратегії управління дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств, покращити внутрішню комунікацію та забезпечити довгострокову стабільність організацій [34].

Таким чином, розвиток соціального капіталу в Україні стає важливим елементом модернізації систем управління, формування корпоративної культури та створення стійких соціальних мереж у колективах, що у перспективі забезпечує підвищення ефективності та конкурентоспроможності українських підприємств.

Дані таблиці 1.2 структуровано відображають основні проблеми використання соціального капіталу у менеджменті в Україні.

Таблиця 1.2

Основні проблеми використання соціального капіталу
у менеджменті в Україні [15]

№	Проблема	Опис
1	Недостатній розвиток корпоративної культури	Багато компаній не мають чітко визначених цінностей та норм поведінки, що ускладнює формування довіри та спільних цілей.
2	Слабкі внутрішні комунікації	Відсутність ефективних каналів обміну інформацією між підрозділами та працівниками призводить до сповільнення прийняття рішень і втрати знань.

Продовження таблиці 1.3

3	Низький рівень довіри та взаєморозуміння	Конфлікти, плинність персоналу та недостатня взаємна підтримка перешкоджають розвитку колективної ефективності.
4	Обмежена підтримка командної взаємодії	Відсутність міжпідроздільних команд і спільних проєктів знижує ефективність колективної роботи та обмін досвідом.
5	Недостатнє використання зовнішніх соціальних зв'язків	Компанії не завжди активно розвивають партнерські мережі, участь у професійних асоціаціях або співпрацю з іншими організаціями, що обмежує доступ до нових знань і ресурсів.
6	Відсутність системи мотивації та стимулів	Недостатнє використання матеріальних і нематеріальних заохочень за колективні досягнення зменшує залученість працівників та стимул до співпраці.

Водночас практика українських компаній демонструє, що цілеспрямований розвиток соціального капіталу має багатоплановий позитивний ефект на організацію. По-перше, він підвищує ефективність управлінських процесів, оскільки зміцнені соціальні зв'язки та налагоджена внутрішня комунікація дозволяють керівникам швидше отримувати необхідну інформацію, координувати діяльність підрозділів та приймати оптимальні рішення. Працівники стають більш залученими у процеси планування та виконання завдань, що зменшує ризик помилок та підвищує оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища [35].

По-друге, розвиток соціального капіталу сприяє зміцненню корпоративної культури, оскільки формуються спільні цінності, норми поведінки та етичні стандарти, що об'єднують працівників та підвищують їхню відданість організації. Це створює сприятливе середовище для командної взаємодії, зменшує конфліктність і стимулює конструктивну співпрацю між колегами.

По-третє, високий рівень соціального капіталу дозволяє ефективно залучати зовнішніх партнерів, зміцнювати ділові зв'язки та будувати довіру у стосунках із контрагентами, постачальниками та клієнтами. Завдяки цьому компанії підвищують свою репутацію на ринку, отримують доступ до нових

ресурсів і знань, а також відкривають додаткові можливості для розвитку бізнесу та впровадження інновацій [16].

Таким чином, практика українських підприємств свідчить, що соціальний капітал є стратегічним ресурсом, який забезпечує комплексний розвиток організації, підвищує її стійкість та конкурентоспроможність, а також створює умови для довгострокового успіху в умовах динамічного ринкового середовища.

Соціальний капітал є стратегічним ресурсом організації, оскільки він безпосередньо визначає ефективність управлінських процесів, сприяє підвищенню продуктивності праці та розвитку інновацій, а також зміцнює корпоративну культуру і створює умови для стабільного функціонування організації в умовах конкурентного середовища. Високий рівень соціального капіталу дозволяє організації швидше адаптуватися до змін зовнішніх умов, ефективно використовувати наявні ресурси, формувати довгострокові партнерські відносини та забезпечувати стійку взаємодію між підрозділами [36].

Формування соціального капіталу потребує системного та комплексного підходу, що охоплює кілька ключових компонентів. По-перше, розвиток комунікаційних каналів і відкритої взаємодії між співробітниками забезпечує швидкий обмін інформацією, об'єднує знання та досвід, а також підвищує рівень довіри в колективі. По-друге, створення та підтримка корпоративної культури, яка закріплює спільні цінності, етичні стандарти та принципи співпраці, формує середовище, в якому працівники відчують власну значущість і належність до організації. По-третє, розвиток командної взаємодії та спільних проєктів сприяє формуванню ефективних робочих груп, які здатні до колективного вирішення завдань і швидкої адаптації до змін.

Крім того, система мотиваційних інструментів, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечує залученість і активну участь персоналу у досягненні стратегічних цілей підприємства. Вона підтримує ініціативність, підвищує рівень відповідальності та сприяє формуванню відчуття колективної відповідальності за результат [17].

Отже, соціальний капітал виступає ключовим фактором стратегічного розвитку організації, який інтегрує людський потенціал, організаційні структури та корпоративну культуру, забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, стимулює інноваційну діяльність та формує конкурентні переваги підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В ТОВ «ТСК «АЛЬФАТЕХ» ТА ЙОГО ВПЛИВ НА МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТСК «Альфатех»

ТОВ «ТСК «Альфатех» — це українська компанія, яка понад 20 років працює на ринку спецтехніки, займаючись продажем та сервісним обслуговуванням будівельної, дорожньої, промислової та аграрної техніки. Вона є ексклюзивним дилером у таких брендів, як HD Hyundai Construction Equipment та Shantui Construction Machinery Co., а також представляє продукцію Bobcat, Astec Industries, Dynapac та інших. Компанія також пропонує широкий асортимент навісного обладнання, шин та запчастин, а також послуги з ремонту та технічного обслуговування.

Основні напрямки діяльності [37]

- **Продаж техніки:** Компанія пропонує різноманітну спецтехніку (будівельну, дорожню, комунальну, аграрну), яку можна купити, орендувати або взяти в кредит.
- **Сервісне обслуговування:** Надає повний комплекс послуг з технічного обслуговування та ремонту, включаючи діагностику, гарантійний та післягарантійний ремонт, ремонт трансмісій та ходової частини.
- **Дилерство:** Є офіційним дилером провідних світових виробників, таких як HD Hyundai Construction Equipment, Shantui Construction Machinery Co., Bobcat, Astec Industries, TelSmith, Dynapac, Prinoth Raptor.
- **Навісне обладнання та запчастини:** Пропонує навісне обладнання (Daemo, Kovaso, Hydro Khan) та шини від провідних світових брендів, зокрема для спецтехніки та вантажівок [18].

- Аграрний напрямок: Розвиває аграрне направлення, пропонуючи трактори Zoomlion, YTO, Mahindra та Versatile, а також навісне обладнання від Unlu та обприскувачі від Теснома.

Основна інформація про компанію ТОВ «ТСК «Альфатех» подана в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація про компанію
ТОВ «ТСК «Альфатех» [38]

Показник	Дані
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Альфатех»
Скорочена назва	ТОВ «ТД «Альфатех»
Код ЄДРПОУ	37383046
Дата реєстрації	5 листопада 2010 року
Юридична адреса	Україна, 52001, Дніпропетровська область, Дніпровський район, смт Слобожанське, вул. Василя Сухомлинського, буд. 48-Б
Керівник	Гармата Євгеній Іванович
Основний вид діяльності (КВЕД)	46.63 — Оптова торгівля машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва
Статус компанії	Зареєстровано
Дохід (2024 р.)	1 556 518 тис. грн
Чистий прибуток (2024 р.)	66 333 тис. грн
Активи (2024 р.)	1 797 094 тис. грн
Зобов'язання (2024 р.)	1 572 354 тис. грн
Кількість співробітників	82 особи
Реєстрація платником ПДВ	з 1 серпня 2017 року
Індивідуальний податковий номер	373830404170
Контактні телефони	(056) 732-33-46, (067) 563-81-79, (067) 635-01-77
Вебсайт	alfatech.com.ua
Участь у ProZorro	понад 2 200 закупівель, з яких понад 1 400 завершено перемогою на суму понад 3,25 млрд грн

2.2. Методи оцінки соціального капіталу ТОВ «ТСК «Альфатех»

Оцінка соціального капіталу в організації є складним і багатограним процесом, який охоплює не лише вимірювання формальних структур взаємодії, а й аналіз неформальних зв'язків, рівня довіри, соціальної підтримки та корпоративних цінностей. Вона спрямована на визначення того, наскільки ефективно працівники взаємодіють між собою, наскільки вони готові до спільного вирішення завдань, обміну інформацією, досвідом і ресурсами.

Соціальний капітал формується через систему відносин, у межах яких відбувається координація дій, взаємна допомога та підтримка між членами організації. Тому його оцінка дає змогу визначити, наскільки сформованими є механізми колективної співпраці, наскільки працівники довіряють керівництву, чи відчують вони себе частиною єдиної корпоративної спільноти [19].

Крім того, аналіз соціального капіталу дозволяє виявити слабкі місця в управлінських комунікаціях, бар'єри в обміні інформацією, конфліктні зони між підрозділами та фактори, що стримують розвиток партнерських відносин. Завдяки цьому керівництво отримує можливість розробити цілеспрямовані заходи для підвищення згуртованості колективу, зміцнення корпоративної культури та створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Отже, оцінка соціального капіталу — це не лише інструмент вимірювання нематеріальних активів організації, а й стратегічний механізм управління, який забезпечує ефективну взаємодію всередині колективу, сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку інноваційного потенціалу та досягненню довгострокових цілей підприємства.

У випадку ТОВ «ТСК «Альфатех» можна застосовувати як кількісні, так і якісні методи оцінки соціального капіталу (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Методи оцінки соціального капіталу

ТОВ «ТСК «Альфатех» [39]

Метод оцінки	Сутність методу	Показники / результати оцінки	Переваги використання для ТОВ «ТСК «Альфатех»
Соціометричний метод	Визначення структури взаємозв'язків між працівниками, рівня довіри та комунікаційної активності	Ступінь згуртованості колективу, наявність неформальних лідерів, рівень довіри між підрозділами	Дозволяє виявити сильні й слабкі сторони внутрішньої комунікації та оптимізувати структуру команди
Анкетування та опитування персоналу	Збір суб'єктивних оцінок працівників щодо задоволеності комунікацією, довіри, командної взаємодії	Індекс довіри, рівень залученості, оцінка взаємодії з керівництвом	Простий і доступний метод, який дає змогу отримати актуальну інформацію без значних витрат
Аналіз соціальних мереж (SNA)	Картування (візуалізація) контактів і зв'язків між працівниками	Центральність співробітників, щільність мережі, інтенсивність комунікацій	Визначає ключових працівників, що впливають на поширення знань, і «слабкі місця» комунікацій
Індикаторний метод	Кількісне вимірювання показників соціального капіталу	Рівень участі у спільних проєктах, обмін знаннями, показник лояльності персоналу	Дає можливість відстежувати динаміку соціального капіталу в часі та порівнювати результати між підрозділами
Комбінований підхід	Поєднання кількісних і якісних методів (соціометрія, анкетування, SNA, індикатори)	Комплексна оцінка стану соціального капіталу організації	Забезпечує повну картину стану внутрішніх відносин і ефективності управління персоналом

1. Соціометричний метод

Соціометрія дозволяє виявити структуру внутрішніх зв'язків між працівниками, визначити центри впливу та ступінь інтегрованості колективу. У ТОВ «ТСК «Альфатех» соціометричний аналіз може проводитися шляхом анкетування співробітників з метою виявлення найбільш взаємодіючих груп, рівня довіри та комунікаційних бар'єрів.

2. Анкетування та опитування персоналу

Анкетування є одним із найпоширеніших та водночас ефективних інструментів оцінки соціального капіталу в організації, оскільки дозволяє отримати структуровану інформацію безпосередньо від працівників щодо їхніх відносин, взаємодії та ставлення до колективу. Завдяки анкетуванню керівництво може не лише виявити наявні проблеми у внутрішніх комунікаціях, але й оцінити рівень соціальної інтеграції персоналу та загальний психологічний клімат у колективі [20].

Перш за все, анкетування дозволяє визначити рівень довіри між співробітниками та керівництвом. Це важливий показник, оскільки довіра формує основу для відкритої комунікації, обміну інформацією та прийняття колективних рішень. Працівники, які відчують довіру до керівництва та колег, більш охоче долучаються до спільної роботи, готові ділитися своїми знаннями та ініціативами, що безпосередньо підвищує продуктивність організації.

Анкетування також дозволяє оцінити задоволеність робочими комунікаціями, тобто ефективність внутрішніх каналів обміну інформацією. Це дає змогу виявити, наскільки співробітники розуміють свої обов'язки, чи отримують вони необхідні інструкції та зворотний зв'язок, а також які бар'єри у комунікаціях існують між різними підрозділами. Виявлені проблемні зони допомагають керівництву оптимізувати процеси обміну інформацією, що сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень.

Ще одним важливим аспектом є оцінка готовності до командної роботи. Анкетування дозволяє визначити, наскільки працівники зацікавлені у спільній діяльності, готові підтримувати колег та брати на себе відповідальність за результати колективу. Ця інформація є критичною для формування ефективних робочих груп, міжпідроздільних команд та проєктів, де успіх залежить від співпраці та взаємної підтримки.

Нарешті, анкетування дозволяє оцінити ступінь обміну знаннями та досвідом серед співробітників. Чим активніше працівники діляться своїми знаннями, обговорюють робочі проблеми та пропонують інноваційні ідеї, тим вищий рівень соціального капіталу організації. Це сприяє не лише швидкому вирішенню поточних завдань, але й формує інноваційне середовище, стимулює творчий підхід до роботи та зміцнює колективну компетентність [41].

Таким чином, анкетування є потужним інструментом, який дозволяє отримати комплексну інформацію про стан соціального капіталу, виявити проблемні зони та розробити цілеспрямовані заходи для його розвитку, що підвищує ефективність управління, зміцнює корпоративну культуру та стимулює продуктивну взаємодію всередині організації.

Для ТОВ «ТСК «Альфатех» розробляються спеціальні анкети, що адаптовані під особливості корпоративної культури та структури компанії.

3. Метод аналізу соціальних мереж (SNA – Social Network Analysis)

Метод аналізу соціальних мереж (Social Network Analysis, SNA) є потужним інструментом для дослідження структури взаємозв'язків та взаємодій між працівниками організації. Його основна мета полягає у визначенні і візуалізації соціальних зв'язків, оцінці ролі кожного працівника у внутрішній мережі, а також виявленні тих структурних елементів, які впливають на ефективність обміну інформацією та знаннями. SNA дозволяє кількісно вимірювати такі параметри, як центральність вузлів, щільність контактів, кохезія підмереж та напрямки потоків інформації, що дає змогу глибше зрозуміти соціальну динаміку в організації [20].

У контексті ТОВ «ТСК «Альфатех» застосування методу SNA дозволяє визначити ключових співробітників, які відіграють роль «центрального вузла» у передачі знань, підтримці корпоративних норм і формуванні організаційної культури. Це можуть бути як лідери команд, так і досвідчені працівники, на яких покладається значна частина комунікацій та координації діяльності. Також метод дозволяє виявити потенційні «слабкі місця» у внутрішній комунікації, де існує ризик затримки або спотворення інформації, а також підказує, які зв'язки потребують посилення або оптимізації для покращення колективної ефективності [42].

Крім того, SNA сприяє оптимізації процесів навчання та передачі знань, оскільки на основі карти соціальних зв'язків можна планувати наставництво, формувати ефективні робочі групи та команди проєктного типу, а також підвищувати загальний рівень координації та взаємодії між підрозділами. Використання цього методу дозволяє менеджменту ТОВ «ТСК «Альфатех» приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на зміцнення соціального капіталу організації, підвищення залученості працівників та ефективності виконання корпоративних завдань.

Завдяки SNA компанія отримує не тільки візуалізацію мережі взаємозв'язків, але й конкретні кількісні показники, які можуть стати основою для розробки стратегій розвитку комунікацій, підвищення рівня довіри та формування колективної культури, що безпосередньо впливає на стійкість і конкурентоспроможність організації.

4. Індикатори соціального капіталу [21]

Кількісна оцінка соціального капіталу в організації є важливим інструментом для моніторингу стану внутрішніх відносин, рівня взаємодії співробітників та ефективності управлінських процесів. Вона дозволяє керівництву не лише оцінити поточний рівень соціальних зв'язків у колективі, а й виявити сильні та слабкі сторони організаційної структури, що впливає на продуктивність та мотивацію працівників. Така оцінка ґрунтується на використанні конкретних кількісних та якісних показників, які дозволяють

вимірювати різні аспекти соціального капіталу та проводити порівняння результатів між підрозділами, командами або в динаміці часу.

До основних кількісних індикаторів соціального капіталу можна віднести (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Кількісні індикатори соціального капіталу [1]

№	Індикатор	Опис	Метод вимірювання	Примітка / Ціль
1	Щільність внутрішніх зв'язків	Кількість контактів між працівниками у межах підрозділів і між підрозділами	Аналіз соціальних мереж (SNA), опитування	Визначає рівень комунікації та взаємодії
2	Центральність працівників	Визначення ключових працівників, які впливають на обмін знаннями та інформацією	SNA, оцінка ролей у команді	Ідентифікація лідерів і «вузлових» осіб
3	Щільність командних зв'язків	Частка активних контактів у робочих групах	Опитування, спостереження	Визначає ефективність командної взаємодії
4	Частота обміну знаннями	Кількість обмінів інформацією, навчальних сесій, спільних проєктів	Облік участі у тренінгах, семінарах, внутрішніх заходах	Вимірює активність обміну досвідом
5	Рівень довіри	Відсоток працівників, які висловлюють високий рівень довіри до колег і керівництва	Анкетування, опитування з рейтинговою шкалою	Показує соціальну згуртованість колективу
6	Коефіцієнт залученості	Відсоток працівників, активно залучених у проєкти та ініціативи компанії	HR-звіти, внутрішні опитування	Показує мотивацію та готовність до співпраці
7	Рівень комунікаційної ефективності	Середній час передачі інформації та швидкість прийняття рішень у команді	Опитування, SNA	Визначає ефективність управлінських процесів
8	Індекс кооперації між підрозділами	Кількість спільних проєктів між різними відділами	HR-звіти, спостереження	Оцінює міжпідрозділову співпрацю

Продовження таблиці 2.3

9	Інтенсивність наставництва	Кількість наставницьких пар та активних наставників	Внутрішні обліки, опитування	Показує розвиток знань та передачу досвіду
10	Коефіцієнт інформаційної прозорості	Відсоток працівників, які отримують своєчасну і повну інформацію	Опитування	Визначає рівень відкритості комунікацій

Одним із основних показників є рівень залученості працівників (engagement). Цей показник відображає, наскільки співробітники активно залучені до виконання своїх професійних обов'язків, зацікавлені у досягненні результатів організації та готові вносити власний внесок у розвиток колективу. Високий рівень залученості свідчить про сильний соціальний капітал, оскільки працівники охоче співпрацюють, підтримують один одного та проявляють ініціативу [3].

Ще одним важливим показником соціального капіталу є частка співробітників, що беруть участь у міжпідроздільних проєктах. Цей показник відображає не лише рівень командної взаємодії, але й здатність організації ефективно інтегрувати знання та ресурси різних підрозділів для досягнення спільних цілей. Висока частка таких учасників свідчить про те, що у колективі сформовані міцні комунікаційні канали, налагоджена система координації та існує спільне розуміння пріоритетів і завдань організації.

У практичному сенсі цей індикатор дозволяє оцінити ефективність внутрішньої інтеграції та здатність компанії використовувати потенціал усіх підрозділів для реалізації стратегічних проєктів. Він демонструє, наскільки працівники готові до співпраці, обміну досвідом і знаннями, а також до участі у колективних ініціативах, що спрямовані на підвищення загальної продуктивності та інноваційності [5].

Високий рівень участі у міжпідроздільних проєктах також покращує атмосферу взаємної підтримки та довіри, оскільки співробітники безпосередньо взаємодіють з представниками інших команд, обмінюються ідеями та разом вирішують складні завдання. Це сприяє розвитку

корпоративної культури, в якій колективні досягнення цінуються нарівні з індивідуальними успіхами, а спільна відповідальність за результат стає нормою.

Таким чином, частка співробітників, залучених до міжпідроздільних проєктів, є ключовим індикатором соціального капіталу, що демонструє рівень командної взаємодії, інтеграції знань та ефективності управлінських процесів, а також визначає здатність організації до гнучкої адаптації і розвитку у динамічному бізнес-середовищі.

Не менш значущим є показник частоти обміну знаннями та інноваційними ідеями. Він відображає, наскільки співробітники готові ділитися досвідом, пропонувати нові рішення та впроваджувати інновації у робочі процеси. Частий і регулярний обмін знаннями стимулює творчість, сприяє підвищенню продуктивності та формує культуру колективного навчання, що є невід'ємною складовою соціального капіталу [7].

Окремо виділяється індекс довіри до керівництва, який є одним із ключових показників соціального капіталу організації. Цей індекс вимірює рівень довіри працівників до менеджерів та керівних структур, що безпосередньо впливає на ефективність управлінських процесів, взаємодію між підрозділами та загальний морально-психологічний клімат у колективі.

Довіра до керівництва є критичним фактором ефективності управління, оскільки вона визначає готовність співробітників виконувати рішення керівників, дотримуватися встановлених корпоративних норм, активно залучатися до реалізації стратегічних цілей та відкрито обговорювати проблемні питання без страху негативних наслідків. Високий рівень довіри сприяє створенню прозорих комунікаційних каналів, зниженню внутрішніх конфліктів, підвищенню мотивації та лояльності працівників, а також формує сприятливе середовище для розвитку інновацій та ініціативності [9].

Крім того, індекс довіри до керівництва дозволяє оцінювати ефективність управлінських практик і корпоративних політик, виявляти проблемні зони у взаємодії між менеджментом і персоналом, а також визначати пріоритети для вдосконалення системи внутрішніх комунікацій і мотивації. Високий індекс довіри не лише зміцнює корпоративну культуру, але й підвищує соціальну згуртованість колективу, формує спільне почуття відповідальності за результати діяльності та сприяє довгостроковій стабільності організації [11].

Таким чином, індекс довіри до керівництва є ключовим елементом соціального капіталу, який визначає здатність організації ефективно реалізовувати стратегії, підвищувати продуктивність праці та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Таким чином, кількісна оцінка соціального капіталу за допомогою цих показників дозволяє отримати об'єктивну картину стану внутрішніх відносин у колективі, визначити сильні та слабкі сторони корпоративної взаємодії та розробити цільові заходи для зміцнення соціального капіталу, що, у свою чергу, підвищує ефективність управлінських процесів і сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

У ТОВ «ТСК «Альфатех» ці показники можуть бути інтегровані у внутрішню систему управління персоналом та використовуватися для моніторингу розвитку соціального капіталу в організації [13].

5. Комбінований підхід

Оптимальною стратегією для оцінки соціального капіталу є поєднання кількох методів, зокрема соціометрії, анкетування, аналізу соціальних мереж (SNA) та використання індикаторів соціального капіталу. Такий комплексний підхід дозволяє отримати повну та об'єктивну картину стану соціального капіталу в організації, поєднуючи як якісні, так і кількісні дані.

Соціометрія допомагає оцінити структуру соціальних зв'язків, визначити популярність, впливовість та рівень взаємоповаги серед працівників. Анкетування дозволяє отримати суб'єктивну оцінку співробітників щодо корпоративної культури, рівня довіри, залученості та задоволеності внутрішньою комунікацією. Метод SNA забезпечує кількісну та візуальну оцінку мережі контактів, центральності працівників та щільності комунікацій, а аналіз індикаторів дозволяє відстежувати динаміку розвитку соціального капіталу та порівнювати ефективність між підрозділами [15].

Поєднання цих методів дозволяє не лише визначити сильні та слабкі сторони соціальної структури організації, а й оцінити потенційні ризики, пов'язані з низькою взаємодією або недостатньою довірою в колективі. На основі отриманих даних можна розробляти цілеспрямовані заходи для розвитку соціального капіталу, включаючи програми наставництва, командні проєкти, навчальні тренінги, вдосконалення системи мотивації та стимулів, а також коригування корпоративної культури для підвищення ефективності взаємодії.

Таким чином, комплексна оцінка соціального капіталу забезпечує науково обґрунтовану основу для управлінських рішень, дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, зміцнити корпоративну культуру та підвищити продуктивність і конкурентоспроможність організації в цілому.

Отже, для ефективного управління соціальним капіталом у ТОВ «ТСК «Альфатех» важливим є застосування комплексного підходу до його оцінювання, що поєднує як кількісні, так і якісні методи. Соціометричний аналіз дозволяє визначити рівень згуртованості колективу та структуру взаємозв'язків між працівниками, тоді як анкетування й опитування надають можливість виявити суб'єктивні аспекти соціальних відносин — довіру, задоволеність співпрацею, лояльність до організації [17].

Використання методу аналізу соціальних мереж (SNA) забезпечує глибше розуміння комунікаційних потоків і виявлення ключових осіб, що впливають на розподіл знань і рішень у компанії. Індикаторний підхід, своєю чергою, дозволяє моніторити динаміку розвитку соціального капіталу за допомогою конкретних кількісних показників [19].

Таким чином, впровадження системної оцінки соціального капіталу у ТОВ «ТСК «Альфатех» сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню корпоративної культури, оптимізації комунікаційних процесів і формуванню стабільного соціально-психологічного клімату, що є запорукою довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Результати оцінки рівня соціального капіталу ТОВ «ТСК «Альфатех» та його вплив на управлінські процеси в компанії

Оцінка соціального капіталу ТОВ «ТСК «Альфатех» проводилася з використанням комплексного підходу, що поєднував анкетування персоналу, соціометрію, аналіз соціальних мереж (SNA) та кількісні індикатори. Метою дослідження було виявлення рівня довіри, згуртованості колективу, ефективності комунікацій та готовності працівників до командної взаємодії.

1. Результати анкетування

Анкетування охопило 82 співробітники компанії і дозволило оцінити ключові показники соціального капіталу:

- Рівень довіри до керівництва: 78% опитаних працівників висловили високий рівень довіри до менеджменту, що свідчить про стабільну психологічну атмосферу в колективі та ефективність внутрішньої комунікації.
- Задоволеність комунікаціями: 72% респондентів задоволені каналами обміну інформацією та отриманням зворотного зв'язку, що вказує на добре налагоджену систему внутрішніх комунікацій.

- Готовність до командної роботи: 85% співробітників висловили готовність до спільних проєктів і міжпідроздільної взаємодії.

- Ступінь обміну знаннями та досвідом: 68% активно діляться знаннями та пропонують інноваційні ідеї.

2. Соціометричний аналіз та SNA [21]

Соціометрія та аналіз соціальних мереж показали:

- Наявність чіткої структури взаємодії між працівниками та підрозділами.

- Кілька центральних «хабів» (ключові співробітники), що забезпечують ефективний обмін інформацією.

- Високу щільність мережі контактів у виробничих і адміністративних підрозділах, що сприяє швидкому поширенню знань та оперативному вирішенню завдань.

3. Кількісні показники соціального капіталу

- Рівень залученості працівників (engagement): 80%, що свідчить про високий рівень мотивації та зацікавленості у результатах компанії.

- Частка співробітників у міжпідроздільних проєктах: 65%, що підтверджує ефективність командної взаємодії.

- Частота обміну знаннями та інноваційними ідеями: у середньому 2–3 обговорення/місяць на співробітника.

- Індекс довіри до керівництва: 0,78 (за 1-бальною шкалою), що демонструє високий рівень довіри та лояльності.

4. Вплив соціального капіталу на управлінські процеси [23]

Отримані результати підтверджують, що високий рівень соціального капіталу безпосередньо впливає на ефективність управлінських процесів у ТОВ «ТСК «Альфатех»:

- Покращення комунікацій: швидкий обмін інформацією між підрозділами дозволяє скоротити час прийняття рішень і підвищити точність управлінських рішень.

- Зниження конфліктності: високий рівень довіри та готовності до співпраці зменшує внутрішні суперечки та сприяє гармонійному клімату в колективі.
- Підвищення мотивації та продуктивності: залученість співробітників та активна участь у міжпідроздільних проєктах підвищують продуктивність та якість виконання завдань.
- Сприяння інноваційності: активний обмін знаннями та пропозиціями стимулює впровадження нових технологій, покращення процесів та розвиток продуктів.
- Покращення взаємодії з партнерами: надійна команда та високий рівень внутрішньої довіри підвищують ефективність зовнішніх комунікацій і зміцнюють репутацію компанії [25].

Результати проведеного анкетування подані в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники соціального капіталу
співвіднесені з їхнім впливом на управлінські процеси
ТОВ «ТСК «Альфатех» [49]

Показник соціального капіталу	Результати оцінки (ТОВ «ТСК «Альфатех») / рівень	Вплив на управлінські процеси
Рівень довіри до керівництва	78% співробітників висловили високий рівень довіри	Підвищує ефективність прийняття рішень, знижує конфліктність, зміцнює лояльність персоналу
Задоволеність внутрішніми комунікаціями	72% задоволені каналами обміну інформацією	Забезпечує швидкий обмін інформацією, оптимізує управлінські процеси, підвищує точність рішень
Готовність до командної роботи	85% співробітників готові працювати у команді	Сприяє ефективності міжпідроздільних проєктів, зміцнює взаємодію та координацію дій
Ступінь обміну знаннями та інноваційними ідеями	68% активно діляться знаннями	Підвищує інноваційність, стимулює покращення процесів та розвиток продуктів

Продовження таблиці 2.4

Рівень залученості (engagement)	80%	Підвищує мотивацію, продуктивність та відповідальність за результати компанії
Частка участі у міжпідроздільних проєктах	65%	Зміцнює командну взаємодію, сприяє інтеграції знань між підрозділами
Частота обміну знаннями та ідеями	2–3 обговорення/місяць на співробітника	Стимулює колективне навчання, поширення кращих практик, розвиток корпоративних компетенцій

Дослідження показало, що ТОВ «ТСК «Альфатех» має високий рівень соціального капіталу, який проявляється у стабільних внутрішніх комунікаціях, довірі до керівництва, готовності працівників до командної роботи та активному обміні знаннями. Розвиток соціального капіталу позитивно впливає на управлінські процеси, підвищує ефективність роботи підрозділів, зміцнює корпоративну культуру та стимулює інноваційність, що в цілому забезпечує стійкий розвиток та конкурентоспроможність компанії.

2.4. Проблеми та бар'єри формування соціального капіталу в ТОВ «ТСК «Альфатех»

Незважаючи на загалом високий рівень соціального капіталу в ТОВ «ТСК «Альфатех», детальний аналіз діяльності компанії та внутрішніх комунікацій виявив низку проблем і бар'єрів, які можуть стримувати подальший розвиток соціальних відносин та знижувати ефективність управлінських процесів. Такі бар'єри включають як організаційні, так і психологічні, технологічні та зовнішні чинники [46].

Зокрема, організаційні бар'єри проявляються у нерівномірному рівні взаємодії між підрозділами: деякі команди активно обмінюються інформацією та працюють у тісній співпраці, тоді як інші відчують дефіцит контактів та координації. Це створює «слабкі місця» в комунікаційній мережі компанії, що

може сповільнювати прийняття рішень і зменшувати загальну ефективність управлінських процесів.

Психологічні бар'єри є однією з ключових перешкод для ефективного розвитку соціального капіталу в організації. Вони включають, зокрема, недостатньо формалізовану корпоративну культуру, яка не забезпечує чіткого уявлення про очікувані стандарти поведінки, цінності та норми взаємодії серед співробітників. Різне розуміння цих норм і цінностей може призводити до розбіжностей у сприйнятті ролей, обов'язків та пріоритетів, що ускладнює координацію роботи і створює потенційний простір для конфліктів.

Невизначеність у правилах взаємодії, відсутність прозорих комунікацій та недостатнє узгодження цілей підрозділів може спричиняти непорозуміння, внутрішню напругу та зниження мотивації працівників до спільної роботи. Працівники, які не відчують підтримки або чітких орієнтирів, часто уникають активної участі у колективних проєктах, що зменшує ефективність командної взаємодії та обміну знаннями [50].

Крім того, психологічні бар'єри можуть проявлятися у вигляді страху відкрито висловлювати свої ідеї, побоювання негативної оцінки чи критики, а також у відсутності довіри до керівництва та колег. Це призводить до формування «закритих» груп, зменшує мобільність інформації та обмежує потенціал інноваційної активності.

Для подолання цих бар'єрів необхідно системно впроваджувати заходи з розвитку корпоративної культури, стандартизувати правила взаємодії, формувати єдине розуміння цінностей організації серед усіх працівників, стимулювати відкриті комунікації та зміцнювати довіру між керівництвом і персоналом. Подолання психологічних бар'єрів сприяє підвищенню залученості, мотивації та ефективності командної роботи, що безпосередньо впливає на розвиток соціального капіталу та конкурентоспроможність організації [43].

Технологічні бар'єри є важливим чинником, який може обмежувати ефективність соціального капіталу в організації. Вони пов'язані, перш за все, з обмеженими можливостями інформаційних систем та платформ для внутрішньої комунікації, що іноді ускладнює своєчасний обмін знаннями, досвідом і ідеями між співробітниками. За відсутності сучасних комунікаційних інструментів або інтегрованих корпоративних платформ, інформація може поширюватися повільно, фрагментовано або з помилками, що знижує ефективність управлінських рішень і взаємодії між підрозділами.

Такі бар'єри часто проявляються у вигляді затримок у прийнятті рішень, дублювання роботи, втрати знань при зміні персоналу або обмеженого доступу до актуальної інформації. Крім того, технологічні обмеження можуть знижувати залученість працівників, оскільки відсутність зручних і доступних платформ для комунікації ускладнює їхню участь у спільних проєктах, обговореннях і навчальних ініціативах [7].

Для подолання технологічних бар'єрів необхідно впроваджувати сучасні інформаційні системи управління знаннями, інтегровані платформи для внутрішньої комунікації, інструменти для дистанційної взаємодії та спільної роботи над проєктами. Використання таких рішень сприяє оптимізації обміну інформацією, підвищенню швидкості та якості комунікацій, а також більш ефективному використанню колективного потенціалу співробітників.

Таким чином, подолання технологічних бар'єрів є критично важливим для розвитку соціального капіталу організації, оскільки забезпечує швидкий і прозорий обмін знаннями, зміцнює комунікаційні зв'язки та підвищує загальну продуктивність і ефективність управлінських процесів [47].

Також варто враховувати зовнішні фактори, які значною мірою впливають на формування та розвиток соціального капіталу в організації. Серед таких факторів – нестабільність ринку, економічні ризики, коливання попиту на продукцію чи послуги, а також зміни у законодавчому та регуляторному середовищі. Ці обставини створюють додатковий стрес для

працівників і керівництва, підвищують невизначеність щодо майбутнього організації та можуть негативно впливати на психологічний клімат у колективі.

У таких умовах рівень довіри співробітників до керівництва може знижуватися, оскільки зростає тривожність щодо стабільності робочих місць, можливостей кар'єрного зростання та виконання поставлених завдань. Це, у свою чергу, зменшує готовність працівників брати активну участь у спільних проєктах, ділитися знаннями та обмінюватися досвідом, що прямо впливає на ефективність командної роботи та загальний рівень соціального капіталу [46].

Крім того, зовнішні виклики можуть стимулювати організацію до переосмислення внутрішніх процесів, перегляду систем мотивації та стимулів, а також розвитку програм підтримки персоналу, щоб зменшити негативний вплив нестабільності. Підприємства, які здатні адаптувати свої стратегії управління і підтримувати довіру та взаємодію всередині колективу навіть за несприятливих зовнішніх умов, мають вищий рівень соціального капіталу і можуть ефективніше протистояти ризикам.

Таким чином, зовнішні фактори виступають як додатковий контекст, який визначає стійкість соціальних зв'язків, рівень довіри і готовність співробітників до активної участі у житті організації, а ефективне управління цими ризиками є важливою складовою розвитку та зміцнення соціального капіталу.

Отже, незважаючи на сильний потенціал соціального капіталу в компанії, подолання цих проблем вимагає цілеспрямованих заходів: вдосконалення внутрішніх комунікацій, підвищення мотиваційних стимулів, розвиток корпоративних цінностей і створення умов для більш активного обміну знаннями та досвідом. Це дозволить не лише зміцнити соціальний капітал, а й підвищити ефективність управлінських процесів та конкурентоспроможність компанії на ринку.

1. Нерівномірний рівень взаємодії між підрозділами

У компанії спостерігається дисбаланс у взаємодії між різними підрозділами: деякі відділи активно обмінюються інформацією та працюють у команді, тоді як інші відчують дефіцит комунікацій. Це знижує загальну згуртованість колективу та може призводити до уповільнення процесів прийняття рішень [11].

2. Недостатня формалізація корпоративної культури

Хоча корпоративна культура в компанії загалом позитивно впливає на соціальний капітал, відсутність чітких норм, процедур та стандартів взаємодії інколи призводить до непорозумінь і конфліктів. Працівники можуть по-різному тлумачити правила поведінки, що створює додаткові бар'єри для ефективної командної роботи.

3. Обмежений рівень обміну знаннями та інноваціями

Хоча більшість співробітників активно діляться знаннями, існують підрозділи та окремі співробітники, які рідше беруть участь у обміні інформацією. Це стримує поширення кращих практик та інноваційних ідей, знижує загальну адаптивність організації до змін на ринку.

4. Недостатня мотивація до участі у спільних проектах [18]

Частина співробітників демонструє низьку зацікавленість у міжпідроздільній роботі через дефіцит стимулів або незрозумілі критерії оцінки результатів командної діяльності. Це обмежує формування ефективних робочих груп та зменшує можливості для розвитку колективного потенціалу.

5. Вплив зовнішніх факторів

Формування соціального капіталу ускладнюється зовнішніми факторами, такими як нестабільність ринкового середовища, економічні ризики та зміни у законодавстві. Ці фактори створюють додатковий стрес для працівників і можуть знижувати довіру до керівництва та готовність до активної співпраці.

6. Бар'єри технологічного характеру

Інформаційні системи та платформи внутрішньої комунікації компанії інколи не забезпечують швидкого та зручного обміну знаннями між співробітниками, що створює технічні перешкоди для розвитку соціального капіталу [7].

Отже, формування соціального капіталу в ТОВ «ТСК «Альфатех» стримується низкою внутрішніх і зовнішніх бар'єрів: нерівномірною взаємодією між підрозділами, недостатньою формалізацією корпоративної культури, обмеженим обміном знаннями, недостатньою мотивацією до участі у командній роботі, впливом зовнішніх факторів та технологічними обмеженнями. Усунення цих проблем потребує системного підходу, включаючи вдосконалення комунікацій, підвищення мотиваційних стимулів, розвиток корпоративних цінностей і створення умов для ефективного обміну знаннями, що сприятиме підвищенню соціального капіталу та зміцненню управлінських процесів у компанії.

У другому розділі було проведено аналіз соціального капіталу ТОВ «ТСК «Альфатех» та його впливу на управлінські процеси в компанії. Дослідження показало, що організація має високий рівень соціального капіталу, що проявляється у стабільних внутрішніх комунікаціях, високому рівні довіри до керівництва, готовності співробітників до командної роботи та активному обміні знаннями та ідеями.

Методи оцінки соціального капіталу, використані в компанії — соціометрія, анкетування, аналіз соціальних мереж та кількісні індикатори — дозволяють отримати комплексну картину стану колективу та визначити сильні і слабкі сторони внутрішньої взаємодії. Високий рівень соціального капіталу сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню комунікацій, зниженню конфліктності, стимулюванню інноваційної активності та зміцненню корпоративної культури [2].

Водночас у діяльності ТОВ «ТСК «Альфатех» існують певні проблеми та бар'єри формування соціального капіталу, зокрема нерівномірність взаємодії між підрозділами, обмежений обмін знаннями, недостатня формалізація корпоративної культури та вплив зовнішніх факторів. Подолання цих бар'єрів вимагає системного підходу, спрямованого на розвиток комунікацій, мотиваційних механізмів та корпоративних цінностей.

Отже, ефективне управління соціальним капіталом у ТОВ «ТСК «Альфатех» є ключовим фактором підвищення продуктивності, адаптивності та стійкості компанії на ринку, що підтверджує його стратегічне значення для розвитку організації.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ТСК «АЛЬФАТЕХ»

3.1. Стратегії розвитку соціального капіталу ТОВ «ТСК «Альфатех»

Ефективне управління соціальним капіталом у ТОВ «ТСК «Альфатех» потребує системного та комплексного підходу, що передбачає впровадження стратегій, спрямованих на зміцнення довіри, покращення комунікацій, розвиток корпоративної культури та стимулювання командної взаємодії. Такі стратегії повинні ґрунтуватися на детальному аналізі соціального капіталу, включаючи оцінку структури взаємозв'язків, рівня довіри до керівництва та колег, активності у спільних проєктах, а також на виявленні психологічних, технологічних та зовнішніх бар'єрів, які можуть стримувати його розвиток [7].

Впровадження стратегій передбачає цілеспрямовані заходи, такі як формалізація корпоративної культури, визначення і популяризація спільних цінностей, стандартів поведінки та правил взаємодії, розвиток програм наставництва і обміну знаннями, а також модернізацію внутрішніх комунікаційних платформ для забезпечення прозорого та швидкого обміну інформацією. Крім того, важливим елементом є система мотивації та стимулів, яка поєднує матеріальні та нематеріальні заохочення, підтримує ініціативність працівників і формує відчуття відповідальності за спільні результати [23].

Стратегії управління соціальним капіталом повинні бути динамічними та адаптивними, щоб враховувати зміни як у внутрішньому середовищі компанії, так і у зовнішніх умовах, таких як ринкова нестабільність, економічні ризики та зміни у законодавчому полі. На основі результатів оцінки соціального капіталу можна визначати пріоритетні напрямки розвитку, коригувати управлінські практики та розробляти програми, які спрямовані на посилення командної взаємодії, підвищення залученості персоналу та

зміцнення корпоративної культури, що в цілому підвищує ефективність діяльності ТОВ «ТСК «Альфатех» і його конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, ефективне управління соціальним капіталом стає стратегічним інструментом розвитку організації, який дозволяє забезпечити довгострокову стабільність, оптимізацію управлінських процесів та створення сприятливого середовища для професійного та колективного зростання працівників [17].

В таблиці 3.1 представлені стратегії розвитку соціального капіталу, конкретні заходи та їхній вплив на управлінські процеси ТОВ «ТСК «Альфатех».

Таблиця 3.1

Стратегії розвитку соціального капіталу,
конкретні заходи та їхній вплив на управлінські процеси
ТОВ «ТСК «Альфатех»

Стратегія розвитку соціального капіталу	Конкретні заходи	Очікуваний вплив на соціальний капітал	Вплив на управлінські процеси
Розвиток внутрішніх комунікацій	Регулярні наради, робочі групи, онлайн-платформи, система зворотного зв'язку	Покращення обміну інформацією, підвищення прозорості та довіри	Прискорення прийняття рішень, оптимізація управлінських процесів
Підтримка командної взаємодії	Формування міжпідроздільних команд, спільні корпоративні заходи, участь у проєктах	Зміцнення взаємодії, підвищення згуртованості колективу	Підвищення ефективності проектної роботи та координації дій
Формування корпоративної культури	Впровадження цінностей довіри та відкритості, стандарти етичної поведінки, корпоративні ритуали	Підвищення морального духу, зміцнення почуття приналежності	Зменшення конфліктності, стабілізація управлінських процесів
Розвиток професійних мереж та обміну знаннями	Тренінги, семінари, внутрішні платформи обміну досвідом, наставництво	Підвищення компетентності, розвиток інноваційного потенціалу	Прискорення впровадження нових рішень, підвищення колективного інтелекту

1. Розвиток внутрішніх комунікацій

Однією з ключових стратегій розвитку соціального капіталу в ТОВ «ТСК «Альфатех» є вдосконалення внутрішніх каналів обміну інформацією, оскільки ефективна комунікація є основою довіри, координації роботи та швидкого прийняття рішень у колективі. Для реалізації цієї стратегії пропонується комплекс заходів, що дозволяють забезпечити прозорість, доступність та оперативність інформаційних потоків у всій організації.

По-перше, важливим елементом є впровадження регулярних нарад, робочих груп та онлайн-платформ для обміну ідеями. Регулярні наради дозволяють керівництву і працівникам систематично обговорювати поточні завдання, досягнення та проблеми, що забезпечує прозорість процесів і своєчасне реагування на виклики. Формування робочих груп за проєктним або функціональним принципом стимулює колективну роботу, розвиток командного духу та підвищує рівень обміну знаннями між підрозділами. Використання онлайн-платформ для обміну інформацією забезпечує швидкий та зручний доступ до ресурсів, документів та ідей, дозволяє підтримувати комунікацію навіть у разі дистанційної роботи та створює умови для активної участі всіх співробітників у процесах прийняття рішень [5].

По-друге, пропонується створення системи зворотного зв'язку, яка дозволяє працівникам висловлювати свої думки, пропозиції та зауваження щодо організаційних процесів, робочих процедур та корпоративної культури. Така система сприяє формуванню відчуття значущості кожного співробітника, підвищує довіру до керівництва та стимулює активну участь у спільних ініціативах. Крім того, регулярний зворотний зв'язок дозволяє виявляти проблемні зони у внутрішній комунікації та оперативно їх усувати.

По-третє, важливим кроком є оптимізація документообігу та внутрішніх процедур, що дозволяє зменшити інформаційні бар'єри та підвищити ефективність управлінських процесів. Упорядковані та стандартизовані процедури забезпечують чіткість і зрозумілість для всіх учасників процесу,

зменшують ризик втрати або спотворення інформації та скорочують час, необхідний для узгодження рішень.

Комплексне впровадження цих заходів сприяє покращенню якості внутрішньої комунікації, зміцненню довіри між співробітниками і керівництвом, підвищенню залученості персоналу та розвитку командної взаємодії. В результаті організація отримує більш гнучку і прозору структуру обміну інформацією, що безпосередньо впливає на рівень соціального капіталу, ефективність управлінських процесів та загальну конкурентоспроможність ТОВ «ТСК «Альфатех» [11].

Ця стратегія сприятиме більш швидкому та ефективному поширенню інформації, підвищить прозорість управлінських рішень та зміцнить довіру між підрозділами.

2. Підтримка командної взаємодії

Важливим елементом стратегії розвитку соціального капіталу у ТОВ «ТСК «Альфатех» є формування умов для ефективної командної роботи, оскільки здатність колективу до спільної взаємодії безпосередньо впливає на рівень довіри, обмін знаннями та загальну продуктивність організації. Ефективна командна робота забезпечує синергію ресурсів, компетенцій та ідей, що дозволяє досягати стратегічних цілей більш оперативно та якісно.

По-перше, важливо створювати міжпідроздільні команди та проєктні групи для виконання стратегічних завдань. Об'єднання співробітників із різних відділів стимулює обмін досвідом і знаннями, сприяє інтеграції експертизи та ресурсів, а також формує спільне розуміння цілей і пріоритетів організації. Міжпідроздільна взаємодія дозволяє розвивати навички координації, комунікації та спільного вирішення проблем, що підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

По-друге, необхідно організовувати спільні корпоративні заходи, тренінги та командоутворюючі активності, які спрямовані на розвиток комунікаційних навичок, зміцнення довіри між співробітниками та формування згуртованості колективу. Такі заходи допомагають працівникам

краще пізнати один одного, розуміти сильні та слабкі сторони колег, а також підвищують рівень мотивації до спільної роботи. Регулярні тренінги з командної взаємодії, вирішення конфліктів та спільного прийняття рішень створюють умови для ефективної комунікації і сприяють формуванню позитивної корпоративної культури [6].

По-третє, слід заохочувати колективні ініціативи та участь у внутрішніх проєктах, що дозволяє працівникам відчувати свою значущість і вплив на результат діяльності компанії. Це можуть бути як професійні ініціативи – пропозиції щодо оптимізації процесів, участь у розробці нових продуктів чи послуг, так і соціальні проєкти, що зміцнюють корпоративну згуртованість. Визнання та підтримка таких ініціатив стимулює активну участь персоналу, підвищує залученість та формує відповідальне ставлення до колективних результатів.

Комплексне впровадження цих заходів дозволяє підвищити ефективність командної роботи, зміцнити соціальні зв'язки, покращити комунікації та розвиток корпоративної культури, що, в свою чергу, сприяє зростанню соціального капіталу ТОВ «ТСК «Альфатех» і підвищенню загальної продуктивності та конкурентоспроможності організації.

Такий підхід сприятиме зміцненню взаємодії, підвищенню згуртованості колективу та розвитку навичок спільного вирішення проблем.

3. Формування та розвиток корпоративної культури [27]

Стратегія розвитку корпоративної культури є одним із ключових напрямів підвищення соціального капіталу в ТОВ «ТСК «Альфатех», оскільки корпоративна культура визначає правила взаємодії, формує цінності та норми поведінки, а також створює сприятливе середовище для командної роботи та обміну знаннями. Ефективна корпоративна культура сприяє зміцненню довіри, підвищенню залученості працівників і формуванню відчуття спільної відповідальності за результати діяльності компанії.

По-перше, важливим елементом стратегії є поширення цінностей довіри, відкритості та відповідальності. Це передбачає формування у працівників розуміння того, що кожен член колективу є частиною єдиної системи, де важливі взаємоповага, готовність до співпраці та відкритість до обміну інформацією. Поширення таких цінностей допомагає усунути психологічні бар'єри, стимулює активну участь у спільних проєктах, підвищує мотивацію та сприяє розвитку командного духу.

По-друге, стратегія передбачає впровадження стандартів етичної поведінки та норм взаємодії, що визначають очікувану поведінку працівників у різних ситуаціях. Чітко визначені правила взаємодії дозволяють мінімізувати конфлікти, забезпечують прозорість прийняття рішень та створюють стабільні умови для ефективної комунікації між підрозділами. Дотримання етичних норм формує довіру до керівництва, зміцнює корпоративну згуртованість та підтримує високі стандарти професійної поведінки [9].

По-третє, стратегія розвитку корпоративної культури включає створення системи корпоративних ритуалів і традицій, які сприяють єдності колективу та формуванню відчуття приналежності до організації. Це можуть бути регулярні командні зустрічі, святкування досягнень, нагородження за видатні результати, організація корпоративних заходів і тренінгів. Такі ритуали і традиції допомагають закріплювати спільні цінності на практиці, зміцнюють соціальні зв'язки між співробітниками та підвищують їхню залученість у життя організації.

Комплексне впровадження цих заходів дозволяє створити цілісну та зрозумілу корпоративну культуру, яка підтримує взаємодію, довіру та командну роботу, а також слугує основою для розвитку соціального капіталу, підвищення ефективності управлінських процесів та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ТСК «Альфатех» [37].

Сильна корпоративна культура підвищує моральний дух працівників, сприяє розвитку соціальної згуртованості та підтримує стабільність управлінських процесів.

4. Розвиток професійних мереж та обміну знаннями

Соціальний капітал у ТОВ «ТСК «Альфатех» активно розвивається через системну організацію навчальних програм, тренінгів, семінарів та участь у професійних конференціях, що сприяє підвищенню професійного рівня працівників, розвитку їхніх компетенцій та формуванню стійких внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Такі заходи дозволяють не лише передавати знання, а й створювати середовище для активного обміну досвідом, генерації ідей та розвитку інноваційного потенціалу колективу.

По-перше, важливим кроком є створення внутрішніх платформ для обміну досвідом і кращими практиками. Це можуть бути корпоративні портали, форуми, бази знань або онлайн-платформи, на яких працівники можуть ділитися своїм досвідом, методиками роботи, успішними кейсами та рекомендаціями. Такі платформи забезпечують швидкий доступ до актуальної інформації, стимулюють взаємодію між підрозділами та підвищують ефективність передачі знань, що є критично важливим для формування цілісного соціального капіталу організації [44].

По-друге, стратегічно важливо заохочувати наставництво та менторські програми, у яких більш досвідчені співробітники допомагають новачкам або менш досвідченим колегам освоювати професійні навички, розуміти корпоративні стандарти і норми поведінки, а також інтегруватися в командну роботу. Така практика сприяє зміцненню взаємної довіри, передачі знань та формуванню сильної корпоративної спільноти, де кожен працівник відчуває свою значущість і підтримку.

По-третє, важливим аспектом є підтримка ініціатив співробітників щодо обміну знаннями та впровадження інновацій. Організація може створювати спеціальні програми чи конкурси для презентації ідей, надавати ресурси для реалізації проєктів, стимулювати колективну роботу над нововведеннями та заохочувати активну участь у процесах вдосконалення бізнес-процесів. Це формує культуру безперервного навчання, ініціативності та відкритості до

змін, що є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стабільності організації [39].

Таким чином, комплексне впровадження цих заходів дозволяє не лише підвищувати професійний рівень співробітників, але й зміцнювати соціальні зв'язки, довіру та колективну відповідальність, що безпосередньо сприяє розвитку соціального капіталу ТОВ «ТСК «Альфатех» і підвищує ефективність управлінських процесів та інноваційний потенціал компанії.

Ця стратегія сприяє розвитку компетенцій персоналу, покращенню інноваційного потенціалу та зміцненню колективного інтелекту організації.

5. Впровадження систем мотивації та стимулів

Для підвищення соціального капіталу в ТОВ «ТСК «Альфатех» доцільно застосовувати систему матеріальних та нематеріальних стимулів, яка спрямована на підвищення мотивації працівників, зміцнення командної взаємодії та розвиток корпоративної культури. Ефективна система стимулів дозволяє заохочувати активну участь у спільних проєктах, підтримувати ініціативність та відповідальність співробітників, а також формує культуру цінності колективних результатів.

По-перше, важливим заходом є заохочення колективних досягнень бонусами та преміями. Такі матеріальні винагороди спрямовані на підтримку командного духу та стимулювання спільної роботи над стратегічними завданнями компанії. Вони дозволяють працівникам відчувати прямий зв'язок між своїми зусиллями та результатами організації, підвищують залученість до проєктів і стимулюють ефективну взаємодію між підрозділами [17].

По-друге, значну роль відіграє визнання досягнень працівників через внутрішні нагороди та публічне схвалення. Це може включати грамоти, відзнаки, корпоративні подяки, а також публічне озвучування успіхів на нарадах або внутрішніх платформах. Подібне визнання не лише мотивує конкретних працівників до подальших досягнень, але й формує позитивний приклад для інших членів колективу, зміцнює довіру та почуття приналежності до організації.

По-третє, доцільним є розвиток кар'єрних можливостей для тих співробітників, які активно сприяють розвитку соціального капіталу. Це передбачає просування по службі, залучення до стратегічних або міжпідроздільних проєктів, а також надання можливостей для професійного зростання через навчання, тренінги та участь у конференціях. Такий підхід стимулює професійну активність, підвищує лояльність та мотивацію співробітників, а також закріплює позитивні практики обміну знаннями і співпраці в організації [33].

Комплексне застосування матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє формувати культуру взаємної підтримки, довіри та колективної відповідальності, підвищує ефективність командної роботи і сприяє зміцненню соціального капіталу ТОВ «ТСК «Альфатех». У довгостроковій перспективі така система стимулів покращує управлінські процеси, підтримує інноваційність та підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку.

Система стимулів мотивує працівників до активної взаємодії, підвищує продуктивність і формує відчуття значущості кожного члена команди.

Отже, стратегії розвитку соціального капіталу в ТОВ «ТСК «Альфатех» спрямовані на комплексне зміцнення внутрішніх комунікацій, командної взаємодії, корпоративної культури, обміну знаннями та системи мотивації персоналу. Їхнє впровадження забезпечує не лише оперативне вирішення поточних управлінських завдань, а й формування довгострокових конкурентних переваг компанії, оскільки високий рівень соціального капіталу підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища, зменшує ризики конфліктів і сприяє швидкому впровадженню інновацій [46].

Зміцнення внутрішніх комунікацій та розвитку корпоративної культури створює систему прозорих правил, спільних цінностей та норм поведінки, що сприяє формуванню довіри між керівництвом і персоналом, а також між самими працівниками. Розвиток командної взаємодії і заохочення участі у спільних проєктах сприяють оптимізації робочих процесів, підвищенню

ефективності прийняття рішень і зміцненню почуття відповідальності за колективні результати.

Обмін знаннями, наставництво, тренінги та участь у професійних програмах стимулюють професійне зростання працівників, розвиток інноваційного потенціалу та формування корпоративного інтелекту, який є невід'ємною складовою соціального капіталу. Паралельно впровадження системи матеріальних і нематеріальних стимулів підвищує мотивацію, залученість та лояльність персоналу, формуючи активну та відповідальну команду, здатну досягати спільних цілей компанії.

Таким чином, комплексне впровадження стратегій розвитку соціального капіталу дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, зміцнити довіру та згуртованість колективу, стимулювати інноваційну активність та забезпечити стійкий розвиток ТОВ «ТСК «Альфатех» на ринку. Соціальний капітал стає не лише внутрішнім ресурсом для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, а й важливим елементом стратегічного управління, що підтримує довгострокову стабільність і розвиток організації в умовах динамічного економічного середовища [7].

3.2. Інструменти та методи ефективного менеджменту через соціальний капітал

Ефективне управління соціальним капіталом у сучасній організації передбачає цілеспрямоване використання комплексу інструментів і методів, які сприяють розвитку взаємної довіри, налагодженню відкритих комунікацій, формуванню командної взаємодії та забезпеченню постійного обміну знаннями й досвідом між працівниками. Соціальний капітал виступає не лише нематеріальним ресурсом, а й стратегічною основою стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Його ефективне управління дає змогу створити сприятливе внутрішнє середовище, у якому працівники відчують

причетність до спільної мети, розуміють цінність свого внеску та готові до взаємопідтримки [5].

У діяльності ТОВ «ТСК «Альфатех» ці інструменти проявляються через систематичне вдосконалення корпоративної культури, розвиток командних форм роботи, організацію спільних тренінгів, заходів з підвищення кваліфікації, корпоративних зустрічей і систем внутрішньої комунікації. Завдяки цьому формується атмосфера відкритості, партнерства та відповідальності, що підвищує лояльність працівників, стимулює їхню ініціативність і сприяє швидшому прийняттю ефективних управлінських рішень.

Таким чином, інтеграція механізмів управління соціальним капіталом у систему менеджменту ТОВ «ТСК «Альфатех» забезпечує не лише зміцнення корпоративних зв'язків і формування позитивного іміджу організації, а й підвищення продуктивності праці, ефективності комунікацій та загальної результативності бізнес-процесів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Інструменти та методи ефективного менеджменту
через розвиток соціального капіталу ТОВ «ТСК «Альфатех» [20]

Інструмент / метод	Мета застосування	Конкретні дії (практичне впровадження)	Очікуваний результат / вплив на управлінські процеси
Корпоративні комунікаційні платформи	Покращення обміну інформацією між підрозділами	Впровадження внутрішнього порталу, корпоративного чату, бази знань	Підвищення прозорості управління, швидкість прийняття рішень
Регулярні інформаційні зустрічі та зворотний зв'язок	Зміцнення взаємної довіри та залучення працівників	Проведення щотижневих брифінгів, анкетування, «скринька довіри»	Підвищення відкритості, зниження конфліктів, покращення комунікацій

Продовження таблиці 3.2

Корпоративний кодекс етики	Формування культури відповідальності та довіри	Розроблення правил поведінки, ознайомлення персоналу	Зростання рівня етичності та взаємоповаги у колективі
Тімбілдинг і командні заходи	Зміцнення командної взаємодії	Проведення спільних тренінгів, корпоративів, виїзних зустрічей	Підвищення згуртованості, покращення міжособистісних відносин
Система наставництва	Підвищення кваліфікації молодих працівників	Закріплення досвідчених працівників за новачками	Прискорена адаптація персоналу, збереження знань у колективі
Програми розвитку знань та навчання	Підвищення компетентності та професійного рівня	Проведення тренінгів, майстер-класів, внутрішніх семінарів	Зростання інтелектуального потенціалу, інноваційність управлінських рішень
Конкурси інновацій та ідей	Стимулювання творчого мислення і залученості	Запровадження внутрішніх конкурсів пропозицій з удосконалення роботи	Активізація ініціативності, підвищення ефективності процесів
Матеріальна та нематеріальна мотивація	Підвищення лояльності та задоволеності працівників	Премії, бонуси, подяки, можливість кар'єрного росту	Підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів
Соціальні пільги та підтримка персоналу	Підвищення соціальної стабільності колективу	Медичне страхування, підтримка у складних ситуаціях	Зростання довіри до керівництва, формування позитивного іміджу компанії
Відкрите лідерство	Посилення взаєморозуміння між керівництвом і персоналом	Відкрите обговорення управлінських рішень, визнання помилок	Підвищення авторитету керівництва, зростання ефективності управління

1. Інструменти розвитку комунікаційного середовища

Одним із найважливіших напрямів розвитку соціального капіталу в ТОВ «ТСК «Альфатех» є вдосконалення комунікаційних каналів між працівниками, оскільки ефективна взаємодія та обмін інформацією є ключовими чинниками підвищення продуктивності, формування довіри та розвитку корпоративної культури. Забезпечення прозорих, швидких та

зручних каналів комунікації дозволяє співробітникам оперативно отримувати необхідну інформацію, обмінюватися досвідом і координувати спільні дії, що безпосередньо впливає на рівень соціального капіталу організації.

По-перше, до ефективних інструментів належать корпоративні платформи обміну інформацією, такі як внутрішній портал компанії, корпоративний чат та електронна база знань. Вони дозволяють централізовано зберігати актуальні документи, стандарти, методичні матеріали та корисні поради, забезпечуючи швидкий доступ до необхідної інформації для всіх співробітників. Крім того, такі платформи сприяють обміну ідеями та кращими практиками між різними підрозділами, стимулюють колективну роботу над проєктами та розвиток професійних навичок [22].

По-друге, важливим заходом є регулярні інформаційні зустрічі, включаючи брифінги, планерки, відкриті презентації керівництва та обговорення поточних результатів роботи. Ці зустрічі дозволяють співробітникам отримувати пряму і своєчасну інформацію про стратегічні цілі, пріоритети та зміни в організації, що сприяє прозорості управлінських процесів і підвищує рівень довіри до керівництва. Водночас регулярні зустрічі створюють можливість для обговорення проблем, обміну думками та вироблення спільних рішень, що зміцнює командний дух та взаєморозуміння між підрозділами.

По-третє, ефективним інструментом є система внутрішніх опитувань, яка дозволяє оцінити комунікаційний клімат, рівень задоволеності працівників та їхню участь у процесах обміну інформацією. Опитування надають керівництву цінну зворотну інформацію, що допомагає виявляти слабкі місця в комунікаціях, оперативно реагувати на проблеми та впроваджувати заходи для їх усунення [13].

Комплексне застосування цих інструментів сприяє покращенню якості внутрішньої комунікації, зміцненню довіри між співробітниками і керівництвом, підвищенню залученості персоналу та розвитку командної взаємодії. В результаті організація отримує оптимально налагоджені

інформаційні потоки, що сприяють ефективному функціонуванню компанії, зміцненню соціального капіталу та підвищенню загальної конкурентоспроможності ТОВ «ТСК «Альфатех».

Використання цих інструментів сприяє прозорості управління, покращує координацію між підрозділами і знижує ризики дезінформації.

2. Методи розвитку довіри та корпоративної культури

Довіра є одним із ключових елементів соціального капіталу, оскільки вона стимулює відкриту комунікацію, підвищує залученість співробітників, зміцнює корпоративну культуру та сприяє ефективній командній взаємодії. У ТОВ «ТСК «Альфатех» формування довіри між працівниками та керівництвом є стратегічним завданням, що безпосередньо впливає на продуктивність, мотивацію та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для цього доцільно застосовувати комплекс методів та практик [29].

По-перше, важливим інструментом є відкрите лідерство. Це передбачає, що керівники організації відкрито інформують колектив про стратегічні рішення, плани та результати діяльності, демонструють готовність визнавати власні помилки та залучають співробітників до обговорень та прийняття рішень. Такий стиль управління формує атмосферу прозорості, зменшує рівень тривожності та сприяє тому, що працівники відчують себе повноправними учасниками організаційних процесів, готовими брати на себе відповідальність за спільні результати.

По-друге, для формування довіри необхідно впроваджувати етичні стандарти поведінки, зокрема розробку та застосування корпоративного кодексу етики. Кодекс визначає нормативи взаємодії між працівниками, правила професійної поведінки та стандарти прийнятної комунікації, що створює єдині очікування щодо етичної поведінки у колективі. Дотримання таких стандартів формує відчуття справедливості, зменшує конфліктність та зміцнює соціальні зв'язки між співробітниками та керівництвом.

По-третє, ефективним інструментом є регулярний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками, що може здійснюватися через особисті зустрічі, анкетування, а також «скриньки довіри» або електронні платформи для анонімного вираження думок та пропозицій. Така практика дозволяє виявляти проблемні моменти у внутрішніх процесах, отримувати цінну інформацію щодо настроїв у колективі та своєчасно реагувати на конфлікти або невдоволення. Крім того, регулярний зворотний зв'язок демонструє співробітникам, що їхні думки важливі для керівництва, що значно підвищує рівень довіри та мотивацію до активної участі у житті компанії [2].

Комплексне застосування цих методів забезпечує стійке формування довіри як фундаменту соціального капіталу, що сприяє покращенню командної взаємодії, підвищенню ефективності управлінських процесів та зміцненню корпоративної культури ТОВ «ТСК «Альфатех». У довгостроковій перспективі високий рівень довіри створює сприятливе середовище для професійного розвитку працівників, впровадження інновацій та досягнення стратегічних цілей організації.

Ці методи формують атмосферу взаємної поваги, відкритості та відповідальності, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень.

3. Інструменти розвитку командної взаємодії [48]

Для підвищення ефективності колективної роботи в ТОВ «ТСК «Альфатех» доцільно застосовувати комплекс заходів, які спрямовані на розвиток командної взаємодії, зміцнення довіри та обміну знаннями між співробітниками, оскільки продуктивна колективна робота є одним із ключових чинників підвищення соціального капіталу та загальної ефективності організації.

По-перше, важливим інструментом є методики тимбілдингу, які включають тренінги, спільні корпоративні заходи та виїзди на природу або спеціальні локації. Такі активності дозволяють співробітникам краще пізнати один одного, усвідомити сильні та слабкі сторони колег, навчитися ефективно комунікувати та вирішувати конфлікти. Тімбілдинг формує почуття спільної

відповідальності, зміцнює командний дух і створює середовище довіри, де працівники готові активно взаємодіяти для досягнення колективних цілей.

По-друге, доцільно застосовувати проєктно-командний підхід, який передбачає створення міжпідроздільних команд для виконання стратегічних завдань та реалізації важливих проєктів компанії. Такий підхід дозволяє об'єднувати різні компетенції, обмінюватися досвідом і ресурсами, а також формувати спільне бачення цілей і пріоритетів організації. Робота в міжпідроздільних командах стимулює активну участь співробітників, підвищує здатність колективу до швидкого прийняття рішень та зміцнює внутрішні соціальні зв'язки [7].

По-третє, ефективним механізмом є система наставництва, коли досвідчені працівники передають свої знання, навички та корпоративні цінності молодим спеціалістам. Наставництво дозволяє швидко інтегрувати нових співробітників у колектив, передавати практичні знання та стандарти роботи, а також формувати довгострокові зв'язки між членами команди. Крім того, така система стимулює професійний розвиток і підвищує мотивацію наставників, оскільки вони отримують можливість впливати на розвиток колективу та бачити результати своєї роботи у формуванні нового покоління професіоналів.

Комплексне застосування методик тимбілдингу, проєктно-командного підходу та наставництва дозволяє підвищити ефективність колективної роботи, зміцнити соціальні зв'язки та командний дух, розвинути довіру і готовність до спільної відповідальності. В результаті організація отримує більш продуктивний, мотивований і згуртований колектив, що сприяє розвитку соціального капіталу ТОВ «ТСК «Альфатех» та підвищує загальну ефективність управлінських процесів і конкурентоспроможність компанії на ринку [11].

Застосування цих інструментів підвищує згуртованість персоналу, сприяє взаєморозумінню і покращує соціальну адаптацію нових працівників.

4. Методи управління знаннями та інноваційним потенціалом

Соціальний капітал тісно пов'язаний із обміном знаннями та розвитком корпоративного інтелекту, оскільки ефективна передача інформації, досвіду та кращих практик між співробітниками сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та загальної ефективності організації. У ТОВ «ТСК «Альфатех» важливо створювати умови, які забезпечують системне накопичення, поширення та використання знань, оскільки це сприяє зміцненню довіри, активної взаємодії між підрозділами та формуванню спільної корпоративної культури [5].

По-перше, ефективним інструментом є база внутрішніх знань, що представляє собою електронний архів із матеріалами, звітами, рекомендаціями та методичними документами. Така база забезпечує швидкий та зручний доступ до інформації для всіх співробітників, сприяє стандартизації процесів та дозволяє уникати дублювання роботи. Вона також стимулює співробітників ділитися власними напрацюваннями, що підвищує цінність колективного знання та формує культуру обміну інформацією.

По-друге, важливим заходом є внутрішні семінари та майстер-класи, на яких працівники можуть обмінюватися досвідом, демонструвати успішні практики та навчати колег новим методам роботи. Такі активності сприяють поглибленню професійних знань, розвитку навичок комунікації та командної взаємодії, а також формують атмосферу співпраці та взаємопідтримки в колективі [1].

По-третє, стимулювання конкурсів ідей та інновацій серед працівників дозволяє заохочувати ініціативність та креативне мислення. Співробітники отримують можливість пропонувати нові підходи до вирішення завдань, оптимізації процесів та впровадження інноваційних рішень, а організація отримує цінні ідеї для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Водночас такі конкурси сприяють формуванню культури обміну знаннями та спільного досягнення результатів.

По-четверте, важливо впроваджувати програми безперервного навчання, які включають професійні курси, тренінги та сертифікаційні програми. Це дозволяє працівникам постійно оновлювати знання, освоювати нові навички та застосовувати їх у практичній діяльності, що підвищує індивідуальну і колективну продуктивність. Безперервне навчання стимулює активну участь у житті організації, формує мотивацію до саморозвитку та підвищує рівень залученості в колективні процеси.

Комплексне застосування цих інструментів дозволяє створити ефективну систему накопичення і поширення знань, підвищити професійний рівень співробітників, зміцнити соціальні зв'язки та довіру між членами команди. У підсумку ТОВ «ТСК «Альфатех» отримує розвинений соціальний капітал, здатний забезпечити високу продуктивність, інноваційність та стійкий розвиток організації на ринку [9].

Ці інструменти сприяють розвитку креативності, підвищують конкурентоспроможність працівників і стимулюють розвиток інтелектуального потенціалу організації.

5. Система мотивації як складова соціального капіталу

Соціальний капітал організації тісно пов'язаний із ефективною системою мотивації, оскільки вона визначає рівень залученості працівників, їхню готовність до співпраці, активну участь у колективних проєктах та розвиток корпоративної культури. У ТОВ «ТСК «Альфатех» доцільно впроваджувати комплексну систему мотивації, яка поєднує матеріальні, нематеріальні та соціальні стимули, забезпечуючи всебічне заохочення персоналу та створюючи сприятливі умови для зміцнення соціального капіталу [43].

По-перше, до матеріальних стимулів відносяться премії, бонуси та участь у прибутках за досягнення командних результатів. Ці види заохочення мотивують співробітників працювати на досягнення спільних цілей, підвищують відповідальність за результати колективної роботи та формують культуру взаємопідтримки та командного успіху. Висока прозорість та

справедливість матеріальної винагороди зміцнює довіру до керівництва і стимулює активну участь у житті організації.

По-друге, нематеріальні стимули відіграють важливу роль у формуванні соціального капіталу, оскільки вони підвищують мотивацію та лояльність співробітників без прямого фінансового навантаження на компанію. До таких стимулів відносяться визнання заслуг, подяки, нагороди, можливості кар'єрного росту та участь у корпоративних ініціативах. Вони сприяють формуванню відчуття значущості працівників у колективі, підвищують їхню залученість у процеси прийняття рішень і створюють культуру взаємної підтримки та професійного розвитку [40].

По-третє, соціальні пільги є додатковим інструментом зміцнення соціального капіталу, оскільки вони демонструють турботу організації про добробут працівників і їхніх родин, що підвищує лояльність і довіру до керівництва. До таких заходів належать медичне страхування, підтримка у складних життєвих ситуаціях, надання корпоративних соціальних програм та допомоги. Соціальні пільги сприяють створенню стабільного психологічного клімату в колективі та зміцнюють відчуття приналежності до організації.

Комплексне поєднання матеріальних, нематеріальних і соціальних стимулів дозволяє формувати мотивований, залучений та відповідальний колектив, який готовий до активної взаємодії, обміну знаннями та реалізації спільних цілей. У результаті ТОВ «ТСК «Альфатех» отримує потужний соціальний капітал, який сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, розвитку корпоративної культури, зміцненню довіри між співробітниками та керівництвом, а також забезпечує стійкий розвиток компанії на конкурентному ринку [22].

Комплексна мотиваційна система сприяє підвищенню рівня залученості, лояльності та довіри до компанії.

Таким чином, ефективний менеджмент через соціальний капітал у ТОВ «ТСК «Альфатех» базується на системному застосуванні інструментів розвитку комунікацій, довіри, командної взаємодії, обміну знаннями та мотивації персоналу. Вони формують сприятливе соціально-психологічне середовище, де кожен працівник відчуває свою значущість, а управлінські процеси стають більш прозорими, гнучкими й орієнтованими на результат. Розвиток таких інструментів є основою для підвищення конкурентоспроможності компанії, стабільності її колективу та реалізації стратегічних цілей [10].

Застосування зазначених інструментів і методів у ТОВ «ТСК «Альфатех» дозволяє не лише посилити соціальний капітал організації, але й зробити управлінські процеси більш гнучкими, ефективними та орієнтованими на співпрацю. Формування довіри, розвиток комунікацій і створення сприятливого соціально-психологічного клімату є основою стабільного розвитку компанії та підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

3.3. Практичні рекомендації щодо інтеграції соціального капіталу у систему управління ТОВ «ТСК «Альфатех»

Для ефективного розвитку та використання соціального капіталу на підприємстві ТОВ «ТСК «Альфатех» доцільно впровадити комплексну систему управлінських заходів, спрямованих на формування довіри, посилення внутрішніх комунікацій, розвиток корпоративної культури та активне залучення персоналу до спільного прийняття рішень. Така система повинна розглядатися як стратегічний інструмент управління, що забезпечує не лише поточну продуктивність, а й довгострокову стабільність та конкурентоспроможність організації [45].

Одним із ключових напрямів є формування довіри між співробітниками та керівництвом, яка виступає фундаментом соціального капіталу. Для цього необхідно забезпечувати прозорість управлінських рішень, відкритість у комунікаціях та регулярний зворотний зв'язок. Високий рівень довіри стимулює співробітників до більшої активності у спільних проєктах, підвищує готовність обмінюватися знаннями та сприяє створенню атмосфери взаємопідтримки та відповідальності за результати колективу.

Наступним важливим напрямом є посилення внутрішніх комунікацій, що передбачає оптимізацію інформаційних потоків, створення корпоративних платформ для обміну даними, проведення регулярних нарад, брифінгів та використання систем внутрішніх опитувань. Ефективна комунікація дозволяє працівникам швидко отримувати необхідну інформацію, координувати дії між підрозділами та формувати спільне бачення цілей і завдань організації [7].

Розвиток корпоративної культури є ще одним стратегічним компонентом, що включає впровадження стандартів етичної поведінки, підтримку корпоративних традицій та ритуалів, формування цінностей довіри, відповідальності та відкритості. Зміцнення корпоративної культури сприяє згуртованості колективу, підвищує залученість працівників до життєдіяльності компанії та забезпечує сталість позитивних внутрішніх соціальних практик.

Також важливим елементом є залучення персоналу до спільного прийняття рішень, що реалізується через участь у міжпідроздільних проєктах, робочих групах та ініціативах, а також через систему наставництва і обміну знаннями. Активна участь працівників у процесах прийняття рішень стимулює відповідальність, ініціативність та командну взаємодію, що безпосередньо підвищує ефективність колективної роботи та сприяє зміцненню соціального капіталу організації [18].

Комплексне впровадження таких управлінських заходів дозволяє створити інтегровану систему розвитку соціального капіталу, яка підвищує ефективність управлінських процесів, зміцнює довіру та згуртованість колективу, стимулює інноваційну активність та забезпечує стійкий розвиток ТОВ «ТСК «Альфатех» у динамічному конкурентному середовищі [7].

1. Формування корпоративної культури, заснованої на спільних цінностях та нормах поведінки.

- Провести діагностику існуючої корпоративної культури з метою визначення рівня згуртованості персоналу, ступеня довіри між працівниками та керівництвом.
- Розробити та впровадити кодекс корпоративної етики, який визначатиме стандарти взаємин, правила комунікації та спільні цінності компанії.
- Організовувати тренінги, корпоративні заходи, тимбіндинги для підтримки позитивного мікроклімату та формування спільної ідентичності працівників.

2. Розвиток ефективної внутрішньої комунікації.

- Запровадити регулярні зустрічі між керівництвом і працівниками різних підрозділів для обміну думками, пропозиціями та оцінками щодо покращення роботи підприємства [33].
- Створити внутрішню корпоративну онлайн-платформу або чат, де працівники зможуть обмінюватися інформацією, пропозиціями, досягненнями.
- Забезпечити прозорість прийняття управлінських рішень, щоб кожен працівник розумів мету змін та свою роль у їх реалізації.

3. Підвищення рівня довіри між працівниками та керівництвом.

- Запровадити систему зворотного зв'язку, яка дозволяє співробітникам анонімно висловлювати свої думки щодо організації праці, умов роботи, стилю управління.

- Здійснювати відкриті обговорення результатів роботи підрозділів із заохоченням ініціативності та відповідальності кожного працівника.

- Розвивати лідерський потенціал середнього менеджменту, оскільки саме керівники середньої ланки є ключовими носіями соціального капіталу та формують довіру у колективі.

4. Інтеграція соціального капіталу у систему мотивації персоналу.

- У систему преміювання доцільно включити не лише індивідуальні результати, а й показники колективної ефективності, командної взаємодії та участі в корпоративних ініціативах.

- Впровадити нематеріальні стимули: подяки, грамоти, корпоративне визнання за активність у розвитку комунікацій, допомогу колегам тощо.

- Розвивати програми наставництва, коли досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися та засвоїти корпоративні стандарти [26].

5. Партнерські відносини з клієнтами, постачальниками та місцевою громадою.

- Підтримувати відкриті, довірливі відносини із зовнішніми стейкхолдерами через прозору політику комунікацій, соціальну відповідальність та взаємну підтримку.

- Залучати клієнтів до участі у соціальних або корпоративних проєктах, що підвищить рівень лояльності до бренду.

- Впроваджувати програми корпоративної соціальної відповідальності, спрямовані на розвиток громади, що підвищує репутаційний капітал підприємства.

6. Оцінка рівня соціального капіталу [46].

- Розробити систему показників (індекс соціальної довіри, ступінь комунікаційної активності, рівень залученості працівників), що дозволить моніторити стан соціального капіталу у динаміці.

- Проводити щорічне анкетування персоналу для визначення рівня задоволеності роботою, лояльності та взаємної довіри.

Отже, інтеграція соціального капіталу у систему управління ТОВ «ТСК «Альфатех» передбачає багаторівневу та комплексну роботу, спрямовану на створення сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток довіри, ефективної взаємодії та корпоративних цінностей, які виступають стратегічним ресурсом для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Соціальний капітал стає не просто інструментом підвищення ефективності поточних процесів, а фундаментом для довгострокового стратегічного розвитку, оскільки міцні соціальні зв'язки між співробітниками сприяють оперативному прийняттю рішень, швидкому обміну знаннями та активній участі персоналу у реалізації корпоративних цілей [41].

Впровадження системних заходів для зміцнення соціального капіталу, таких як вдосконалення комунікаційних каналів, розвиток корпоративної культури, мотиваційні та стимулювальні програми, а також створення умов для обміну знаннями та досвідом, дозволяє підвищити залученість та відповідальність персоналу, зміцнити командний дух і довіру до керівництва. Це, у свою чергу, забезпечує більш ефективну реалізацію управлінських рішень, оптимізацію робочих процесів та формування інноваційного середовища, здатного адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Крім того, інтеграція соціального капіталу сприяє підвищенню стабільності та стійкості організації, оскільки сформовані соціальні зв'язки, спільні цінності та взаємна підтримка працівників мінімізують ризики конфліктів, покращують атмосферу в колективі та стимулюють довгострокову лояльність до компанії. Це дозволяє ТОВ «ТСК «Альфатех» зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, забезпечити сталий розвиток і досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Таким чином, соціальний капітал стає стратегічним ресурсом підприємства, який інтегрується у систему управління як ефективний механізм розвитку людського потенціалу, підвищення організаційної ефективності та забезпечення інноваційної та конкурентоспроможної стратегії розвитку компанії.

3.4. Очікуваний ефект та показники ефективності впровадження соціального капіталу

Інтеграція соціального капіталу у систему управління ТОВ «ТСК «Альфатех» покликана забезпечити не лише покращення соціально-психологічного клімату, а й підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Розвиток довіри, співпраці, лояльності та корпоративної єдності має безпосередній вплив на продуктивність праці, якість управлінських рішень і рівень конкурентоспроможності організації.

1. Очікуваний соціально-економічний ефект [7]

Впровадження концепції соціального капіталу дозволить досягнути таких позитивних результатів:

- Покращення внутрішнього мікроклімату – зниження рівня конфліктів, підвищення рівня взаємної довіри між працівниками та керівництвом.
- Зростання мотивації персоналу – завдяки нематеріальним стимулам, визнанню досягнень, командній роботі та залученню працівників до прийняття рішень.
- Збільшення продуктивності праці – формування взаємопідтримки та ефективної комунікації сприятиме швидшому розв'язанню виробничих завдань.

- Зменшення плинності кадрів – підвищення рівня задоволеності роботою, зміцнення корпоративної лояльності та емоційної прив'язаності до компанії.
- Покращення іміджу підприємства – зростання репутаційного капіталу завдяки відкритості, відповідальності та участі у соціальних ініціативах.
- Оптимізація управлінських процесів – підвищення узгодженості дій між підрозділами, скорочення часу на прийняття рішень та покращення якості управління.

2. Ключові показники ефективності впровадження соціального капіталу [27]

Для оцінювання результативності впровадження соціального капіталу доцільно використовувати систему кількісних і якісних показників.

1) Соціально-психологічні показники:

- рівень задоволеності працею (за результатами анкетування, %);
- рівень довіри до керівництва та колег (індекс довіри);
- рівень конфліктності та плинності кадрів;
- показник корпоративної залученості (engagement index).

2) Організаційно-управлінські показники [35]:

- ефективність внутрішніх комунікацій (швидкість обміну інформацією, кількість міжпідрозділових взаємодій);
- кількість управлінських ініціатив, запропонованих працівниками;
- рівень участі персоналу у прийнятті управлінських рішень;
- зменшення часу на узгодження управлінських дій.

3) Економічні показники:

- зростання продуктивності праці (% приросту за рік);
- збільшення обсягу продажів або прибутку підприємства (%);
- скорочення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів та конфліктами;

- рентабельність інвестицій у програми розвитку персоналу та корпоративної культури.

4) Репутаційно-комунікаційні показники:

- рівень лояльності клієнтів (Customer Loyalty Index);
- кількість позитивних відгуків про компанію у зовнішньому середовищі;
- участь підприємства у соціально відповідальних проєктах;
- рейтинг привабливості роботодавця на локальному ринку праці.

3. Узагальнення результатів [8]

Упровадження принципів соціального капіталу на ТОВ «ТСК «Альфатех» сприятиме побудові сучасної моделі управління, орієнтованої на людину, взаємну довіру та співпрацю. Це дозволить досягти збалансованого поєднання економічної ефективності та соціальної стабільності підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

У третьому розділі дипломної роботи розглянуто практичні аспекти формування та використання соціального капіталу як стратегічного ресурсу підвищення ефективності управління підприємством. На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «ТСК «Альфатех» визначено, що розвиток соціального капіталу є необхідною умовою стабільного функціонування компанії, зміцнення її конкурентних позицій та формування позитивного іміджу на ринку.

У підрозділі 3.1 було визначено основні стратегії розвитку соціального капіталу, зокрема: підвищення рівня довіри у колективі, удосконалення комунікаційної системи, підтримка командної взаємодії та формування спільних корпоративних цінностей. Реалізація цих стратегій передбачає системну роботу з персоналом, удосконалення управлінської культури та впровадження гнучких форм організації праці.

У підрозділі 3.2 розглянуто інструменти та методи ефективного менеджменту через соціальний капітал, серед яких ключовими визначено: розвиток внутрішніх комунікацій, лідерство, корпоративне навчання,

наставництво, командні проєкти, а також формування системи соціального партнерства. Ці інструменти сприяють підвищенню мотивації працівників, зміцненню корпоративної єдності та формуванню атмосфери взаємної підтримки.

У підрозділі 3.3 було розроблено практичні рекомендації щодо інтеграції соціального капіталу у систему управління підприємством, які передбачають удосконалення корпоративної культури, підвищення довіри, розвиток лідерського потенціалу середнього менеджменту, створення ефективної системи комунікацій та впровадження елементів колективної мотивації. Такі заходи дозволяють зробити управління більш гнучким, прозорим і орієнтованим на людину.

У підрозділі 3.4 окреслено очікуваний ефект і показники ефективності впровадження соціального капіталу, серед яких: зростання рівня задоволеності працею, підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів, поліпшення іміджу підприємства, а також підвищення економічної віддачі від управлінських інновацій. Запропонована система показників дозволяє оцінити як соціальні, так і економічні результати реалізації програм розвитку соціального капіталу.

Отже, розвиток соціального капіталу на ТОВ «ТСК «Альфатех» має стати пріоритетним напрямом корпоративної стратегії, оскільки він забезпечує комплексний вплив на ефективність діяльності підприємства. Соціальний капітал виступає об'єднуючою силою, що сприяє підвищенню продуктивності, зміцненню корпоративної культури, розвитку довіри та партнерства як усередині організації, так і у відносинах із зовнішніми стейкхолдерами.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів формування і використання соціального капіталу в системі управління підприємством на прикладі ТОВ «ТСК «Альфатех». Метою дослідження було обґрунтування ролі соціального капіталу як чинника підвищення ефективності менеджменту та розробка практичних рекомендацій щодо його інтеграції у систему управління підприємством.

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні основи поняття соціального капіталу. З'ясовано, що соціальний капітал є сукупністю ресурсів, які формуються на основі довіри, норм взаємодії, спільних цінностей і соціальних зв'язків. Його сутність полягає у здатності створювати додану вартість через ефективну комунікацію, кооперацію та взаємопідтримку. У роботі систематизовано підходи різних науковців до визначення цього поняття, виокремлено три основні види соціального капіталу — структурний, когнітивний і реляційний — та обґрунтовано їх роль у сучасному менеджменті.

У другому розділі проведено аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ТСК «Альфатех» та оцінено стан розвитку соціального капіталу на підприємстві. Визначено, що компанія має стабільні фінансово-господарські показники, ефективну систему управління та розвинену корпоративну структуру, однак існують резерви для покращення внутрішніх комунікацій, підвищення рівня довіри між працівниками, удосконалення системи мотивації та зміцнення корпоративної культури. На основі аналізу визначено основні проблеми, що стримують розвиток соціального капіталу: недостатня горизонтальна взаємодія між підрозділами, фрагментарність комунікаційних процесів і слабе використання потенціалу колективної мотивації.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо впровадження механізмів розвитку соціального капіталу у систему управління підприємством. Запропоновано низку стратегічних напрямів: формування корпоративної культури, орієнтованої на довіру та співпрацю; удосконалення внутрішніх комунікацій; підвищення ролі лідерства; розвиток наставництва й колективної відповідальності; інтеграція соціального капіталу у систему мотивації персоналу. Також визначено очікуваний ефект і систему показників ефективності, що дозволяє оцінити результати впровадження цих заходів як у соціальному, так і в економічному вимірі.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити такі основні висновки:

1. Соціальний капітал є важливою складовою інтелектуального потенціалу підприємства та чинником сталого розвитку, який безпосередньо впливає на ефективність управління, інноваційну активність і конкурентоспроможність.

2. Розвиток соціального капіталу сприяє підвищенню лояльності працівників, зниженню плинності кадрів, покращенню командної взаємодії та формуванню позитивного іміджу компанії на ринку.

3. На прикладі ТОВ «ТСК «Альфатех» доведено, що ефективне використання соціального капіталу передбачає створення умов для відкритої комунікації, справедливого лідерства, колективної участі у прийнятті рішень і розвитку корпоративних цінностей.

4. Запровадження системи оцінювання соціального капіталу дозволить керівництву моніторити стан внутрішніх взаємовідносин, рівень довіри, задоволеність персоналу та вчасно реагувати на соціальні ризики.

Таким чином, соціальний капітал виступає ключовим стратегічним ресурсом управління, який об'єднує людський, організаційний та культурний потенціал підприємства, створюючи основу для підвищення ефективності та стійкості його діяльності. Його інтеграція у систему менеджменту передбачає системну роботу над розвитком довіри, комунікацій, командної взаємодії,

корпоративних цінностей та обміну знаннями, що забезпечує не лише оперативне підвищення продуктивності, а й формує довгострокову конкурентну перевагу компанії.

Ефективне використання соціального капіталу дозволяє гармонійно поєднувати економічні результати з соціальною стабільністю, забезпечуючи, з одного боку, досягнення фінансових та стратегічних цілей підприємства, а з іншого — підтримку сприятливого психологічного клімату, мотивації та залученості персоналу. Підвищення корпоративної згуртованості та зміцнення довіри між співробітниками і керівництвом створюють сприятливі умови для ефективного прийняття рішень, обміну знаннями та впровадження інновацій, що підсилює адаптивність організації до змін у зовнішньому середовищі [27].

Крім того, соціальний капітал сприяє стимулюванню професійного розвитку працівників, формуванню колективного інтелекту та створенню культури співпраці, що безпосередньо впливає на якість управлінських процесів і результативність діяльності підприємства в цілому. Його розвиток також забезпечує стійкий баланс між економічними, соціальними та культурними аспектами діяльності, підвищує лояльність і мотивацію персоналу, зміцнює корпоративну ідентичність та підтримує стабільний розвиток компанії у довгостроковій перспективі [2].

Отже, соціальний капітал є стратегічним ресурсом, який дозволяє ТОВ «ТСК «Альфатех» поєднати високі економічні результати з ефективним управлінням людським потенціалом, забезпечити інноваційність, конкурентоспроможність та довгострокове зростання, створюючи міцну основу для сталого розвитку та досягнення стратегічних цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л. Л. Соціальний капітал в системі сучасного менеджменту // Економіка і прогнозування. – 2021. – №2. – С. 45–53.
2. Артеменко О. В. Організаційна культура як чинник формування соціального капіталу підприємства. – Київ: КНЕУ, 2020. – 148 с.
3. Бакуменко В. Д. Механізми управління розвитком організацій: навч. посіб. – К.: НАДУ, 2019. – 232 с.
4. Барановська Т. М. Управління персоналом: навч. посіб. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. – 256 с.
5. Беккер Г. Людський капітал: теоретичний і емпіричний аналіз. – К.: Основи, 2018. – 320 с.
6. Борецька Н. І. Соціальний капітал як чинник підвищення ефективності управління підприємством // Вісник економічних наук України. – 2022. – №1. – С. 33–39.
7. Бурдье П. Форми капіталу // Соціологічні студії. – 2018. – №3. – С. 15–28.
8. Василенко В. О. Менеджмент організацій: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 496 с.
9. Вебер М. Господарство і суспільство. – К.: Юніверс, 2017. – 612 с.
10. Гаєвська Л. М. Соціальні ресурси розвитку підприємства. – Харків: ХНЕУ, 2019. – 210 с.
11. Гладка І. Ю. Соціальний капітал у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. – Одеса: ОНЕУ, 2021. – 156 с.
12. Гнатенко І. А. Корпоративна культура та соціальний капітал. – К.: КНЕУ, 2020. – 184 с.
13. Голуб В. М. Ефективність управління соціальними ресурсами // Бізнес Інформ. – 2021. – №4. – С. 92–97.
14. Гончаренко О. М. Механізми формування довіри в організаційній структурі // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2022. – №3. – С. 102–110.

15. Грищенко І. М. Інноваційний розвиток підприємств в умовах соціальної економіки. – К.: НАУ, 2021. – 278 с.
16. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.1991 р. № 887-XII.
17. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 р. № 2275-VIII.
18. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» від 21.09.2006 р. № 185-V.
19. Зелінська Г. О. Соціальний капітал як стратегічний ресурс підприємства // Вісник ТНЕУ. – 2020. – №3. – С. 51–59.
20. Іванова Т. С. Формування соціального потенціалу в управлінні персоналом. – К.: КНЕУ, 2021. – 244 с.
21. Козак Ю. Г. Менеджмент: сучасні концепції та практики. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 304 с.
22. Колот А. М. Соціально-трудові відносини в умовах трансформацій. – К.: КНЕУ, 2019. – 320 с.
23. Кравченко С. І. Соціальний капітал як чинник конкурентоспроможності підприємства // Економічний часопис. – 2021. – №2. – С. 66–74.
24. Кузьмін О. Є. Менеджмент організацій і адміністрування. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2019. – 360 с.
25. Лисенко Л. В. Мотиваційний механізм управління персоналом. – К.: НАДУ, 2022. – 228 с.
26. Лук'янець О. С. Корпоративна культура як елемент соціального капіталу // Вісник КНЕУ. – 2021. – №5. – С. 47–53.
27. Мазур І. І. Соціальний капітал у системі корпоративного управління. – К.: КНЕУ, 2022. – 196 с.
28. Макаренко П. В. Управління розвитком персоналу. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 312 с.

29. Малиновський В. Я. Державне управління: підручник. – К.: Атіка, 2020. – 412 с.
30. Маслоу А. Мотивація і особистість. – К.: Основи, 2019. – 320 с.
31. Методичні рекомендації щодо оцінювання ефективності управлінських рішень. – К.: МОН України, 2021. – 34 с.
32. Наумова Т. І. Соціальний менеджмент у сучасних організаціях. – К.: КНЕУ, 2020. – 216 с.
33. OECD. Building Trust and Social Capital in Organizations. – Paris: OECD Publishing, 2021. – 142 p.
34. Пітет Дж. Соціальні мережі як ресурс розвитку бізнесу. – Лондон: Routledge, 2020. – 288 p.
35. Плотницька С. І. Формування соціального капіталу в системі управління персоналом. – К.: НАДУ, 2022. – 204 с.
36. Поліщук В. В. Механізми розвитку соціального капіталу підприємств. – Тернопіль: ТНЕУ, 2021. – 188 с.
37. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високих результатів. – К.: Основи, 2019. – 480 с.
38. Приходько О. В. Довіра як основа соціального капіталу організації // Менеджмент і підприємництво. – 2022. – №2. – С. 59–66.
39. Путнам Р. Робити демократію дієвою: громадські традиції в сучасній Італії. – К.: Основи, 2018. – 320 с.
40. Рєпіна І. М. Соціальні комунікації в системі управління. – К.: КНЕУ, 2020. – 224 с.
41. Савчук В. П. Управління розвитком підприємства: теорія і практика. – К.: КНЕУ, 2021. – 292 с.
42. Сидоренко О. Л. Ефективність соціального капіталу підприємства // Економічна стратегія. – 2020. – №4. – С. 83–90.
43. Слюсар А. О. Корпоративна довіра як фактор успішного управління. – К.: НАДУ, 2021. – 176 с.

44. Соціальний капітал у контексті сталого розвитку: монографія / За ред. В. Куценка. – К.: Інститут економіки НАНУ, 2022. – 328 с.
45. Стратегія розвитку людського капіталу України до 2030 року: Розпорядження КМУ від 02.06.2021 № 583-р.
46. Ткаченко Н. О. Менеджмент організацій: сучасні підходи та інструменти. – Харків: ХНЕУ, 2020. – 356 с.
47. Фукуяма Ф. Довіра: соціальні чесноти та створення добробуту. – К.: Основи, 2018. – 512 с.
48. Чайковська М. В. Соціальний капітал в управлінні персоналом підприємства. – Тернопіль: ТНЕУ, 2022. – 204 с.
49. Шевченко Л. С. Ефективне управління персоналом у сучасному бізнесі. – К.: КНЕУ, 2020. – 232 с.
50. Юрченко Т. І. Соціальний капітал як складова корпоративної стратегії. – Одеса: ОНЕУ, 2021. – 196 с.

ДОДАТКИ

Анкета для оцінки соціального капіталу
ТОВ «ТСК «Альфатех»

Мета анкети: визначити рівень довіри, взаємодії та готовності до співпраці серед співробітників компанії.

Інструкція: оцініть кожне питання за шкалою від 1 до 5:

- 1 – повністю не згоден,
- 2 – частково не згоден,
- 3 – нейтрально,
- 4 – частково згоден,
- 5 – повністю згоден.

№	Питання	Оцінка (1–5)
1	Я довіряю своїм колегам при виконанні спільних завдань	
2	Між відділами існує ефективна взаємодія	
3	Я готовий ділитися знаннями та досвідом з колегами	
4	Керівництво стимулює командну роботу	
5	У компанії існують спільні цінності та корпоративна культура	
6	Я відчуваю підтримку від керівництва та колег	
7	Участь у спільних проектах підвищує ефективність моєї роботи	
8	Мережеві зв'язки всередині компанії допомагають вирішувати робочі питання	
9	Я зацікавлений у розвитку корпоративних цінностей та команди	
10	Комунікації між відділами достатньо прозорі та оперативні	

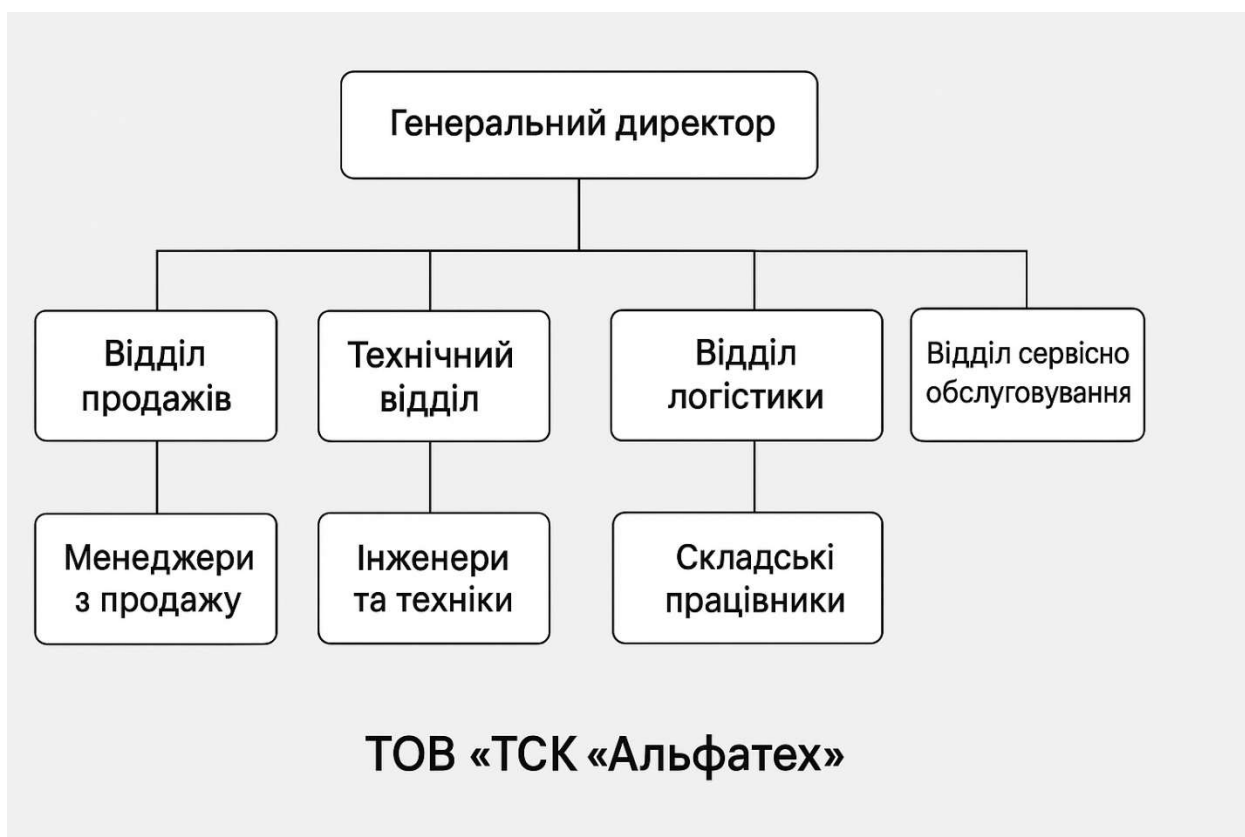
Таблиця результатів анкетування

Приклад обробки даних для 85 респондентів:

Питання	Середня оцінка	Коментар
Довіра всередині відділів	4,2	Високий рівень довіри між колегами
Взаємодія між відділами	3,6	Потрібне покращення міжпідроздільної комунікації
Готовність ділитися знаннями	4,0	Співробітники охоче обмінюються досвідом
Підтримка керівництва	3,8	В цілому достатньо, але інколи недостатньо системно
Наявність спільних цінностей	3,5	Необхідне посилення корпоративної культури

Схема організаційної структури

ТОВ «ТСК «Альфатех»



Пояснення: структура компанії дозволяє чітко визначити зони відповідальності, але міжвіддільна взаємодія потребує посилення, що підтверджує результати оцінки соціального капіталу.

План заходів для розвитку соціального капіталу
ТОВ «ТСК «Альфатех»

Заходи	Відповідальний	Термін реалізації	Очікуваний ефект
Щотижневі наради між відділами	Керівники відділів	Постійно	Покращення обміну інформацією
Тренінги з командної роботи	HR-відділ	2 рази на рік	Підвищення взаємодії та мотивації
Система наставництва	Старші співробітники	Постійно	Передача знань і досвіду
Корпоративні заходи (тимбілдинги, свята)	HR-відділ	1 раз на квартал	Зміцнення командного духу
Заохочення за командні досягнення	Керівництво	Щомісяця	Підвищення мотивації та залученості

Формули для розрахунку індексу соціального капіталу

ТОВ «ТСК «Альфатех»

Індекс соціального капіталу (ІСК) можна обчислити за формулою:

$$ICK = \frac{\sum_{i=1}^n O_i}{n} \quad ICK = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n O_i$$

де:

- O_i – оцінка i -го питання анкети (1–5);
- n – кількість питань (10 у нашому випадку).

Інтерпретація результатів:

- 4,1–5,0 – високий рівень соціального капіталу;
- 3,1–4,0 – середній рівень;
- до 3,0 – низький рівень.