

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Науково-навчальний інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки бізнесу

Шульга Тетяна Євгенівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: **«Аналіз та планування соціального розвитку
організації»**

група ТУбо-4-24-М1Е(2.0здс)

Спеціальність: 051 Економіка

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

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

(підпис)

Шульга Т.Є.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник:

канд.екон.н., доц. Гошовська В.В.

(підпис)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

д.екон.н., проф. Дацій О.І.

(підпис)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Шульга Тетяна Євгенівна. Аналіз та планування соціального розвитку організації. - Рукопис.

Дипломна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2026.

У даній роботі розглянуто особливості планування соціального розвитку підприємства і його вплив на успішність бізнесу та досліджено роль планування у досягненні соціальних цілей і врахуванні соціальних аспектів у стратегії підприємства. Розуміння цих особливостей допоможе підприємствам створити стійкий та відповідальний бізнес, який враховує соціальні потреби та сприяє сталому розвитку.

Ключові слова: персонал, соціальний розвиток, соціальне планування, успішність бізнесу, вплив, відповідальність та ін.

ABSTRACT

Tetiana Shulha. Analysis and planning of the social development of the organization. – Manuscript.

Diploma work for obtaining the level of higher education «master». – PrAT «University «Interregional Academy of Personnel Management». – Kyiv, 2026.

This paper examines the features of social development planning of an enterprise and its impact on business success, and explores the role of planning in achieving social goals and incorporating social aspects into enterprise strategy. Understanding these features will help enterprises create a sustainable and responsible business that takes into account social needs and promotes sustainable development.

Keywords: personnel, social development, social planning, business success, influence, responsibility, etc.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Соціальний розвиток: поняття та основні складові.....	7
1.2. Напрями та завдання соціального розвитку персоналу	15
1.3. Світовий досвід та вітчизняні моделі соціального планування.....	23
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «БОГУСЛАВСЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА»).....	35
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	35
2.2. Аналіз складу та структури персоналу як об'єкта соціального розвитку	45
2.3. Управління соціальним розвитком працівників на підприємстві	53
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	66
3.1. Розробка комплексного плану соціального розвитку	66
3.2. Соціальний розвиток підприємства у повоєнний час	81
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	93

ВСТУП

Актуальність дослідження. Загалом, світ переживає глобалізацію цивілізованих суспільств (включаючи економіку). Це явище ґрунтується на розвитку сучасних технологій. Крім того, глобалізація вимагає від суб'єктів господарювання не лише досягнення кінцевої мети вирішення соціальних проблем, пов'язаних з їхньою власною діяльністю, але й усвідомлення можливості використання соціальних результатів як рушійної сили економічного зростання. Це особливо важливо під час поточної глобальної економічної кризи.

Сучасні підприємства більше не обмежуються виробництвом товарів чи наданням послуг. Їхній вплив на суспільство та навколишнє середовище є більш масштабним, а соціальна та екологічна відповідальність стає невід'ємною частиною корпоративного успіху. Тому корпоративний соціальний розвиток стає нагальним та необхідним компонентом стратегічного планування. Однак, для ефективної інтеграції соціальних факторів у корпоративну діяльність необхідне ретельне планування та повне врахування особливостей соціального розвитку. Це пов'язано не лише з успіхом підприємства, але й з його впливом на громаду та навколишнє середовище.

Корпоративний соціальний розвиток стосується процесу впровадження та реалізації стратегічних заходів та політики, спрямованих на покращення соціальних умов працівників, сприяння розвитку громади та вплив на соціальне середовище [10].

Суть соціального розвитку полягає в усвідомленні підприємством своїх обов'язків перед працівниками, громадами, країною та іншими зацікавленими сторонами. Це означає, що, виконуючи свої бізнес-функції, забезпечуючи прибутковість та сталий розвиток, компанії також активно прагнуть покращити якість життя своїх працівників, сприяти розвитку місцевих громад та зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище [22].

Наразі, практичний менеджмент в Україні не повністю усвідомив необхідність пріоритетності соціальних цілей над економічними та часто розглядає соціальні питання як виключну сферу компетенції державних інституцій. Крім того, необхідні подальші дослідження і теоретичних аспектів соціального розвитку підприємств.

Найбільший внесок в питання планування соціального розвитку в Україні зробили Грішнова О.А., Колот А.М., Амоша О.І., Новікова О.Ф., Думич Р.Ю., Заведій О.І., Назарова Г.В., Перевозова І.В., Щетініна Л.В. Відомі зарубіжні вчені Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, Ерік Еріксон. Сучасні західні дослідники: Мідглей (Midgley), Брінкерхоф (Brinkerhoff), Макклін (McLean) – вивчають стратегії соціального розвитку в глобальному контексті.

Об’єкт дослідження – система управління соціальним розвитком на ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» .

Предмет дослідження – методи, показники та механізми формування стратегічного плану соціального розвитку організації в сучасних умовах господарювання.

Метою написання даної кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи планування соціального розвитку організації для підвищення ефективності використання її трудового потенціалу.

Відповідно до мети, в роботі необхідно виконати такі *завдання*:

1. Вивчити теоретичні засади соціального розвитку організації та визначити його роль у системі управління персоналом.
2. Дослідити нормативно-правове та методичне забезпечення планування соціального розвитку в сучасних умовах.
3. Надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка».
4. Проаналізувати поточну соціальну інфраструктуру організації, умови праці та існуючу систему соціального забезпечення.

5. Оцінити ефективність існуючих програм соціального розвитку та визначити ключові проблеми.

6. Розробити стратегічні напрями вдосконалення планування соціального розвитку на досліджуваному підприємстві.

7. Обґрунтувати економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.

Відповідно до мети та завдань дослідження було використано комплекс методів дослідження:

- теоретичні (аналіз наукової літератури; аналіз, класифікація, декомпозиція, систематизація та узагальнення; аналіз нормативних документів організації);

- емпіричні методи: діагностичні методи (анкетування, інтерв'ю, діалоги); методи спостереження (пряме та непряме спостереження); практичні методи вимірювання (аналіз та узагальнення досвіду); експериментальні методи; статистичні методи (групування, математична перевірка гіпотез, кореляційний та регресійний методи); та графічні методи (візуалізація результатів дослідження), що забезпечують реалізацію дослідницької практичної частини, тобто об'єктивну оцінку поточного стану соціального розвитку підприємств.

Джерелами інформації для дослідження стали матеріали Державної служби статистики України, звітні дані, офіційний сайт підприємства ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», а також науково-методичні публікації та різноманітні дані, отримані з Інтернет-джерел.

Практична значущість досягнутих результатів очевидна у визначенні пропозицій щодо планування соціального розвитку підприємства, а також розробці плану соціального розвитку, що сприятиме розвитку підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох окремих розділів, висновків та списку літератури, на які посилаються.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Соціальний розвиток: поняття та основні складові

Зі зростанням ролі людських ресурсів у виробництві, попит на більш гуманну працю стає все більш актуальним, а значення неекономічних факторів для успіху організації в конкурентному середовищі стає все більш помітним, все більше організацій починають зосереджуватися на соціальному розвитку персоналу. Наразі ні в академічних колах, ні в практиці немає єдиної теоретичної бази для розуміння сутності та складових соціального розвитку персоналу. Водночас все більше дослідників дійшли висновку, що саме соціальний розвиток працівників дозволяє організаціям вирішувати багато проблем з найменшими витратами, не лише в галузі управління людськими ресурсами, але й в ефективному функціонуванні організації в цілому.

Соціальний розвиток персоналу – це процес покращення гуманних умов праці, підвищення якості балансу між роботою та особистим життям, а також накопичення та зростання соціального капіталу організації. Це визначення передбачає, що в організаціях, які вживають відповідних заходів, працівники розглядаються вже не як ресурси, а як люди. Крім того, ці організації поступово переходять від економічних систем до соціальних систем (рис. 1.1).

Ресурс		Людина _____	
Економічна	Система	Управління трудовими ресурсами (Формальне професійне навчання)	Управління персоналом Професійний розвиток
		Управління ресурсами Організаційний розвиток, коучинг	Соціальний менеджмент Соціальний розвиток
Соціальна			

Рис. 1.1. Розвиток понять управління персоналом та його розвитком

Певна епоха та відповідні їй загальні тенденції, розвиток національної економіки, технологічний прогрес та особистісні характеристики вчених – все це важливі фактори, що визначають різні інтерпретації та зміни значень поняття «соціальний розвиток». Ідею розглядати соціальний розвиток як філософію управління можна простежити до кінця XVIII століття, але до другої половини XX століття він поступово зайняв своє важливе місце в загальному ефективному управлінні підприємствами. Тому вже з XX ст. можемо помітити диникнення методологічних основ та пропозицій щодо соціального розвитку та забезпечення корпоративної соціальної відповідальності [7].

Щоб повністю зрозуміти концепцію «соціального розвитку підприємства», варто розглянути її поетапно, починаючи зі слова «розвиток». Ось деякі поширені наукові пояснення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Підходи до трактування поняття «розвиток»

№	Джерело	Визначення
1	Академічний тлумачний «Словник української мови» [5]	Процес, в результаті якого відбувається зміна якості чого- небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого.
2	Гуторова О.О. [26]	Процес природних змін – це перехід від одного стану до іншого, більш досконалого; перехід від старого якісного стану до нового якісного стану; від простого до складного; від нижчого до вищого рівнів. Це закон суспільного розвитку..
3	Грішнова О.А. [23]	З філософської точки зору, розвиток розуміється як «зміна матерії та ідеальних об'єктів, що характеризується трьома такими ознаками: вона є природною, спрямованою та якісною»..
4	Колот А.М. [43]	Розвиток – це природний процес змін, перехід суб'єкта з одного стану в інший, більш досконалий стан, зі старого якісного стану до нового, більш складного та вищого рівня. Розвиток – це, по суті, складне поняття. Він стосується як спрямованого та незворотного руху речей, зміни їхнього якісного стану, так і передумов для зростання.
5	Назарова Г.В. [64]	Розвиток слід розуміти не як усі зміни в структурі об'єкта, а лише як якісні зміни, пов'язані з перетворенням внутрішньої структури об'єкта, тобто внутрішньої структури об'єкта як сукупності функціонально взаємопов'язаних елементів, залежностей та зв'язків.

Оскільки поняття «розвиток» та «суспільство» мають широке тлумачення, існує багато різних способів визначення «корпоративного соціального розвитку». Давайте розглянемо погляди різних науковців на поняття «соціальний розвиток», щоб зрозуміти загальне розуміння цього явища науковою спільнотою (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до визначення «соціальний розвиток підприємства»

№	Джерело	Визначення
1	Баюра Д.О. [9]	Соціальний розвиток підприємстваспрямований на покращення корпоративного соціального середовища, соціальних відносин, умов праці працівників, захист працівників від неминучих соціальних ризиків у ринковій економіці, створення системи розподілу та споживання товарів, що базується на соціальному партнерстві та принципах підприємницького патерналізму, а також на трансформацію якісних та структурних змін в участі працівників в корпоративному управлінні.
2	Грішнова О.А. [23]	Соціальний розвиток визначається як процес, в ході якого відбуваються суттєві кількісні і якісні зміни в соціальній сфері громадського життя чи окремих її компонентах - соціальних стосунках.
3	Думич Р.Ю. [31]	Корпоративний соціальний розвиток включає комплексний розвиток корпоративного соціального середовища, комплексний розвиток персоналу, розвиток форм участі персоналу в праці та оплати праці, а також побудову організаційної культури. Він є важливим фактором економічного розвитку та може сформувати додаткову конкурентну перевагу для підприємств.
4	Кирилюк В.В.. [40]	Соціальний розвиток підприємства - це такий тип змін на підприємстві, що визначається переходом усіх соціальних відносин та процесів до якісно нового стану. Соціальний розвиток підприємства є наслідком як цілеспрямованої діяльності людей - суб'єктів цього процесу, так і результатом непрямого впливу виробництва на соціальні групи підприємства, населення регіону, споживачів продукції підприємства.
5	Маршалок Т.Я. [61]	Соціальний розвиток підприємства - прогресивні кількісні, якісні й структурні організаційні зміни, спрямовані на вдосконалення соціального середовища підприємства і сфери соціальних взаємовідносин із зацікавленими в діяльності підприємства групами - власниками, персоналом, споживачами, громадськістю, бізнес-партнерами на засадах соціального партнерства і партисипативного підходу в управлінні. – це прогресивна кількісна, якісна та структурна
6	Перевозова І.В. [71]	Соціальний розвиток підприємства – це цілеспрямований процес, спрямований на покращення соціальної структури та професійних навичок працівників, задоволення потреб у розвитку кар'єри вразливих груп в організації, допомогу споживачам та країні в цілому у побудові кращого суспільства через різні проекти соціального забезпечення та благодійну діяльність, а також виконання корпоративної соціальної відповідальності.
7	Сичова Н.В. [82]	Соціальний розвиток стосується процесу покращення якості життя людей на соціальному рівні. Це виграє як від зусиль самих людей, так і від дій, що вживаються керівництвом компанії відповідно до законів, нормативних актів та соціально-економічних принципів. Соціальний розвиток тісно пов'язаний зі створенням сприятливих умов для діяльності працівників.

Отже, під соціальним розвитком підприємств (рис. 1.2) ми розуміємо низку кількісних та якісних змін у функціонуванні підприємств. Ці зміни,

завдяки розподілу матеріальних та нематеріальних ресурсів, дозволяють підприємствам досягти нового стану, покращуючи життя персоналу та суспільства загалом, мінімізувати будь-які негативні наслідки своєї діяльності.

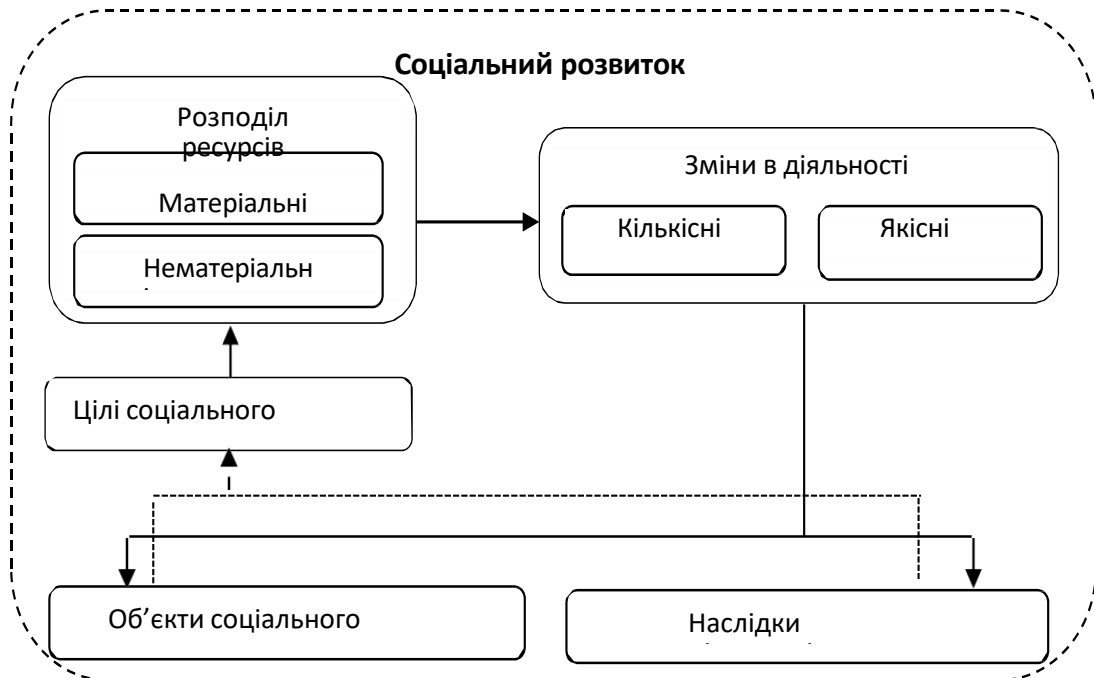


Рис. 1.2. Візуалізація змісту «соціальний розвиток підприємства»

Соціальна відповідальність, навчання, комплексний розвиток співробітників та надійна система компенсації, корпоративна культура та побудова соціальної інфраструктури можна вважати ключовими характеристиками корпоративного соціального розвитку [12, с. 31].

У сфері управління соціальним розвитком будь-яке підприємство можна розглядати як незалежну соціальну систему або як частину більшої соціальної системи (суспільства, нації). Соціальна система – це об'єкт, що складається з групи людей, їх взаємодій та матеріальних об'єктів, які володіють певною цілісністю та відрізняються від інших об'єктів завдяки своїй унікальності, а також здатні зберігати свої характеристики протягом достатньо тривалого періоду [29, с. 8]. Що стосується самого управління соціальним розвитком, то воно визначається як сукупність методів, інструментів та механізмів, що

використовуються для постійного та систематичного впливу на соціальні процеси та проблеми, що існують в організації, тим самим спрямовуючи організацію до нового якісного стану.

Не менш важливим є чітке визначення цілей та завдань соціального розвитку, а також ресурсів та засобів, необхідних для досягнення цих цілей. Керівництво повинно розуміти, що підприємства існують у динамічному середовищі, а соціальні процеси всередині підприємства є нестабільними. Тому для забезпечення належного планування та ефективності процесів не можна ігнорувати вплив внутрішніх та зовнішніх факторів. (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Чинники впливу на соціальний розвиток підприємства

Зовнішні	Внутрішні
Рівень соціально-економічного розвитку країни, регіону.	Система мотивації та стимулювання праці (умови надання соціальних благ і послуг робітникам підприємства та членам їх сімей).
Демографічна ситуація в країні та стан ринку праці.	Організація праці та її оплата.
Соціальна політика держави та законодавча і нормативна бази, які регламентують рівень соціальних норм і стандартів у суспільстві.	Рівень розвитку соціальної інфраструктури.
Духовно-моральний стан суспільства та рівень суспільної культури.	Умови набору, відбору, навчання та перенавчання персоналу.
Рівень розвитку науки і техніки.	Можливості професійного зростання та ротації.
Галузева приналежність підприємства, форма власності та обсяги виробництва.	Соціально-психологічний клімат на підприємстві.
Рівень соціального розвитку підприємств-конкурентів.	Умови праці та охорона праці.
	Організаційна культура на підприємстві.
	Організація дозвілля та відпочинку працівників.

Гуманізація праці стосується покращення управління працею, щоб працівники мали можливість повною мірою реалізувати свій продуктивний потенціал, особливо з точки зору інтелекту та психології.

Поняття якості робочого життя тісно пов'язане з гуманізацією праці. Воно вимірює ступінь задоволення інтересів та потреб працівників та використання їхніх здібностей (інтелекту, креативності, організаторських здібностей,

комунікативних навичок, лідерських якостей тощо). Якісне робоче життя має створювати умови, що дозволяють повною мірою реалізувати творчість працівників. У цей момент основною мотивацією для працівників є вже не просто винагорода, а відчуття досягнення, отримане завдяки самоактуалізації та самовираженню.

За умов гарного соціального розвитку соціальний капітал окремих працівників, усіх працівників та всієї організації зростатиме. Це пояснюється тим, що без існування соціального капіталу ефективне використання людського капіталу практично неможливе [44].

Більшість дослідників вважають, що соціальний капітал стосується характеру взаємин, методів комунікації та культури серед працівників, а також розвитку міжособистісного спілкування. Соціальний капітал також розглядається як «сукупність ресурсів, які людина використовує для досягнення своїх цілей» [69, с. 513]. Зміст соціального капіталу включає міжособистісні стосунки, довірчі стосунки, солідарність та здатність працювати в групах і командах. Соціальний капітал має головну властивість капіталу – здатність створювати нову додану вартість. У процесі виробництва соціальний капітал може трансформуватися в інші форми капіталу, включаючи економічний капітал та його грошову форму. Він надає інформацію про економічні ресурси та відкриває найкоротші шляхи до цих ресурсів.

Крім того, соціальний капітал дотримується логіки самозростання: чим більше певного типу капіталу людина має, тим легше його підтримувати та накопичувати. Наприклад, людина з широкою мережею контактів, яка добре відома та любить заводити нові знайомства, може легко перетворити ці випадкові знайомства на стабільні стосунки – тобто новий соціальний капітал – використовуючи свій існуючий соціальний капітал [25, с. 108].

Важливість соціального капіталу в управлінні персоналом очевидна майже на кожному етапі трудових відносин: від найму до звільнення. У більшості випадків люди враховують соціальні зв'язки та можливості, обираючи кар'єру

та професію, а також навчальні заклади для професійної підготовки. Соціальний капітал є вирішальним фактором у розвитку кар'єри, забезпеченні високоприбуткових та перспективних замовлень, отриманні завдань, відряджень та підвищення по службі. У процесі пошуку роботи та працевлаштування соціальний капітал можна розглядати як цінний ресурс, який не лише розширює інформаційний простір для учасників ринку праці, але й допомагає подолати або мінімізувати інформаційну асиметрію на ринку праці.

Соціальні зв'язки, мережі, можливості та групи, до яких належить працівник, підвищують його конкурентоспроможність порівняно з роботодавцем. У цьому контексті роботодавці можуть очікувати віддачі не лише від людського капіталу працівника, але й від його соціального капіталу.

Організації можуть розглядати соціальні зв'язки людини як форму кваліфікації або соціального забезпечення, отримуючи таким чином доступ до певних соціальних ресурсів. Соціальні зв'язки або «наявність підтримки» вказують на те, що окрім людського капіталу людини (знань та досвіду), працівник володіє іншими ресурсами, на які компанія може покластися під час найму [25, с. 115].

Отже, вищезазначені фактори складають вимоги, яким має відповідати система управління корпоративним соціальним розвитком (КСВ), найважливішими з яких є:

- керування місією, цілями, метою та цінностями компанії;
- узгодження з інтересами переважної більшості співробітників компанії;
- об'єктивне визнання необхідності участі співробітників в корпоративному управлінні та дотримання принципу соціального партнерства;
- впровадження патерналістської політики управління;
- створення нових форм та механізмів стимулювання співробітників;
- адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Корпоративний соціальний розвиток вважається важливою та

необхідною умовою його ефективного функціонування. Можна сказати, що розуміння сутності соціального розвитку є ключовим для його правильного та ефективного впровадження як всередині, так і поза компанією.

1.2. Напрями та завдання соціального розвитку персоналу

Без загального належного соціального розвитку організації соціальний розвиток її працівників неможливий. Це пояснюється тим, що організації створюють умови для соціального розвитку своїх працівників, реалізуючи свою соціальну політику, тим самим забезпечуючи покращення якості в інших сферах діяльності підприємства та сприяючи підвищенню операційної ефективності (рис. 1.3). Як важливий компонент соціального розвитку окремих осіб, соціальний капітал може швидко та ефективно координувати діяльність персоналу, мобілізувати ентузіазм працівників для досягнення цілей організації та забезпечувати ефективність передачі інформації.

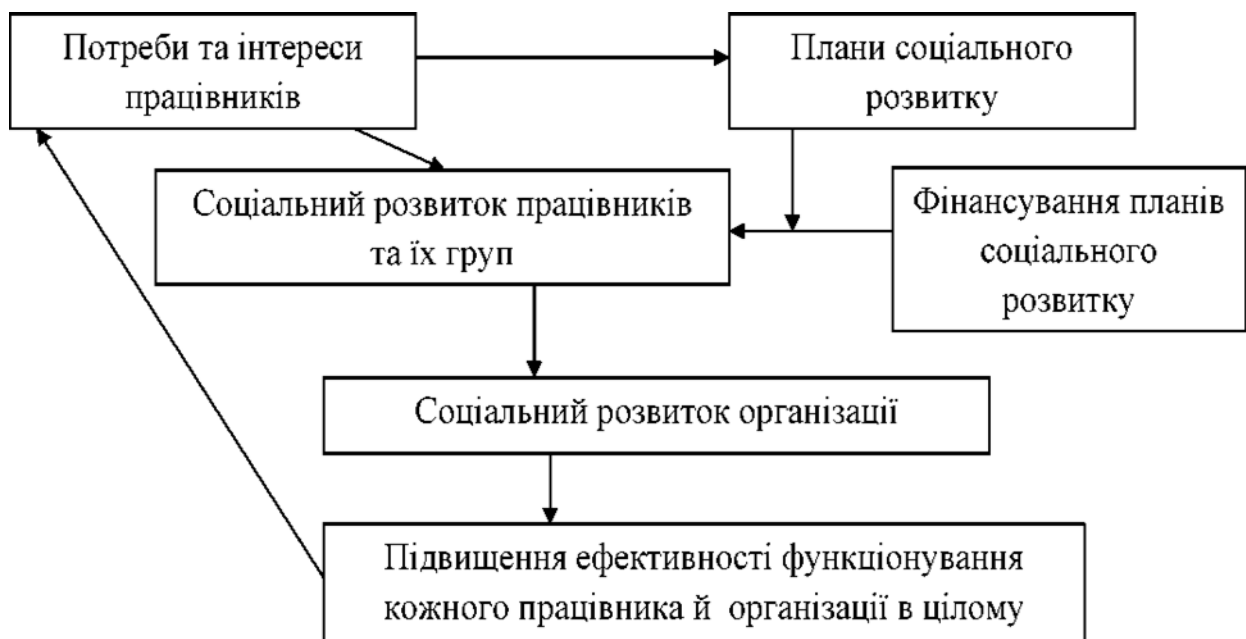


Рис.1.3. Місце соціального розвитку персоналу в діяльності організації

Розвиток соціального капіталу:

- зменшує частоту відхилень від норм, порушень трудової дисципліни та нечесності, роблячи поточний зовнішній нагляд за працівниками непотрібним;
- збільшує норму віддачі від фізичного, фінансового та людського капіталу, одночасно зменшуючи витрати, пов'язані з наглядом, навчанням, кар'єрною адаптацією та комунікацією з працівниками [61].

Соціальний розвиток персоналу та організації в цілому має декілька основних напрямів (рис. 1.4). Розглянемо деякі з них більш докладно.

інвестиційних рішень та ін.



Рис. 1.4. Основні напрями соціального розвитку персоналу організації

Гуманізація робочої сили передбачає розвиток у таких сферах:

а) безпека – працівники не повинні відчувати загрози на робочому місці щодо свого здоров'я, доходу чи майбутньої гарантії зайнятості;

б) справедливість – частка доходу кожного працівника повинна бути співмірною з його внеском у досягнення організації;

в) особиста самоактуалізація – організація роботи повинна забезпечувати повну реалізацію працівниками свого індивідуального потенціалу у професійній діяльності;

г) демократія – самоуправління працівниками та їхня участь у розподілі прибутку та формуванні інвестиційної політики.

Зміцнення міжособистісної довіри. У будь-якій організації довіра має бути основою відносин між робочою силою та вищим керівництвом для досягнення поставлених цілей. Підтримка працівниками вищого керівництва створює сприятливі умови для вирішення стратегічних завдань, розробки планів, прийняття та реалізації інвестиційних рішень.

Довіра в команді сприяє успішній командній роботі, сприяє спільному вирішенню проблем, полегшує обмін ідеями та розробляє конструктивні рішення. Довіра працівників підвищує згуртованість команди, прискорює прийняття та виконання рішень, а також підвищує конкурентоспроможність компанії.

Зворотній зв'язок є ключовим елементом у зміцненні довіри. Як важливий компонент системи управління, вона оцінює точність інформації, що передається менеджерами, та розуміння співробітниками. Довіра в команді може зменшити плинність кадрів, тим самим зменшуючи адміністративні та управлінські витрати, такі як набір, навчання та перепідготовка. Довіра будується на трьох фундаментальних елементах: ефективності, чесності та турботі. Щоб побудувати міцну довіру, ці елементи необхідно визначити та послідовно застосовувати на практиці [50, с. 250].

Побудова бренду організації та співробітників у сфері розвитку (включаючи соціальний розвиток) є важливою діяльністю для організацій, оскільки їхня конкурентоспроможність на ринку праці полягає не лише в залученні висококваліфікованих талантів, але й у їх утриманні. В останні роки

самонавчальні організації досягають дедалі більшого успіху. Ми вважаємо, що бренд організації в соціальному розвитку співробітників відображає сильну репутацію в цій галузі: співробітники отримують низку економічних, соціальних та інших переваг, приєднуючись до організації. Побудова правильного бренду – це стратегічний підхід для організацій до підвищення їхньої привабливості як роботодавців у сфері розвитку персоналу.

Крім того, слід зазначити, що бренд організації та її співробітників у сфері розвитку персоналу повинен базуватися на таких фундаментальних принципах:

1) Особлива роль професійних спільнот, які керуються спільними інтересами та прагненнями своїх членів. Участь у громадських заходах надає можливості для обміну знаннями, вивчення передового досвіду та сприяння розвитку особистої кар'єри.

2) Зосередження на залученні та утриманні персоналу. Компанії рідко можуть дозволити собі втрату ключових працівників знань. Тому вони повинні бути мотивовані: надавати цікаві завдання, поважати їх, зміцнювати культуру навчання, враховувати особисті цілі співробітників та підтримувати їхні цінності. Що стосується залучення найкращих працівників, то компанії, що мислять у майбутнє, постійно шукають їх, а не чекають, поки попит стане нагальним.

3) Розвивати культуру знань та навчання. Це корпоративна культура та атмосфера, яка цінує знання та безперервне навчання. У таких організаціях інформація є відкритою та прозорою, а знання вільно поширюються всередині компанії. Крім того, такі організації встановлюють різні механізми для сприяння обміну знаннями та інноваціям. Значна частина корпоративного навчання має неформальний та соціальний характер.

Слід зазначити, що соціальний розвиток окремих осіб та його різні компоненти мають значний вплив на ефективність управлінської діяльності.
(табл. 1.4)

Таблиця 1.4.

Вплив соціального розвитку на ефективність діяльності управління

Складова соціального розвитку персоналу	Функція	Спосіб впливу
Гуманізація праці	Підвищення ролі працівника в управлінні	Створення умов, які дозволяють працівникам демонструвати та використовувати свою продуктивність і здібності на робочому місці.
Якість трудового життя	2.1. Фактор людського розвитку	Надавати роботу, яка вимагає постійного розвитку та прогресу. Створювати умови для самоактуалізації та самовираження.
	2.2. Стимулююча	Підвищення задоволеності працівників та збільшення продуктивності кожного окремого працівника.
	2.3. Економічного зростання	Визначення адекватності рівня заробітної плати фактичним витратам на оплату праці
Соціальний капітал	3.1. Інформаційний канал	Збільшує доступність достовірної та потенційно унікальної інформації, недоступної в інших джерелах
	3.2. Розвитку	Це відкриває доступ до різних ресурсів та знижує транзакційні витрати.
	3.3. Об'єднання	Сприяє формуванню узгоджених груп інтересів, здатних висловлювати свої погляди

Загалом, соціальний розвиток колективу забезпечує:

1. Підвищення соціальної активності персоналу:

- розвиток соціального партнерства;
- участь в управлінні підприємством;
- активну участь у соціальних заходах;
- підвищення відповідальності працівників за результати командної роботи.

2. Підвищення ефективності діяльності підприємства:

- підвищення продуктивності праці;
- розвиток наукової організації праці;

- підвищення якості та конкурентоспроможності реалізованої продукції;
- покращення навчання та стабілізації персоналу;
- вдосконалення систем управління;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. Підвищення матеріального добробуту персоналу:

- підвищення кваліфікації та культурного розвитку;
- забезпечення гарантій зайнятості та збільшення доходів;
- розширення обсягу та якості задоволення потреб [82, с. 38].

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що досягнення позитивних результатів вимагає цілеспрямованого та ефективного управління соціальним розвитком персоналу.

Управління соціальним розвитком персоналу – це сукупність методів, процедур та технологій, що забезпечують його прогресивний характер. Для ефективного управління соціальним розвитком персоналу необхідно застосовувати науковий підхід, розуміти закономірності та багатовимірний характер процесу соціального розвитку, а також вміти виконувати аналітичні розрахунки в цій галузі.

Основні елементи системи управління соціальним розвитком компанії повинні включати:

- 1) цілі та завдання управління;
- 2) організаційну структуру;
- 3) функції, принципи та методи управління соціальним розвитком;
- 4) сам процес управління;
- 5) забезпечення ресурсів для управління соціальним розвитком.

Метою управління соціальним розвитком персоналу є забезпечення його прогресивного характеру, досягнення стратегічних цілей організації в найкоротші терміни та з найменшими витратами ресурсів. Тому основними завданнями управління соціальним розвитком персоналу є одночасне вдосконалення та максимізація всіх його складових. Організаційна структура

управління соціальним розвитком персоналу – це сукупність організаційних відділів, які спільно відповідають за забезпечення соціального розвитку: розробка соціального паспорта персоналу та організації, встановлення стандартів цього розвитку, надання інформації для розробки стратегії соціального розвитку персоналу, її проектування та планування тощо. На великих підприємствах створюються спеціальні відділи (групи, відділи) соціального розвитку. Основні функції управління соціальним розвитком персоналу включають:

- аналіз показників, що характеризують соціальний розвиток працівників;
- оцінку рівня соціального розвитку працівників на основі інтегрального показника;
- прогнозування та планування рівнів ключових показників, що характеризують соціальний розвиток працівників;
- організація управління соціальним розвитком;
- мотивація соціального розвитку персоналу (зовнішнього та внутрішнього);
- моніторинг виконання планових показників, що характеризують соціальний розвиток персоналу, та здійснення соціальної діяльності.

Реалізація основних функцій управління соціальним розвитком персоналу організації спрямована на забезпечення ефективності цього управління шляхом обґрунтування управлінських рішень щодо покращення показників внутрішнього соціального середовища.

Отже, соціальний розвиток персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на покращення умов праці, професійний розвиток, забезпечення соціальних гарантій та формування корпоративної культури, що підвищує ефективність праці. Головною метою є підвищення добробуту працівників та гармонізація їхніх взаємин з компанією.

1.3. Світовий досвід та вітчизняні моделі соціального планування

Глобальний досвід організації у сфері соціального розвитку базується на переході від чистої філантропії до інтегрованої соціальної відповідальності (CSR) та соціального підприємництва. Ключові тенденції включають розвиток підприємств із соціальною місією, активну підтримку вразливих груп, створення робочих місць для реабілітації та сталий розвиток.

Ключові елементи глобального досвіду:

- Соціальне підприємництво: використання бізнес-моделей для вирішення соціальних проблем, де прибуток реінвестується в соціальні справи (наприклад, соціальні кооперативи).
- Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): впровадження соціальних програм у стратегії розвитку компанії, що підвищує соціальне благополуччя.
- Соціальні інновації: пошук нових підходів до вирішення нагальних соціальних проблем, де бізнес виступає фактором змін.
- Інтеграція та реабілітація: відновлення активного професійного життя для постраждалих (людей з інвалідністю, ветеранів).

Організаційний соціальний розвиток (або корпоративна соціальна відповідальність – КСВ) на глобальному рівні еволюціонував від простої благодійної діяльності до стратегічного управління людським капіталом та сталого розвитку. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це відповідальне ставлення кожної компанії до свого продукту чи послуги, споживачів, співробітників та партнерів; активна соціальна позиція компанії, що базується на гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі з суспільством, а також участі у вирішенні найактуальніших соціальних проблем.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, на кого ці рішення прямо чи опосередковано впливають. Згідно з Всесвітньою радою бізнесу зі сталого

розвитку (WRC), КСВ – це довгострокове зобов’язання компаній щодо етичної поведінки та сприяння економічному розвитку, одночасно покращуючи якість життя працівників та їхніх сімей, місцевої громади та суспільства в цілому [88, с. 125].

Корпоративна соціальна відповідальність завжди пов’язана зі специфікою даної компанії та суспільства. У сучасних інтерпретаціях корпоративна соціальна відповідальність сприймається не як тягар для компанії, а як важливий інструмент підвищення її конкурентоспроможності та можливість ефективно управляти нефінансовими активами: людським та соціальним капіталом, репутацією.

Одним із важливих світових досягнень у розвитку корпоративної соціальної відповідальності є Глобальний договір ООН (Global Compact). Фундаментальні принципи Глобального договору [17, с. 94]:

Права людини

Принцип 1. Підприємства повинні забезпечувати та поважати захист міжнародно визнаних прав людини.

Принцип 2. Підприємства повинні забезпечувати, щоб їхня власна діяльність не сприяла порушенням прав людини.

Трудові принципи

Принцип 3. Підприємства повинні підтримувати свободу зібрань та ефективно визнання права на колективні переговори.

Принцип 4. Комерційні підприємства повинні сприяти ліквідації примусової праці.

Принцип 5. Комерційні підприємства повинні сприяти ефективному викоріненню дитячої праці.

Принцип 6. Комерційні підприємства повинні сприяти ліквідації дискримінації у сфері зайнятості та працевлаштування.

У сфері управління та розвитку персоналу визначено такі пріоритети КСВ: створення привабливих робочих місць, інвестування в розвиток

людського потенціалу; суворе дотримання вимог законодавства: податкового, трудового, екологічного тощо; побудова справедливих та взаємовигідних відносин з працівниками.

Як правило, працівники організацій, що дотримуються принципу КСВ, очікують повного дотримання правових норм щодо трудових відносин та положень індивідуальних та колективних трудових договорів; поваги до прав та гідності осіб з боку керівництва; щоденних зусиль організації щодо мінімізації шкідливого впливу виробництва на здоров'я та навколишнє середовище; цілеспрямованої підтримки у розвитку кваліфікації працівників; та прямого впливу успіху бізнесу на оплату праці та розмір/характер додаткових соціальних пакетів. Як правило, такі організації залучають працівників до формування своєї соціальної політики та розвитку соціально-виробничих відносин:

1) Цілі політики щодо умов праці:

- залучення, мотивація та утримання талановитих та проактивних спеціалістів;
- постійне оновлення знань та розвиток навичок для досягнення поточних та майбутніх бізнес-цілей організації;
- розвиток управлінського потенціалу та забезпечення високопрофесійного та стабільного управління організацією;
- створення сприятливих умов праці, що гарантують здоров'я всіх працівників.

2) Принципи щодо умов праці:

- дотримання чинного трудового законодавства та повага до прав людини;
- забезпечення справедливої та конкурентної винагороди за особистий внесок працівників з урахуванням їхнього професіоналізму, складності їхньої роботи та рівня відповідальності;

- інвестування в освіту та навчання працівників, щоб допомогти їм повною мірою реалізувати свій потенціал та зробити цінний внесок у успіх бізнесу організації;

- надання соціальної підтримки працівникам, обсяг та форма якої залежатимуть від ефективності діяльності компанії. Важливу роль відіграє створення та впровадження корпоративних соціальних програм. Управління корпоративними соціальними програмами – це безперервний процес, що складається з таких етапів:

- визначення пріоритетів соціальної політики (документування ключових напрямків, що відповідають місії організації та корпоративному кодексу);

- створення структури управління соціальними програмами (перехід від формулювання стратегічних цілей до оперативного управління);

- навчання соціальним методам (у цьому випадку доцільно використовувати навчальні ресурси українських громадських організацій, які вже мають значний досвід реалізації соціальних проектів);

- найважливіший етап: впровадження соціальних програм;

- оцінка результатів та інформування всіх зацікавлених сторін шляхом публікації соціального звіту (в англomовних країнах це називається «Звіт про сталий розвиток»).

Одним із аспектів соціально відповідального бізнесу є підзвітність. Найкращим інструментом для інформування зацікавлених сторін про вплив компанії на сталий розвиток та демонстрації її відданості принципам соціальної відповідальності є соціальна звітність. Всесвітня бізнес-рада зі сталого розвитку (WBCSD) визначає соціальну звітність як добровільне представлення інформації про соціальні, економічні та екологічні показники компанії, стандартизацію цієї інформації відповідно до системи показників ефективності та її публічний доступ для всіх зацікавлених сторін.

Найпоширенішим орієнтиром для соціальної звітності є стандарт SA 8000, розроблений у 1997 році Агентством з акредитації Ради з економічних пріоритетів. Цей стандарт визначає стандарти поведінки роботодавців щодо своїх працівників.

Розглянемо ключові моделі та сучасні тренди (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

Основні світові моделі соціального розвитку

Модель	Країни	Ключові особливості
Американська	США Канада	Мінімальне втручання держави. Соціальні програми є добровільною ініціативою підприємств. Акцент на медичному страхуванні, пенсійних фондах та освіті через корпоративні гранти.
Європейська	Німеччина Франція Швеція	Високий рівень державного регулювання. Компанії несуть відповідальність за стан навколишнього середовища, безпеку праці та дотримання соціальних гарантій відповідно до законодавства.
Японська	Японія Південна Корея	Концепція «бізнес-сім'я». Довічна кар'єра (хоч і в перехідному періоді), формування внутрішньої лояльності, спільне прийняття рішень та турбота про дім.

Так, наприклад: світові лідери (Google, Microsoft, Unilever, Starbucks) впроваджують наступні інновації:

1. Благополуччя працівників (Well-being)

Це вихід за межі звичайного страхування. Компанії інвестують у:

- Ментальне здоров'я: оплата послуг психологів, курси медитації, «дні тиші» без нарад.
- Work-life balance: гібридні графіки роботи та 4-денний робочий тиждень (експерименти в Британії та Ісландії показали зростання продуктивності).

2. Різноманітність, Рівність та Інклюзія (DEI)

Створення середовища, яке забезпечує рівні можливості для людей будь-якої статі, віку, етнічної приналежності та здібностей, є не лише моральним

імперативом, але й вигідним з точки зору бізнесу; дослідження показують, що різноманітні команди на 20-30% ефективніші у створенні інноваційних рішень.

3. Безперервне навчання (Lifelong Learning)

Організації перетворюються на «центри навчання». Замість того, щоб залучати нові таланти, компанії зосереджуються на перепідготовці (reskilling) та підвищенні кваліфікації існуючої робочої сили (upskilling), щоб краще адаптуватися до досягнень у сфері штучного інтелекту та автоматизації.

4. Екологічна відповідальність (ESG)

Сьогодні соціальний розвиток нерозривно пов'язаний з екологією. Працівники, особливо представники покоління Z, дедалі більше схильні шукати роботу в організаціях, які мають чітку «місію» та демонструють відданість екологічній відповідальності [31, с. 198].

Бізнес-ландшафт стикається з кількома новими викликами, пов'язаними зі зростанням конкуренції між підприємствами. Найважливіша конкурентна перевага компанії полягає у впровадженні стратегії розвитку, яка надає пріоритет задоволенню соціальних потреб як її персоналу, так і всіх зацікавлених сторін. Отже, організації повинні шукати інноваційні методи ефективної взаємодії з різноманітними учасниками ринку, включаючи ці підходи в різноманітні ініціативи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Що мотивує компанії розвивати корпоративну соціальну відповідальність і чому це справді важливо для бізнесу? [50, с. 250]

КСВ як вектор стратегічного розвитку бізнесу

Необхідною умовою для довгострокового та ефективного ведення бізнесу є розуміння взаємозв'язку між фінансовими показниками та якістю іміджу компанії, що презентується інвесторам, керівництву, споживачам та громадськості.

Для багатьох учасників ринку стає зрозумілим, що успіх компанії значною мірою залежить не лише від якості наданих послуг та кваліфікації її персоналу, але й від масштабів її інвестицій у соціальну сферу країни. Як

показує практика, продумана політика корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) допомагає формувати позитивний імідж компанії. Це, у свою чергу, приносить конкретні переваги: допомагає розширити її клієнтську базу, полегшує залучення інвестицій, покращує взаємодію з державними органами та зміцнює її кредитний рейтинг.

Впроваджуючи проекти КСВ, компанії прагнуть досягти двох цілей: збільшення їхнього впливу та зменшення ризиків. Вирішуючи соціальні питання, вони забезпечують необхідну кількість співробітників та клієнтів і формують добру репутацію.

Корпоративна соціальна відповідальність найчастіше охоплює мінімальний набір елементів: своєчасні податкові платежі, дотримання трудового законодавства, регулярні виплати дивідендів, надання соціального пакету співробітникам компанії та індивідуальні благодійні ініціативи. Однак суспільство очікує від компаній відповідального ведення бізнесу в цілому, а не лише у випадку разових благодійних ініціатив.

Розробка стратегії КСВ

Сучасні вимоги до соціальних ініціатив вимагають інтеграції соціальної політики зі стратегією компанії, розглядаючи виділення коштів на соціальні цілі як форму стратегічного інвестування. Тому розробка стратегії КСВ повинна охоплювати реалізацію діяльності у двох основних напрямках: внутрішньому – впровадження соціальної діяльності всередині компанії, та зовнішньому – організація заходів КСВ у взаємодії із зовнішнім середовищем [50, с. 250].

Внутрішні соціальні програми пов'язані з розвитком людських ресурсів, охороною здоров'я та створенням безпечних умов праці, вирішенням питань, пов'язаних із соціально відповідальною реструктуризацією компаній, та підвищенням ефективності бізнесу. Зовнішні програми зосереджені на інфраструктурних та соціальних проектах, відповідальній бізнес-поведінці, діяльності з охорони навколишнього середовища та зміцненні репутації та

іміджу компанії. Щоб відповідати високим вимогам суспільства та ринку, компанії повинні зосереджуватися не на конкретних соціальних заходах, а на свідомій розробці комплексної політики КСВ.

Впровадження соціальних ініціатив сприяє:

- підвищенню лояльності та довіри зацікавлених сторін, з якими співпрацює компанія;
- зменшення репутаційного ризику та критичного сприйняття діяльності компанії;
- впровадження інноваційних технологій (пошук рішень, що відповідають соціальним та екологічним потребам і бізнес-проблемам, сприяє інноваціям);
- залучення інвестицій та вихід на нові ринки;
- сталий розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі.

Етапи реалізації проекту КСВ [51, с. 125]

Аналіз діяльності компанії

Перш за все, проаналізуйте діяльність компанії, перевірте наявність активів, розгляньте можливі напрямки інвестування та перспективи розвитку компанії.

Формулювання сценаріїв розвитку КСВ

На основі результатів стратегічного аналізу формулюється соціальна місія компанії та визначаються середньо- та довгострокові цілі не лише для реалізації соціальних ініціатив, а й для всього підприємства. Потім розробляються альтернативні програми, які включають дії, спрямовані на досягнення встановлених цілей сталого розвитку, та визначають стратегію впровадження КСВ.

Вибір оптимальної стратегії розвитку КСВ

Слід проаналізувати ймовірні сценарії розвитку корпоративної соціальної відповідальності компанії з урахуванням ефективності кожної соціальної ініціативи та проекту.

Документування обраної стратегії КСВ

Обрана стратегія КСВ фіксується у відповідному документі. Це може бути Політика КСВ. Як правило, компанії створюють відділ або підрозділ, який реалізує проекти КСВ, стратегічно планує для цього та аналізує проміжні результати. Вони також призначають осіб, відповідальних за реалізацію ініціатив КСВ та досягнення запланованих показників ефективності.

Реалізація заходів, включених до затвердженої стратегії КСВ

Відповідно до розробленої стратегії та плану реалізації проектів КСВ готуються та реалізуються відповідні соціальні ініціативи.

Зведення періодичних результатів кожного етапу реалізації стратегії КСВ

На цьому етапі оцінюються результати реалізації цільових проектів, а також вносяться необхідні корективи до довгострокових програм КСВ відповідно до нових ринкових викликів та умов діяльності компанії (як внутрішніх, так і зовнішніх) [51, с. 125].

Завдяки продуманій організації проекти КСВ стають взаємовигідною співпрацею або додатковими можливостями для комунікації з клієнтами та партнерами.

Розглянемо національні моделі соціального розвитку.

Моделі соціального розвитку людських ресурсів – це системи заходів, спрямованих на покращення соціальної структури, покращення умов праці та підвищення мотивації, залученості та лояльності працівників. До основних моделей належать: стратегічне планування (довгостроковий розвиток), соціально-економічна модель (відтворення людського капіталу) та корпоративна соціальна відповідальність.

Основні підходи та компоненти розвитку людських ресурсів:

- Стратегічна модель: ця модель пов'язує розвиток людських ресурсів зі стратегічними цілями компанії. Вона включає професійне навчання, роботу з існуючим персоналом та покращення соціальної структури (стать, вік, освіта).

- Соціально-економічна модель: ця модель зосереджена на підвищенні лояльності та задоволеності життям шляхом матеріальної та соціальної підтримки. Мотивація (оцінка ефективності, система винагород).

- Модель корпоративної соціальної відповідальності (КСВ): охоплює увагу до умов праці, пакетів пільг та етичних практик.

- Методи навчання та розвитку: включають дистанційне навчання, аудиторні заняття, навчання на робочому місці та саморозвиток.

- Інноваційні функції: впровадження сучасних інструментів адаптації, оцінки та кар'єрного консультування персоналу.

Ці моделі забезпечують не лише ефективність компанії, але й розвиток людського потенціалу її співробітників.

Таким чином, соціальний розвиток компанії відбувається через трансформацію всіх соціальних відносин та процесів у якісно новий стан під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів середовища. Водночас він формується як прямими факторами соціального середовища компанії, так і глобальними тенденціями розвитку.

Висновки до розділу 1

Ефективне управління сучасним та динамічним суспільством, яке вміло вирішує нагальні виклики, вимагає відповідного вирішення питань соціального розвитку. Результати залучення соціально відповідальної ділової практики різною мірою впливають на досягнення як національних, так і міжнародних цілей сталого розвитку, таких як підвищення якості життя, сприяння добробуту населення та захист планети, – все це сприяє стабільності та зміцнює впевненість у майбутньому.

У сфері економічної літератури термін «розвиток» має різні тлумачення. Важливо зазначити, що розвиток не стосується жодної зміни структури об'єкта; радше він означає якісну зміну, пов'язану з трансформаціями у внутрішній структурі об'єкта. Ця внутрішня структура складається з сукупності функціонально пов'язаних між собою елементів, а також пов'язаних з ними зв'язків та залежностей.

Соціальний розвиток охоплює широкий спектр елементів, включаючи створення необхідних умов для культурного розвитку, ефективної комунікації, рекреаційної діяльності та всебічного відновлення енергії працівників. Для сприяння соціальному розвитку організація активно підтримує та вдосконалює свою соціальну інфраструктуру. Ці компоненти разом представляють фактори, що формують безпосереднє соціальне середовище організації.

Основні функції, пов'язані з наглядом за соціальним розвитком персоналу організації, покликані підвищити ефективність управління шляхом забезпечення основи для рішень, спрямованих на покращення показників внутрішнього соціального середовища. Управління соціальним розвитком працівників повинно відповідати науковим принципам управління та, за сучасних обставин, включати принцип корпоративної соціальної відповідальності, яку частіше називають соціальною відповідальністю в бізнесі.

Отже, розуміння фундаментальної природи соціального розвитку є важливим для його належного та ефективного здійснення як всередині організації, так і в ширшому контексті.

РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «БОГУСЛАВСЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА»)

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Згідно з КВЕД, основна діяльність ПАТ «Богуславська сільгосптехніка» класифікується як 28.30 Виробництво машин та обладнання для сільського та лісового господарства. Це свідчить про те, що підприємство функціонує в галузі сільськогосподарського машинобудування. Значення сільськогосподарського машинобудування в Україні є надзвичайно важливим для оснащення вітчизняного агропромислового сектору необхідними технічними ресурсами, включаючи машини, обладнання, механізми та запасні частини. Це життєво важливо для підвищення рівня механізації процесів сільськогосподарського виробництва та для відтворення виробничо-технічних можливостей агропромислового комплексу. Отже, вважаємо за доцільне розглянути сучасний стан вищезгаданої галузі.

Таблиця 2.1

Обсяги реалізації продукції машинобудування та с/г

Рівень реалізації	2021	2022	2023	2024	Темп приросту, % 2024/2021	Темп приросту, % 2024/2023
Промисловість України	1767093,3	2153031,3	2508579,5	2480804,2	40,4	-1,1
Обсяг реалізації продукції машинобудування	116367,3	150417	182103,1	188082,3	61,6	3,3
% до промисловості	6,6	7,0	7,3	7,6	15,1	4,4
Обсяг реалізації продукції с/г машинобудування	7674,8	9264,4	8894,6	8629,2	12,4	-3,0
% до машинобудування	6,6	6,2	4,9	4,6	-30,4	-6,1

У таблиці 2.1 представлено оцінку внеску машинобудування в економіку України на основі вартості реалізованої продукції. Галузь становить лише 7,6% від загального обсягу промислового сектору, тоді як продукція сільськогосподарського машинобудування становить лише 4,6% від загальної вартості реалізованої продукції в машинобудівному секторі країни [17].

Обсяг продажів промислової продукції, особливо в секторі машинобудування, демонстрував сприятливу тенденцію з 2021 по 2023 рік із середньорічним темпом зростання 20%. Однак ця висхідна траєкторія не продовжилася у 2024 році, оскільки обсяг продажів промислової продукції знизився на 1,1%, тоді як у машинобудівній галузі спостерігалось лише незначне зростання на 3%. Цей зсув можна пояснити побоюваннями підприємців щодо потенційного початку нової глобальної кризи та можливості повномасштабного вторгнення.

Усі десять індексів РМІ, які сприяють розумінню економічних тенденцій у виробництві, демонструють негативну траєкторію. Як наслідок, спад виробництва негативно впливає на темпи світової торгівлі, що призводить до скорочення експорту. Найбільш тривожним аспектом цього сценарію є падіння попиту. По суті, світ здатний виробляти менше через конфлікти та перебої у виробничих ланцюгах, водночас стикаючись з відсутністю попиту на товари, які він може виробляти. Ця ситуація являє собою кризу перевиробництва, що посилюється борговою кризою, яка триває та загострюється з 2008 року.

Розглянуте питання виходить за рамки загальноприйнятого уявлення про десятирічні економічні цикли, яке передбачає, що до 2021-2023 років мине понад десятиліття з моменту попередньої світової кризи. Суть питання полягає в тому, що не було вжито жодних комплексних заходів для викорінення проблем, які спровокували кризу. Більше того, ці ж проблеми були посилені центральними банками провідних країн, які активно вливали ліквідність у свої економіки, щоб пом'якшити наслідки економічного спаду [18].

У 2019 році економісти прогнозували економічний спад у першому кварталі 2020 року; проте наслідки виявилися набагато серйознішими, ніж очікувалося. Глобальна криза 2020 року, яка вже призвела до зниження виробничих показників, ще більше посилилася з початком пандемії COVID-19.

Наслідки такого збігу обставин відображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Індекси промислової продукції машинобудування та сільськогосподарського машинобудування, %

<i>Рівень реалізації</i>	<i>Січень 2024р. до січня 2023р.</i>	<i>Лютий 2024р. до лютого 2023р.</i>	<i>Березень 2024р. до березня 2023р./</i>	<i>Квітень 2024р. до квітня 2023р./</i>	<i>Травень 2024р. до травня 2023р./</i>	<i>Червень 2024р. до червня 2023р./</i>	<i>Липень 2024р. до липня 2023р./</i>	<i>Серпень 2024р. до серпня 2023р./</i>	<i>Середнє значення</i>
Промисловість України	94,9	98,5	92,3	83,8	87,8	94,4	95,8	94,7	92,8
Машинобудування	89,5	86,8	83,2	64,4	77,6	77,5	78,7	77,2	79,4
С/г машинобудування	72,6	80,9	72,2	87,4	86,2	94,4	58,3	92,3	80,5

Згідно з даними таблиці 2.2, в період з січня по серпень 2024 року, порівняно з аналогічним періодом 2023 року обсяг реалізації продукції машинобудування, зокрема сільськогосподарського машинобудування зменшився на 20%.

Послідовність негативних подій останніх років створила низку викликів для галузі, серед яких [11]:

- обмеження ліквідності внаслідок зменшення замовлень, погіршення цінових умов на основні експортні товари, перебої в ланцюжку платежів та затримки з відшкодуванням ПДВ;
- зростання транспортних та виробничих витрат, що посилюється неефективними обмеженнями імпорту;

- зниження попиту та протекціоністські заходи на міжнародних ринках, ситуація, що погіршилася світовою кризою промислового виробництва, що посилилася пандемією COVID-19;

- обмежені потужності на внутрішньому ринку, частково пов'язані з млявою економікою;

- незбалансовані умови на внутрішньому ринку порівняно з іноземними конкурентами, які отримують користь від державних механізмів підтримки;

- низькі рівні виробництва, що додають вартість, що зумовлені недостатніми капіталовкладеннями та відсутністю узгодженої промислової стратегії;

- необхідність модернізації, включаючи екологічні покращення, яка залишається невирішеною через високу вартість ресурсів у поєднанні з переважаючими несприятливими ринковими умовами та неефективною системою екологічного оподаткування.

Ці галузеві проблеми породжують низку завдань, які потребують вирішення [11]:

- зменшення адміністративного та податкового навантаження;
- покращення доступності кредитних ресурсів;
- зниження транспортних витрат для полегшення доступу до більш доступної сировини;

- створення механізмів стимулювання екологічної модернізації;
- впровадження ефективних стратегій для збільшення експорту;
- формування внутрішнього попиту шляхом державних закупівель, що надають пріоритет місцевим виробникам;

- сприяння капіталовкладенням та оснащення сектору для переходу до виробництва з вищою доданою вартістю;

- створення сприятливих умов для інвестицій як у нове, так і в існуюче промислове виробництво в країні;

- сприяння промисловому розвитку разом із захистом навколишнього середовища. Важливим аспектом аналізу галузі є вивчення стану зовнішньої торгівлі, зокрема обсягів експорту та імпорту продукції.

Вивчення цього аспекту галузі дозволяє нам встановити залежність підприємств від імпортних товарів та оцінити конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світовому ринку. Зниження обсягів продажів продукції галузі також відображається на темпах зростання як експорту, так і імпорту сільськогосподарської продукції. З кожним роком ці темпи зростання зменшуються, а у 2023 році вже зафіксовано негативний показник. Враховуючи, що в останній місяць кожного з попередніх чотирьох років обсяг імпорту сільськогосподарської продукції не перевищував 20 тисяч доларів, можна прогнозувати, що темпи зростання імпорту у 2024 році знизяться до 20%. Що стосується експорту, то за останній місяць спостерігалось зростання не більше ніж на 3 тисячі доларів, що свідчить про зниження темпів зростання експорту у 2024 році приблизно на 3%.

Організація під назвою «Богуславська сільгосптехніка» може похвалитися багатою спадщиною та усталеними традиціями. Для сприяння виробництву та технічної підтримки сільськогосподарських підприємств у 1929 році було засновано Богуславську МТС, яка спочатку з 1953 року спеціалізувалася на капітальному ремонті, а також на поточному ремонті тракторів. Після розпаду СРСР підприємство, як і багато інших виробничих об'єктів тієї епохи, пережило період занепаду, лише у 1996 році компанія пройшла реорганізацію в акціонерне товариство.

За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БОГУСЛАВСЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА" зареєстрована 03.07.2000.

Адреса підприємства: 09701, Київська область, Обухівський р-н., м. Богуслав, вул. Миколаївська, 133.

Наразі ПрАТ «БОГУСЛАВСЬКА СІЛЬГОСПТЕХНІКА» є відомим українським підприємством, що спеціалізується на виробництві обладнання для захисту хімічних заводів та внесення рідких мінеральних добрив. Асортимент продукції включає самохідні та причіпні обприскувачі, а також культиватори для безвідвального обробітку ґрунту, а також обладнання для внесення аміачної води, КАС та безводного аміаку.

Компанія має всі необхідні ресурси для цієї справи. Ділянка, що займає 6 гектарів, включає нещодавно збудовані та добре доглянуті адміністративні будівлі та цехи, які забезпечують повний цикл виробництва самохідних та причіпних обприскувачів. Цей процес охоплює все: від розробки конструкцій та виготовлення прототипів до їх випробувань та подальшого серійного виробництва готової продукції.

Поєднання висококваліфікованих фахівців, найсучаснішого обладнання та співпраці з лідерами галузі у виробництві передових технологічних компонентів дозволяє нам забезпечувати найновіші досягнення у сфері захисту рослин та внесення добрив.

Вся техніка обладнана комплектуючими провідних зарубіжних компаній Annovi Reverberi, Arag, Weasler, Ace Pump, Hozelock, Lechler, Belotta, Premium Parts, ADR, Polmac.



Виробничий цех складається з чотирьох виробничих цехів, повністю оснащених обладнанням, призначеним для виготовлення прецизійних інструментів, що забезпечує високу точність виробництва. Ці цехи оснащені сучасними обробними центрами з Європи, Японії, США та Китаю. Наприклад, лазерне різання листового металу виконується на верстатах, здатних досягати точності до 0,1 мм. Деякі зварювальні роботи виконуються за допомогою роботизованого комплексу з Японії. Довговічність подальшого лакофарбового покриття забезпечується завдяки комплексній піскоструминній обробці зварних конструкцій. Крім того, застосування технології порошкового фарбування гарантує чудовий захист від корозії, в результаті чого утворюється міцний, ударостійкий антикорозійний шар, який ефективно захищає металеві конструкції від негативного впливу агресивних хімікатів та рідких добрив.

Помітною перевагою продукції, що пропонується українськими виробниками, є їхня співпраця з виробниками компонентів для обприскувачів, включаючи ARAG, ANNOVI REVERBERI, LECHLER, RAVEN, POLMAC, WEASLER та ACE PUMPS.

І це дуже важливо, бо коли в березні 2022 року почались проблеми з поставками, саме багаторічна співпраця з постачальниками сприяла пошуку компромісів у розв'язанні цього складного питання.

До лінійки продукції, яку випускає компанія, входять:

- причіпні обприскувачі: серії АТЛАНТ, ТИТАН, КРОНОС і ОДІССЕЙ зі штангами 18м, 22м, 24м, 28м, 32м і 36м.

Для внесення рідких мінеральних добрив підприємство виробляє:

- аплікатори з дисковими робочими органами ПЖУ-3000-6 і ПЖУ-5000-10;
- аплікатори з ін'єкційними робочими органами ПЖУ-3000-8,4 та ПЖУ 5000-12;
- підживлювачі ПП-5000-01, ПП-5000-02 та ПП-10 000-01;
- комплект обладнання для підживлювача ЕКО-600-5,6 (для КРН-5,6м).

Крім того, ПАТ «Богуславська сільгосптехніка» займається переобладнанням культиваторів для внесення карбамідно-аміачної суміші (КАС) та аміачної води, а також пропонує послуги оренди самохідних обприскувачів та розпушувачів. Поєднання висококваліфікованого персоналу, сучасного обладнання та партнерства з провідними світовими виробниками високотехнологічних компонентів дозволяє нам забезпечувати найновіші досягнення та інноваційні технології у внесенні добрив та захисті рослин.



Підприємство пропонує сільськогосподарські обприскувачі, широкий асортимент надійного причіпного та навісного обладнання від вітчизняного виробника з використанням компонентів провідних світових брендів. Конструкція захищена від корозії порошковим лакофарбовим покриттям. Також є в наявності запасні частини для сільськогосподарської техніки.

Також видами діяльності за КВЕД є:

- 28.30 [Виробництво машин та устаткування для сільського та лісового господарства](#)
- 28.93 [Виробництво машин та устаткування для виготовлення харчових продуктів](#)
- 29.20 [Виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів](#)
- 29.32 [Виробництво вузлів, деталей та приладдя для автотранспортних засобів](#)
- 01.61 [Допоміжна діяльність у рослинництві](#)
- 25.11 [Виробництво будівельних металевих конструкцій](#)
- 25.12 [Виробництво металевих дверей і вікон](#)

- 25.29 [Виробництво інших металевих баків, резервуарів та контейнерів](#)
 - 25.61 [Обробка металів та нанесення покриттів на метали](#)
 - 25.62 [Механічна обробка металевих виробів](#)
 - 25.99 [Виробництво готових металевих виробів](#)
 - 46.61 [Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами і устаткуванням](#)
 - 77.31 [Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування](#)
 - 77.33 [Надання в оренду офісних машин і устаткування](#)
 - 77.39 [Надання в оренду інших машин, устаткування і товарів](#)
- та ін.

Підприємство особливо пишається високим рівнем проектування та розробки технологічно просунутих та сучасних продуктів. Висококваліфіковані інженери та дизайнери «Богуславської сільгосптехніки» працюють із сучасними програмами 3D-моделювання.

«Наша компанія була одним із перших виробників сільськогосподарської техніки, яка впровадила у виробництво систему розрахунку сил з використанням методу скінченних елементів, – каже Денис Кифорук, – цей підхід дозволяє нам прогнозувати найбільш напружені точки в конструкції, що дозволяє нам запобігати потенційним руйнуванням на етапі проектування. Це підвищує надійність конструкції».

2.2. Аналіз складу та структури персоналу як об'єкта соціального розвитку

Маючи багату багаторічну історію, ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» налагодило міцні партнерські відносини як з вітчизняними, так і з міжнародними виробниками. Для проведення більш ґрунтовного дослідження її розвитку ми оцінимо ключові показники фінансово-економічної діяльності компанії за останні чотири роки. (табл.2.3; 2.4)

Таблиця 2.3

Фінансові показники (грн.)

	3 квартали 2025 р.	2024 р.	2023 р.	2022 р.	2021 р.
Дохід	362 506 000	337 733 000	243 047 000	330 241 000	402 188 000
Чистий прибуток	107 386 000	105 377 000	66 949 000	101 591 000	86 333 000
Активи	744 475 000	762 102 000	647 678 000	663 673 000	671 813 000
Зобов'язання	94 096 000	149 223 000	100 007 000	145 366 000	255 097 000
Середня зарплата до оподаткування		15 280	9 740	13 110	13 941
Кількість працівників	150	134	142	182	183
Дохід на працівника		2 520 396	1 711 599	1 814 511	2 197 749

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану підприємства

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	9.85 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	4.56
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1.24
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0.24
	Поточна спроможність	83 550 грн.
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	71.28 %

Оскільки ПАТ «Богуславська сільгосптехніка» працює як промислове підприємство, більшість його робочої сили постійно складатимуть робітники (табл.2.5)

Таблиця 2.5

Розподіл персоналу ПАТ «Богуславська сільгосптехніка»

Категорія персоналу	Минулий рік, осіб (2024)	Звітний рік, осіб (2025)	Відхилення (+/-)	Питома вага, %
1. Промислово-виробничий персонал (ПВП)	110	123	+13	85,4%
- Основні робітники (зварювальники, складальники)	65	73	+8	56,9%
- Допоміжні робітники (комірники, водії)	25	24	-1	16,2%
- Інженерно-технічні працівники (конструктори)	20	26	+6	12,3%
2. Адміністративно- управлінський персонал	24	28	+4	14,6%
- Керівництво та бухгалтерія	14	16	+2	7,3%
- Відділ маркетингу та збуту	10	12	+2	7,3%
РАЗОМ	134	151	+17	100%

Підприємство визначається такими характеристиками:

- Переважання виробничого персоналу, причому понад 85% робочої сили складають робітники, що є типовим показником для підприємства машинобудівної галузі з повним виробничим циклом, що охоплює все від проектування до складання обприскувачів.

- Тенденція зростання, про що свідчить збільшення кількості ключових працівників, що свідчить про розширення обсягів виробництва або модернізацію виробничих ліній, таких як впровадження нової серії обприскувачів під назвою «Атлант».

- Зміцнення комерційного відділу: зростання кількості фахівців у відділі продажів свідчить про посилену увагу до маркетингової стратегії та виходу на нові ринки, включаючи експорт.

- Інженерні можливості: створення власного конструкторського бюро дозволяє підприємству самостійно впроваджувати інновації без необхідності отримання іноземних патентів.

Таблиця 2.6

Показники соціального розвитку

Показник	Значення / Опис	Вплив на розвиток
Витрати на навчання	2-3% від фонду оплати праці	Підвищення якості збірки техніки
Плинність кадрів	До 8-10% (норма)	Стабільність трудового колективу
Рівень травматизму	Нульовий або мінімальний	Ефективність служби охорони праці
Освітній рівень	40% — вища освіта, 60% — середня спеціальна	Потенціал для інновацій та модернізації

Таблиця 2.7

Персонал за категоріями

Категорія персоналу	Відсоток (%)
Основні робітники (виробництво)	57%
Допоміжні робітники (склад, логістика)	16%
Інженерно-технічні працівники (ІТП)	12%
Адміністрація та бухгалтерія	8%
Відділ збуту та маркетингу	7%

Таблиця 2.8

Вікова структура персоналу

Вікова група	Кількість осіб	Опис тенденції
До 30 років	32	Молоді спеціалісти (старт кар'єри)
31–45 років	60	Основний кадровий резерв (досвід + енергія)
46–60 років	45	Досвідчені майстри, наставники
Понад 60 років	14	Працюючі пенсіонери (носії знань)

Аналіз вікового розподілу робочої сили на ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» (табл. 2.8) показує збалансований колектив, де понад 45% працівників належать до найпродуктивнішої вікової групи, що створює міцну основу для сталого зростання виробництва.

Початок повномасштабної війни застав мешканців Богуслава зненацька.

На щастя, евакуювати завод та його працівників не довелося; проте нові реалії воєнного часу вимагали оперативного прийняття рішень, коригування планів та очікувань. Головним завданням було збереження колективу та підтримка працівників. У зв'язку з цим для підприємства стало вкрай важливим дотримуватися всіх соціальних гарантій як для колективу, так і для держави.

«У перші дні війни ми отримували численні запити та прохання від працівників нашого заводу, які служили у Збройних Силах України, а також від тих, хто займався захистом від тероризму, а згодом і від переміщених осіб, — згадує Денис Кифорук, — ми прагнули допомогти всім — власні кошти використовували для придбання обладнання для мобілізованих, надавали благодійну підтримку переміщеним особам. Наразі ця робота набула системного характеру. Рада трудового колективу, яка постійно діє на підприємстві, збирає інформацію щодо потреб понад 20 наших працівників та їхніх підрозділів, які зараз захищають Україну. Ми прагнемо задовольнити їхні запити на технічну допомогу, надаючи спеціалізовані транспортні засоби, печі та різні інші предмети. Наша підтримка є постійною та цілеспрямованою. Однак ми вирішили проводити ці зусилля непомітно, оскільки благодійні акції «люблять тишу»..

У період, що передував війні, компанія досягла обсягів продажів, що перевищували 1500 одиниць своєї продукції щосезону. Однак війна та пов'язані з нею події суттєво вплинули на купівельну спроможність фермерів, що призвело до триразового зменшення обсягу проданої продукції за останні два сезони. Це зниження помітне не лише у внутрішніх продажах, а й у показниках експорту.

Тим не менш, найгострішим викликом, з яким зіткнулися, було питання персоналу. Майже в кожному відділі компанії було запроваджено практику об'єднання посад співробітників. Крім того, через нестачу персоналу та труднощі, з якими стикаються сільськогосподарські виробники в отриманні нового обладнання, компанія запровадила нову послугу для своїх клієнтів.

Протягом попереднього сезону обслуговуючий персонал компанії працював операторами обприскувачів. Як наслідок, фермери мали можливість орендувати сучасний самохідний обприскувач разом із командою кваліфікованих операторів та техніків, щоб гарантувати точне внесення засобів захисту рослин та добрив.

«Ця чудова ініціатива покликана запропонувати українським фермерам бажані, але неможливі для їхнього придбання варіанти, – пояснює Денис Кифорук, – вона зосереджена на наданні доступу до передових сільськогосподарських технологій, що підвищують як продуктивність, так і прибутковість» [52].

Ця послуга дозволила фермерам, які не мали або втратили своє обладнання через конфлікт, обробляти приблизно 100 тисяч гектарів у Київській, Черкаській, Полтавській та Сумській областях. Це являє собою відчутну допомогу від ПАТ «Богуславська сільгосптехніка» тим, хто захищає продовольчу безпеку України в ці непрості часи.

Крім того, мешканці Богуслава наполегливо працюють над розробкою програми самохідного обприскувача власної конструкції, незважаючи на численні труднощі. Вони розпочали цей проєкт до початку повномасштабної війни, яка, хоча й перешкоджала прогресу, не зупинила їхні зусилля.

Конструктори розробили модель, яка не лише надійна та зручна, але й може похвалитися високопродуктивними характеристиками та всіма необхідними сучасними функціями. Це досягнення свідчить про значний внесок у майбутнє відродження сільського господарства, ключового сектору української економіки. Крім того, обладнання BOGUSLAV слугує гідним представником українського виробництва на світовій арені.

Система управління персоналом у ПАТ «Богуславська сільгосптехніка» має лінійно-функціональну структуру. Враховуючи, що це промислова організація, основна увага приділяється забезпеченню укомплектованості виробничих ліній кваліфікованим персоналом та підтримці

високих стандартів якості роботи.

Основні підсистеми управління включають:

1. Підбір персоналу та стратегічне планування (маркетинг людських ресурсів)

- Джерела: співпраця з професійно-технічними навчальними закладами в Богуславі та агентствами зайнятості.

- Мета: заповнення вакансій зварювальників, операторів верстатів з ЧПК та інженерів-конструкторів.

2. Бухгалтерський облік та організація (Облік особового складу)

- Здійснюється відділом кадрів.

- Обов'язки включають: реєстрацію відповідно до Трудового кодексу, ведення трудових книжок, графіків відпусток та табелів обліку робочого часу, які є важливими для розрахунку відрядної заробітної плати працівникам.

3. Заохочення та компенсація.

- Для працівників, зайнятих у виробництві: переважно відрядно-преміальна структура компенсації, де винагорода залежить від кількості вироблених обприскувачів.

- Для адміністративного персоналу: заробітна плата залежить від посади, доповнена ключовими показниками ефективності (KPI), які передбачають бонуси, пов'язані з обсягами продажів обладнання або успішним виконанням проектів у конструкторському відділі.

4. Освіта та кар'єрний ріст.

- Внутрішній: інститут наставництва сприяє навчанню новачків на складальних майданчиках під керівництвом досвідчених майстрів.

- Зовнішній: надаються програми сертифікації для зварювальників та навчання використанню нових імпорتنих компонентів, таких як насоси Annovi Reverberi або комп'ютери TeeJet.

5. Соціальний захист та охорона праці.

- З огляду на негативний вплив, пов'язаний із певними видами діяльності, такими як фарбування та зварювання, система управління вимагає проведення інструктажів, забезпечення спеціалізованими засобами зв'язку та захисним спорядженням. Тому, підсумовуючи ініціативи соціального розвитку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», очевидно, що ці зусилля виходять за рамки простої «благодійності»; вони слугують стратегічним механізмом утримання персоналу в умовах конкуренції з боку сільськогосподарських холдингів та іноземних роботодавців. Наступні пункти ілюструють це:

1. Гарантії та відносини, що стосуються соціально-трудова питань.

Організація має офіційну реєстрацію, яка гарантує працівникам отримання страхових виплат, оплачуваних лікарняних та відпусток. Підприємство приділяє значну увагу охороні праці (ОП), що є важливим для закладу. Соціальний розвиток проявляється у придбанні високоякісного робочого одягу, забезпеченні зварювальників сучасним захисним спорядженням та проведенні регулярних медичних оглядів.

2. Розвиток «людського капіталу».

Особлива увага приділяється професійній підготовці. Заклад виділяє ресурси на навчання персоналу використанню нових технологій, таких як системи GPS-навігації для обприскувачів. Систематична передача знань відбувається від досвідчених працівників до молодшого персоналу підприємства.

3. Стимули у соціально-побутовій сфері.

По-перше, покращення умов праці охоплює ремонт житлових приміщень, модифікацію роздягалень та встановлення питного режиму в цехах. Це покращення також передбачає як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання. Відзначення видатних працівників такими почесними відзнаками, як дошка пошани та сертифікати, що вручаються до Дня машинобудівника, сприяє підвищенню статусу кваліфікованих фахівців. Крім того, передбачаються премії за бездоганну роботу, а також за професійну

майстерність та комерційний успіх.

Успішне управління сучасним та швидкозмінним суспільством, яке вміло вирішує нагальні питання, вимагає відповідного вирішення питань, пов'язаних із соціальним розвитком. Результати, отримані від залучення соціально відповідальної ділової практики, різною мірою впливають на досягнення як національних, так і міжнародних цілей сталого розвитку, таких як підвищення якості життя, сприяння суспільному добробуту та захист планети, тим самим сприяючи стабільності та впевненості в майбутньому.

2.3. Управління соціальним розвитком працівників на підприємстві

Управління соціальним розвитком організації – це складний та багатогранний процес. Його найвизначнішою рисою є те, що він відбувається виключно там, де люди займаються спільною діяльністю.

Вчені виділяють такі основні аспекти соціального розвитку людських ресурсів:

- удосконалення соціальної структури колективу працівників для поступового подолання відмінностей між соціальними групами, зближення їх за характером та змістом їхньої роботи, а отже, досягнення більшої соціальної однорідності;
- удосконалення професійно-кваліфікаційної структури робочої сили для збільшення частки кваліфікованих та висококваліфікованих працівників, підвищення їх загального рівня освіти та культури;
- покращення освіти та кваліфікації молоді, жінок та осіб передпенсійного віку;
- зменшення кількості ручної, некваліфікованої та низькокваліфікованої

праці, стабілізація трудового колективу організації на цій основі та зменшення плинності кадрів;

- збереження та подальший розвиток людських ресурсів шляхом покращення ергономіки, санітарно-гігієнічних умов та інших умов праці, охорони праці та забезпечення безпеки працівників; - стимулювання, як матеріальними, так і моральними засобами, успішної адаптації, атестації персоналу, постійного професійного розвитку, кар'єрного зростання та просування працівників, створення резерву керівників підприємств;

- формування та підтримка здорової соціально-психологічної атмосфери в трудових кооперативах для працівників, які постійно працюють над своїм індивідуальним розвитком, сприяючи таким чином злагодженій роботі колективу структурного підрозділу та організації в цілому;

- забезпечення розвитку персоналу шляхом повнішого використання можливостей соціального забезпечення працівників, зміцнення соціальних гарантій організації та дотримання прав людини;

- підвищення рівня життя працівників та членів їхніх сімей та на цій основі задоволення потреб персоналу в різних освітніх послугах, самореалізації та подальшому розвитку [35, с. 73].

У системі управління соціальним розвитком трудових колективів зростає роль і місце як економічних, так і соціально-організаційних та мотиваційних методів управління. Принципи колективного соціального розвитку, що формуються діями керівників та керованих ними соціальних утворень, організовують та вдосконалюють роботу механізмів управління [40]. Кожен керівник відчуває потребу застосовувати методи управління. Однак не кожен, через специфіку своєї наукової освіти та соціального досвіду, здатний самостійно їх сформулювати та уявити як систему. Однак потреби управлінської практики вимагають від суб'єктів управління оволодіння відкритими та описаними методами, перевірка та збагачення їхніх соціальних практик.

Не менш важливим є визначення цілей та завдань соціального розвитку, а також ресурсів та засобів, необхідних для цього. Керівництво повинно розуміти, що суб'єкт господарювання працює в динамічному середовищі, а соціальні процеси всередині підприємства є нестабільними. Тому вплив внутрішніх та зовнішніх факторів не можна ігнорувати для забезпечення належного планування та ефективності процесів.

Соціальна відповідальність, навчання, комплексний розвиток персоналу та розвиток системи оплати праці, корпоративна культура та наявність соціальної інфраструктури можна вважати одними з основних характеристик соціального розвитку підприємства.

У сфері управління соціальним розвитком кожне підприємство можна розглядати як окрему соціальну систему або як частину більшої соціальної системи (суспільства, держави) (рис. 2.1). Під соціальною системою ми розуміємо сутність, що складається з сукупності людей, їхніх взаємодій та матеріальних об'єктів, які становлять певну цілісність та відрізняються від інших об'єктів своєю оригінальністю, а також здатні зберігати свої характеристики протягом достатньо тривалого періоду часу [40, с. 85]. Управління соціальним розвитком саме по собі визначається як сукупність методів, інструментів та механізму послідовного та систематичного впливу на соціальні процеси та проблеми в організації, що по суті призводить її до якісно нового стану.

У часи складного конкурентного тиску, присутнього майже на всіх ринках та пов'язаного з відкритістю економіки, спрощеним доступом до ресурсів для господарюючих суб'єктів та змінами в організації бізнес-процесів, соціальна відповідальність стала надзвичайно важливим елементом побудови бренду компанії.

Компанію можна вважати соціально відповідальною лише тоді, коли, окрім своєї бізнес-мети – отримання прибутку, вона також виконує значні соціальні функції. Загалом, багато вітчизняних та іноземних підприємств

прагнуть впроваджувати принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у свою діяльність, але ці принципи часто відображаються лише епізодично в окремих проектах і не становлять комплексної операційної бази.

Соціальна відповідальність бізнесу може бути охарактеризована за 6 групами категорій (Табл.2.9).

Таблиця 2.9

Групи категорій соціальної відповідальності бізнесу та особливості їх прояву

Група категорій характеристик соціальної відповідальності бізнесу	Особливості прояву
Навколишнє середовище	Ця галузь охоплює екологічні аспекти виробництва, розглядаючи питання управління забрудненням у всій господарській діяльності та пом'якшення або ліквідації шкоди, що завдається навколишньому середовищу внаслідок видобутку та збереження природних ресурсів.
Енергія	Ця сфера охоплює збереження енергії при веденні бізнесу і підвищення енергоефективності продукції компанії.
Сумлінна ділова практика	Ця сфера стосується взаємодії компанії з групами зі спеціальними інтересами, зокрема, зосереджуючись на працевлаштуванні та покращенні умов для меншин, жінок, людей з інвалідністю, а також на співпраці з правозахисними організаціями.
Людський ресурс	У цьому розділі розглядається вплив операцій організації на осіб, які складають людські ресурси організації. Такі операції охоплюють практику найму, ініціативи з навчання, структуру заробітної плати, схеми пільг та бонусів, політику просування по службі, гарантії зайнятості, стабільність робочої сили та процедури звільнення.
Участь спільноти	Ця сфера включає соціальну діяльність, пов'язану зі здоров'ям, освітою та мистецтвом, а також інші види діяльності, що допомагають розкрити потенціал працівників.
Продукт	Ця сфера охоплює такі аспекти якості продукції, як зручність використання, довговічність, безпека та легкість обслуговування, а також їхній вплив на забруднення навколишнього середовища. Вона також охоплює задоволення клієнтів, точність реклами, повноту та ясність маркування, а також дотримання прав інтелектуальної власності.

Найфундаментальніший рівень, на якому підприємство може розпочати виконання своїх функцій, включає своєчасне та повне виконання податкових зобов'язань, своєчасне нарахування та виплату заробітної плати, а також дотримання вимог законодавства. Хоча це правда, що за цих обставин підприємство можна вважати «мінімально» соціально відповідальним, це не є доказом комплексної корпоративної соціальної відповідальності.

Наступний етап, що свідчить про більш комплексну інтеграцію соціального аспекту в організацію та діяльність компанії, передбачає участь у благодійній діяльності. Ця участь може охоплювати як активну участь в організації та проведенні благодійних заходів чи акцій, так і фінансування певних компонентів. Сучасні підприємства та фінансові установи все частіше ініціюють благодійні ініціативи або беруть у них участь. Важливість послідовної або навіть систематичної участі неможливо переоцінити; саме за цих обставин можна вважати, що компанія підвищує свій рівень соціальної відповідальності.

Отже, поява соціального підприємництва та соціально відповідальної бізнес-практик свідчить про сучасне прогресивне економічне суспільство, яке переключило свою увагу з суто економічних цілей на соціальні міркування в діяльності підприємств. Узгодження суспільних інтересів, таких як підвищення якості життя та загального добробуту, з корпоративними інтересами, насамперед отриманням прибутку, являє собою складний та багатогранний процес, що охоплює як економічну, так і соціальну динаміку всередині компанії та її зовнішнього середовища. Це вимагає впровадження стратегій, спрямованих на покращення управління соціальним розвитком, а також встановлення цілей та принципів організації. Вивчення різних точок зору на управління соціальним розвитком призводить до висновку, що соціально-економічна політика як держави, так і бізнесу є фундаментально взаємопов'язаною та взаємозалежною, що вимагає встановлення пріоритетів для їх синхронізованого розвитку на всіх рівнях. У сучасному контексті основна мета економічного та соціального прогресу виходить за рамки простого розвитку ринкової економіки; вона також охоплює надання можливостей працівникам реалізувати свій потенціал та вести здорове, повноцінне, творче та активне життя.

І навпаки, цілі компанії не можуть бути визначені виключно прагненням до максимального прибутку, оскільки вони являють собою синтез основних

цілей її власників, працівників, клієнтів та всіх зацікавлених сторін, пов'язаних з організацією. Отже, управління соціальним розвитком, яке практикується в межах підприємства, є важливою передумовою його економічного прогресу [49, с. 36].

Хочемо наголосити, що основним структурним компонентом соціальної політики на державному рівні є соціальне страхування, яке доповнюється різноманітними соціальними гарантіями та послугами. Проте механізм страхування, спрямований на захист населення, зокрема працездатного віку в Україні, залишається недосконалим, що перешкоджає ефективному соціальному захисту громадян. За цих обставин широта потреб у соціальному захисті значно зросла, що зумовило необхідність охоплення майже всіх фундаментальних аспектів життя, починаючи від культурного та освітнього розвитку і закінчуючи охороною здоров'я та особистою безпекою кожної людини.

Перше може здійснюватися переважно шляхом цілеспрямованого примусу на базовому рівні економічної структури, зокрема, на рівні підприємства. Крім того, це повинно не просто відтворювати чинну систему соціальних гарантій, а радше служити її вдосконаленню, а за потреби доповнювати або відновлювати [50, с. 66].

Отже, за ринкових умов значна частина соціальних послуг має надаватися підприємством, де працює особа. Це не виключає ролі держави у наданні допомоги та захисту від різних несприятливих проблем, таких як безробіття, інвалідність та пенсії тощо.

Наразі важливо встановити ідеальний баланс між виробничою, економічною та соціальною діяльністю в рамках підприємства, зокрема визначити рівень розвитку останньої, який сприяє досягненню максимальної ефективності виробничої діяльності. Важливо підкреслити, що соціальні фактори впливають на економічний аспект не прямо чи автоматично, а радше опосередковано.

Дослідження проблем, пов'язаних із формуванням соціальної політики підприємства, постає як нагальне питання. Історично основна увага зосереджувалася переважно на соціальній політиці держави, яка спрямована на подолання бідності та захист малозабезпечених верств населення. І навпаки, бракувало уваги до управління соціальним розвитком на підприємствах; розмежування між соціальним розвитком та управлінням економічною політикою не було чітко сформульовано, а сфера управління соціальним розвитком підприємства обмежувалася переважно підвищенням професійного зростання та якості життя працівників. Як наслідок, розуміння управління соціальним розвитком на підприємствах обмежувалося обмеженим колом питань, що стосуються соціального забезпечення робочої сили.

Важливо ґрунтовно дослідити теоретичні та практичні аспекти, пов'язані з оптимальним управлінням соціальним розвитком на підприємствах, що працюють в умовах ринкової економіки. Основною метою в цьому контексті є залучення висококваліфікованих працівників, їх утримання в організації, а також покращення як організації, так і мотивації праці. Важливо зазначити, що витрати на персонал розглядаються як довгострокові соціальні інвестиції, життєво необхідні для зростання компанії, підвищення її економічної ефективності та забезпечення високої якості її людських ресурсів. Крім того, управління соціальним розвитком компанії, безсумнівно, може слугувати каталізатором підвищення продуктивності праці, збільшення обсягів виробництва, збільшення доходів власників бізнесу та збільшення дивідендів для акціонерів.

Управління соціальним розвитком підприємства під час його економічної діяльності повинно враховувати стратегічні ресурси, що є в його розпорядженні, до яких належать інтелектуальний, людський та соціальний капітал. Рациональне та ефективне використання цих ресурсів є важливим для підтримки конкурентоспроможності на ринку [56, с. 126]. Соціальні цілі підприємства повинні бути пов'язані з вибором орієнтирів та напрямком

соціальних процесів, які стосуються умов, якості та рівня добробуту працівників, а також задоволення соціальних потреб та інтересів його зацікавлених сторін. Досягнення цих цілей вимагає вирішення питань, пов'язаних з матеріальним добробутом, соціальною підтримкою та захистом персоналу. На управлінські цілі соціального розвитку, що стосуються як працівників, так і суспільства, впливає різноманітність факторів, що визначають характеристики організації та її внутрішнього та зовнішнього середовища.

Основні сфери управління соціальним розвитком на підприємстві охоплюють: забезпечення зайнятості, доходів та заробітної плати, умови праці та захист, підвищення кваліфікації працівників, охорону здоров'я працівників, надання соціальних послуг, соціальний захист, пенсійні схеми, соціальне страхування, підтримку працівників та благодійні ініціативи тощо. Як правило, напрямок управління соціальним розвитком підприємства визначається його цілями та методами, що використовуються для їх досягнення. Цей процес передбачає розробку та виконання заходів і програм, спрямованих на забезпечення матеріального стимулювання, соціального захисту та підвищення соціального статусу працівників. Такі ініціативи сприяють задоволенню соціальних інтересів і потреб робочої сили, одночасно підвищуючи привабливість підприємства на ринку праці. Водночас, сучасні інноваційні стратегії соціального розвитку каталізують та встановлюють абсолютно нові стратегічні напрямки соціальної політики компанії, включаючи елементи соціальної відповідальності в ширшому контексті – концепцію, яка нещодавно набула значної популярності серед фірм у розвинених країнах [37, с. 29].

Існує три основні рівні та напрямки посилення корпоративної соціальної відповідальності:

- 1) внутрішній – реалізація корпоративної соціальної відповідальності перед працівниками всередині організації шляхом інвестування ресурсів у створення найсприятливіших умов праці та психологічного клімату в колективі,

покращення їхнього соціального розвитку, підвищення кваліфікації персоналу та збільшення участі працівників в управлінні організацією;

2) реалізація соціальної відповідальності перед зовнішніми реципієнтами шляхом формування та задоволення потреб людей у комфортних, безпечних та доступних товарах і послугах;

3) реалізація соціальної відповідальності перед соціально-територіальною громадою шляхом сприяння її сталому розвитку через участь у вирішенні пріоритетних соціальних проблем, підтримку вразливих та інвалідних верств населення, стимулювання економічної активності та захист навколишнього середовища [31, с. 198].

Основними елементами соціального розвитку на ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» є:

1. Графік роботи компанії:

Компанія працює за класичним 5-денним робочим тижнем з понеділка по п'ятницю. Робочий час: основна зміна працює з 8:00 до 16:30 або 17:00 (залежно від відділу), що дозволяє працівникам ефективно планувати свій особистий час.

У періоди пікового попиту на обладнання (весна/осінь) доступна понаднормова робота з відповідною компенсацією, відповідно до Трудового кодексу.

2. Професійний розвиток та розвиток навичок

- Навчання: співпраця з технічними та вищими навчальними закладами для навчання молодих інженерів та зварювальників (зокрема, співпраця з Богуславським центром професійно-технічної освіти, Таращанським технічним, економіко-правовим професійним коледжем та Маслівським сільськогосподарським професійним коледжем). Студенти Національного університету біологічних ресурсів та природокористування України проходять стажування в компанії.

- Підвищення по службі: регулярна атестація працівників, що безпосередньо впливає на рівень заробітної плати.

3. Соціальна інфраструктура та умови життя

Робота на сучасному металообробному обладнанні (верстати з ЧПУ, зварювальні станції, порошкове фарбування).

Захист та робочий одяг: забезпечення сертифікованими засобами індивідуального захисту (ЗІЗ) та сезонним робочим одягом для працівників цехів.

Охорона праці: регулярне навчання та атестація робочих місць, особливо в зонах, що піддаються впливу хімічних речовин .

Харчування та напої: на заводі є спеціально обладнані кімнати для прийому їжі та коротких перерв.

Транспорт: завдяки розташуванню компанії в Богуславі, мешканці мають легкий доступ до підприємства, в тому числі громадським транспортом. Централізований транспорт для мешканців навколишніх сіл зазвичай вирішується шляхом компенсації транспортних витрат або використання службового транспорту, за потреби.

Медичне обслуговування: обов'язкові первинні та періодичні медичні огляди працівників виробничого підприємства за рахунок компанії.

4. Економічне стимулювання (соціальний пакет)

- Працевлаштування за контрактом: повний соціальний пакет (оплачувана відпустка, лікарняний).

- Соціальні гарантії: крім базової зарплати (наразі 22 000–28 000 грн), компанія забезпечує працевлаштування за контрактом, резервування працівників (відповідно до чинних нормативних актів для стратегічних підприємств), а також преміювання за рахунок виконання виробничих планів.

5. Психологічний клімат та корпоративна культура

Підтримка трудових династій (традиційно для компанії з багаторічною історією).

Заходи: спільні святкування професійних свят (День машинобудівництва) та тимблдинги компанії.

Кілька слів слід присвятити питанню звітності організацій про виконання соціальних зобов'язань. З'явився новий, сучасний підхід до створення та оновлення такого важливого для кожної компанії документа, як річний звіт. Якщо раніше це зазвичай був фінансовий документ, то останнім часом він перетворився на візуальний інформаційний матеріал (візитну картку компанії), що формує її конкурентну перевагу. Це досягається шляхом надання інформації не лише про основні напрямки діяльності компанії, але й про її соціальну роль, діяльність та проекти, що реалізуються всередині колективу, а також у територіальних громадах, частиною яких вона є [38].

Тому можна зробити висновок про нагальну потребу вдосконалення соціальної політики компанії:

- 1) забезпечення умов для обов'язкового соціального страхування працівників (рівень заробітної плати; обов'язкове соціальне страхування за встановленими стандартами; пільги та соціальна допомога тощо);
- 2) створення привабливих робочих місць для працівників зі справедливою заробітною платою та різноманітними соціальними пільгами (безкоштовне харчування, можливість отримання довгострокових безвідсоткових кредитів тощо);
- 3) зосередження уваги на соціальній відповідальності перед суспільством та споживачами;
- 4) узгодження інтересів компанії та суспільства.

Інтеграція України з Європою вимагає розвитку економічного потенціалу держави, одночасно впроваджуючи нові підходи до управління економікою в усіх секторах, і особливо в діяльності підприємств у всіх вищезазначених сферах, забезпечуючи комплексність та повне охоплення соціальної політики підприємств та всіх сфер.

Висновки до розділу 2

Соціальний розвиток персоналу на ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» слугує механізмом підвищення лояльності співробітників, що мінімізує витрати, пов'язані з наймом нових співробітників, та гарантує стабільно високий рівень виробництва обладнання. Здатність підприємства пропонувати передові досягнення та інноваційні технології внесення добрив та захисту рослин підкріплюється висококваліфікованою робочою силою, найсучаснішим обладнанням та партнерством з провідними світовими виробниками високотехнологічних компонентів.

Результати дослідження соціального розвитку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» призводять до кількох висновків:

1. Стратегічна орієнтація: підприємство розглядає соціальний розвиток як фундаментальний компонент своєї комплексної стратегії модернізації. Перехід до парадигми «Індустрії 4.0», поряд із цифровізацією виробничих процесів, вимагає постійного навчання співробітників та адаптації корпоративної культури до нових технологічних стандартів.

2. Потенціал та мотивація робочої сили: організація демонструє свою здатність утримувати кваліфікований персонал в умовах конкуренції з боку міжнародних виробників. Це досягається шляхом забезпечення стабільних умов праці та створення репутації надійного роботодавця в регіоні.

3. Корпоративна відповідальність: соціальна політика заводу виходить за рамки простої компенсації заробітної плати, включаючи ініціативи, спрямовані на допомогу працівникам у складні часи, особливо під час воєнного стану (такі як фінансова допомога та гнучкий графік для волонтерства тощо).

4. Залучення громади: як ключовий суб'єкт у розвитку міста, ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» робить значний внесок у соціально-економічний розвиток місцевої громади, створюючи можливості працевлаштування та беручи участь у національних ініціативах (наприклад,

таких як державне відшкодування 25% вартості обладнання), тим самим сприяючи зростанню сільськогосподарського сектору в цілому.

5. Можливості для вдосконалення: незважаючи на сприятливу динаміку, що спостерігається, залишається важливим посилення нефінансової звітності та активніше впровадження міжнародних стандартів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Такі заходи підвищать рівень довіри між міжнародними партнерами та підвищать інвестиційну привабливість підприємства.

Таким чином, соціальний розвиток ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» є послідовним та орієнтованим на інновації, проте він вимагає додаткової організації ініціатив, спрямованих на соціальний захист та екологічну безпеку у виробничих процесах.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка комплексного плану соціального розвитку

Соціальний розвиток охоплює різні виміри, зокрема створення необхідних умов для культурного розвитку, комунікації, відпочинку та всебічного оздоровлення працівників. Для сприяння соціальному розвитку організація інвестує в свою соціальну інфраструктуру та вдосконалює її. Ці компоненти разом представляють собою фактори безпосереднього соціального середовища організації (див. рис. 3.1).

Отже, соціальний розвиток підприємства може характеризуватися значними трансформаціями всередині організації, зумовленими еволюцією всіх соціальних відносин та процесів до якісно розвиненого стану під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів навколишнього середовища. Цей розвиток є продуктом не лише цілеспрямованих зусиль окремих осіб, які є ключовими агентами в цьому процесі, але й непрямого впливу виробництва на соціальні групи всередині підприємства, місцеве населення та споживачів продукції підприємства.

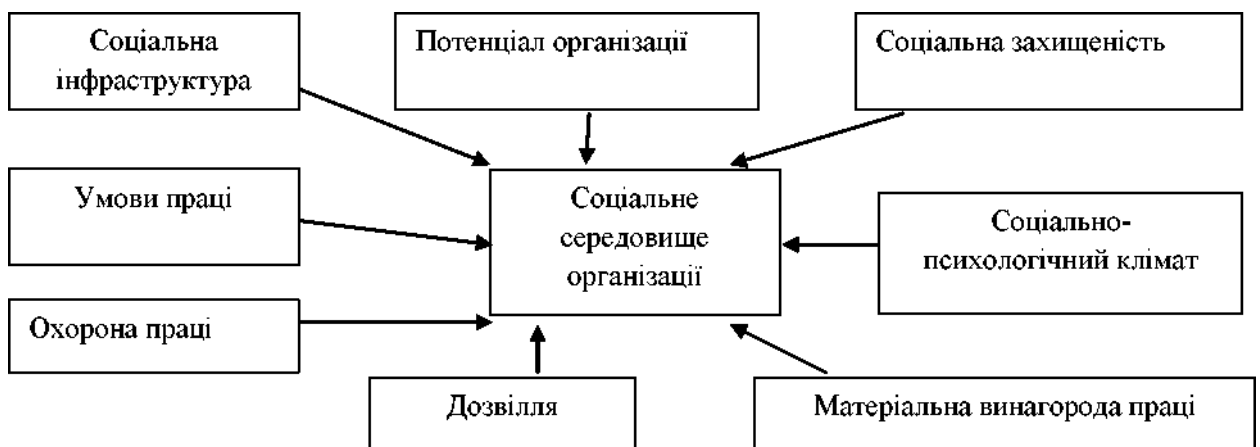


Рис.3.1. Фактори безпосереднього соціального середовища підприємства

Розвиток бренду організації, а також її співробітників у сфері розвитку, включаючи соціальні аспекти, є важливим напрямком діяльності організації. Це пов'язано з тим, що організації дедалі більше конкурують на ринку праці не лише за залучення висококваліфікованих фахівців, а й за їх утримання. В останні роки організації, що самонавчаються, досягають більшого успіху. Ми вважаємо, що бренд організації в галузі соціального розвитку персоналу втілює привабливу репутацію компанії, підкреслюючи низку економічних, соціальних та інших переваг, на які співробітник може розраховувати, приєднавшись до організації. Створення цього бренду є стратегічною ініціативою, спрямованою на підвищення привабливості організації як роботодавця у сфері розвитку персоналу [86, с. 61].

Важливо наголосити, що брендинг організації та її персоналу з розвитку персоналу повинен ґрунтуватися на кількох ключових принципах:

1. Важлива функція професійних спільнот, які процвітають завдяки спільним інтересам та амбіціям своїх членів. Участь у цих спільнотах сприяє обміну знаннями, усвідомленню передового досвіду та загальному професійному розвитку.

2. Важливість залучення та утримання кваліфікованих працівників неможливо переоцінити. Компанії рідко можуть дозволити собі розподіляти свої ключові інтелектуальні таланти. Отже, важливо пропонувати мотивацію через цікаві завдання, шанобливе ставлення, зміцнення культури навчання, врахування особистих прагнень працівників та відповідність їхнім цінностям. Щодо найму найкращих талантів, проактивні організації постійно шукають таких людей, а не чекають на нагльну потребу.

3. Встановлення культури знань та навчання. Це являє собою форму корпоративної культури та середовище в організації, яке надає пріоритет цінності знань та постійної освіти. У цих організаціях існує прагнення до інформаційної відкритості та прозорості, що забезпечує необмежений потік знань по всій компанії. Крім того, такі організації запровадили механізми, які

активно сприяють обміну знаннями та сприяють розвитку інновацій. Значна частина корпоративного навчання характеризується своїм неформальним та соціальним характером [12, с. 31].

Важливо визнати, що соціальний розвиток персоналу, охоплюючи всі його елементи, має суттєвий вплив на ефективність управлінських практик. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вплив соціального розвитку на ефективність діяльності управління

Складова соціального розвитку персоналу	Функція	Спосіб впливу
Гуманізація праці	Підвищення ролі працівника в управлінні	Створення умов для розкриття й реалізації працівниками власних продуктивних сил і можливостей на робочому місці
Якість трудового життя	2.1. Фактор людського розвитку	Надання роботи, яка вимагатиме постійного розвитку та вдосконалення. Створення умов для самореалізації та самовираження
	2.2. Стимулююча	Посилення задоволеності від роботи та підвищення віддачі від кожного працівника
	2.3. Економічного зростання	Установлення відповідності рівня оплати праці реальній вартості робочої сили
Соціальний капітал	3.1. Інформаційний канал	Підвищує доступність до достовірної і, можливо, унікальної, не доступної з інших джерел, інформації
	3.2. Розвитку	Відкриває доступ до різних ресурсів, знижує транзакційні витрати
	3.3. Об'єднання	Сприяє виникненню згуртованих груп спеціальних інтересів, здатних відстоювати свої погляди

Загалом, прогресивний соціальний розвиток колективу забезпечує:

1. Підвищення соціальної активності персоналу:

- розвиток соціального партнерства;
- участь в управлінні підприємством;
- активну участь у соціальних заходах;

- підвищення відповідальності працівників за результати командної роботи.

2. Підвищення ефективності діяльності підприємства:

- підвищення продуктивності праці;
- розвиток наукової організації праці;
- підвищення якості та конкурентоспроможності реалізованої продукції;
- покращення навчання та стабілізації персоналу;
- удосконалення систем управління;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. Підвищення матеріального добробуту персоналу:

- підвищення кваліфікації та культурного розвитку;
- забезпечення гарантій зайнятості та збільшення доходів;
- розширення спектру та якості задоволення потреб [9].

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що досягнення позитивних результатів вимагає цілеспрямованого та ефективного управління соціальним розвитком персоналу.

Управління соціальним розвитком персоналу – це сукупність методів, процедур та технологій, що забезпечують його прогресивний характер. Для ефективного управління соціальним розвитком персоналу необхідно застосовувати науковий підхід, розуміти закономірності та багатовимірний характер процесу соціального розвитку, а також вміти виконувати аналітичні розрахунки в цій галузі. Основні елементи системи управління соціальним розвитком компанії повинні включати:

- 1) цілі та завдання управління;
- 2) організаційну структуру;
- 3) функції, принципи та методи управління соціальним розвитком;
- 4) сам процес управління;
- 5) забезпечення ресурсами процесу управління соціальним розвитком.

Метою управління соціальним розвитком є забезпечення його

прогресивного характеру, досягнення стратегічних цілей організації в найкоротші терміни та з найменшими витратами ресурсів. Тому основними завданнями управління соціальним розвитком є одночасне вдосконалення та максимізація всіх його елементів.

Організаційна структура управління соціальним розвитком – це сукупність організаційних підрозділів, які розділяють відповідальність за забезпечення соціального розвитку: розробка соціального паспорта персоналу та організації, встановлення конкретних стандартів цього розвитку, надання інформації для розробки стратегії соціального розвитку персоналу, її проектування та планування тощо. На великих підприємствах створюються спеціальні підрозділи (групи, відділи) соціального розвитку.

До основних функцій управління соціальним розвитком персоналу належать:

- аналіз показників, що характеризують соціальний розвиток працівників;
- оцінка рівня соціального розвитку працівників на основі інтегрального показника;
- прогнозування та планування рівнів ключових показників, що характеризують соціальний розвиток працівників;
- організація управління соціальним розвитком;
- мотивація працівників до соціального розвитку (зовнішнього та внутрішнього);
- моніторинг виконання планових показників, що характеризують соціальний розвиток працівників, та здійснення соціальної діяльності [71, с. 35].

Реалізація основних функцій управління соціальним розвитком працівників організації спрямована на забезпечення ефективності цього управління шляхом обґрунтування управлінських рішень щодо покращення показників внутрішнього соціального середовища.

Управління соціальним розвитком працівників повинно базуватися на

наукових принципах управління та, в сучасних умовах, враховувати принцип корпоративної соціальної відповідальності, більш відомої як корпоративна соціальна відповідальність (КСВ).

Корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальне ставлення кожної компанії до свого продукту чи послуги, споживачів, працівників та партнерів; активна соціальна позиція компанії, яка передбачає гармонійне співіснування, взаємодію та постійний діалог із суспільством, участь у вирішенні найактуальніших соціальних проблем.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, за тих, на кого ці рішення прямо чи опосередковано впливають [82, с. 38].

Корпоративна соціальна відповідальність завжди пов'язана зі специфічними характеристиками даної компанії та суспільства. У сучасних інтерпретаціях корпоративна соціальна відповідальність сприймається не як тягар для компанії, а як важливий інструмент підвищення її конкурентоспроможності та можливість ефективно управляти нефінансовими активами: людським та соціальним капіталом, а також репутацією.

Як правило, працівники організацій, що дотримуються принципу КСВ, очікують повного дотримання правових норм щодо трудових відносин та положень індивідуальних та колективних трудових договорів; поваги до прав та гідності осіб з боку керівництва; щоденних організаційних зусиль щодо мінімізації шкідливого впливу виробництва на здоров'я та навколишнє середовище; цілеспрямованої підтримки у розвитку навичок працівників; та прямого впливу успіху бізнесу на оплату праці та розмір/характер додаткових пакетів пільг.

Створення та впровадження корпоративних соціальних програм відіграє важливу роль. Управління соціальними програмами на підприємстві – це безперервний процес, що складається з таких етапів:

- визначення пріоритетів соціальної політики (документовані основні

напрямки, що відповідають чинній місії організації та корпоративному кодексу);

- створення структури управління соціальними програмами (перехід від формулювання стратегічних цілей до оперативного управління);
- навчання соціальним методам (тут доцільно використовувати навчальні ресурси організації зі значним досвідом реалізації соціальних проектів);
- найважливіший етап: реалізація соціальних програм;
- оцінка результатів та інформування всіх зацікавлених сторін шляхом публікації соціального звіту (в англійськомовних країнах він називається "Sustainability Report" [50, с. 250].

Стратегія соціального розвитку, як одна з функціональних стратегій підприємства, є важливою, оскільки вона передбачає дії щодо соціального розвитку та захисту персоналу компанії під час впровадження стратегічних змін [12]. Стратегія соціального розвитку повинна відігравати ключову роль у загальному управлінні підприємством, оскільки всі стратегічні управлінські рішення, які прямо чи опосередковано впливають/можуть вплинути на персонал, повинні оцінюватися під час їх підготовки крізь призму соціального розвитку.

У сучасних умовах ведення бізнесу стратегію соціального розвитку можна розглядати як стратегію інноваційного, інвестиційного та організаційного розвитку, орієнтовану на комплексний розвиток підприємства в цілому, та його персоналу зокрема, який прямо чи опосередковано впливає на бізнес-показники компанії [12].

Розробка стратегії соціального розвитку людських ресурсів складається з чотирьох етапів, кожен з яких містить низку кроків.

На першому етапі формування стратегії соціального розвитку формулюються цілі соціального розвитку персоналу організації. Для досягнення цих цілей вони повинні бути чітко визначені в корпоративному документі, такому як «соціальний паспорт організації».

На другому етапі необхідно визначити поточний рівень соціального розвитку персоналу компанії. Для належної оцінки необхідно провести: аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього соціального середовища, що впливають на три основні компоненти соціального розвитку персоналу та діагностику рівня соціального розвитку персоналу з розбивкою за компонентами та в цілому.

На третьому етапі розробляється та впроваджується стратегія:

- Процес формування основних субстратів соціального розвитку персоналу організації базується на найважливіших соціальних проблемах, визначених на другому етапі. Водночас кількість можливих субстратів завжди обмежена ресурсами, що виділяються та спрямовуються на соціальний розвиток співробітників компанії. Тому всі можливі комбінації стратегій соціального розвитку персоналу слід оцінювати з точки зору найшвидшої віддачі від соціальних інвестицій. Пріоритет слід надавати принаймні тим, розвиток яких вирішує проблеми соціального розвитку персоналу організації, що потребують вирішення для запобігання негативним наслідкам.

- На основі комплексної системи показників оцінюється адекватність обраної комбінації стратегій соціального розвитку персоналу загальній стратегії розвитку організації. Вибір прийнятної комбінації та розробка загальної стратегії соціального розвитку персоналу організації повинні здійснюватися відповідно до певних принципів (рис. 3.2).

Паралельно з визначенням цілей соціального розвитку персоналу та забезпеченням відповідності обраної стратегії соціального розвитку принципам прийнятності необхідно розробляти та впроваджувати заходи, що мотивують працівників до участі:

- а) у розробці цієї стратегії;
- б) у впровадженні обраної комбінації стратегій соціального розвитку;
- в) у моніторингу її реалізації всіма зацікавленими сторонами.

Четвертим етапом процесу формування стратегії соціального розвитку персоналу є моніторинг, моніторинг та постійне коригування стратегії соціального розвитку організації.

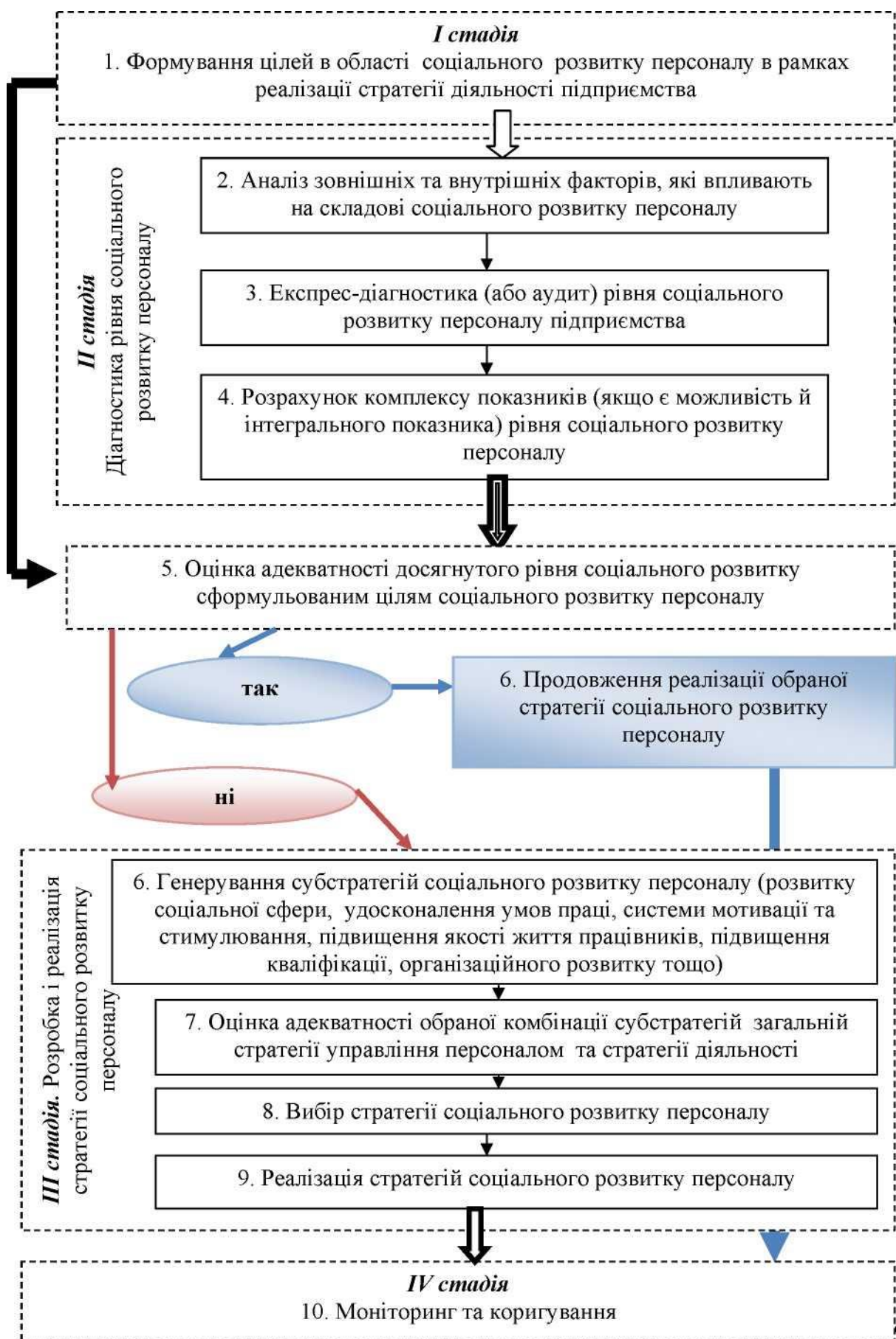


Рис. 3.2. Процес формування стратегії соціального розвитку персоналу

Розробка стратегії соціального розвитку людських ресурсів компанії та її послідовне впровадження забезпечує більшу стійкість компанії до зовнішніх впливів, підвищуючи як її соціальний, так і загальний потенціал, а також здатність до їх реалізації. Тому кожна підстратегія соціального розвитку повинна реалізовуватися шляхом послідовного впровадження стратегічних, тактичних та оперативних управлінських заходів.

Оперативні заходи, спрямовані на підвищення рівня соціального розвитку людських ресурсів, не потребують тривалого періоду часу для досягнення позитивного ефекту та залучення значних соціальних інвестицій (наприклад, нормалізація соціально-психологічного клімату в колективі, моральне стимулювання персоналу компанії тощо). Тактичні заходи щодо управління соціальним розвитком працівників вимагають значно тривалішого періоду впровадження та, як наслідок, більших фінансових витрат. Стратегічні дії вимагають тривалого періоду впровадження та залучення додаткових соціальних інвестицій (як внутрішніх, так і зовнішніх) [55, с. 206].

Наприклад, у рамках розвитку соціального середовища компанії стратегічні завдання можуть включати: накопичення соціального капіталу, як одну з важливих умов ефективної реалізації стратегії соціального розвитку; Оптимізація розвитку соціальної інфраструктури підприємства тощо. Звичайно, максимальний ефект буде досягнутий лише за умови комплексного впровадження програми соціального розвитку людських ресурсів. Ефективне управління соціальними процесами розвитку людських ресурсів вимагає соціального планування. Ми погоджуємося, що соціальне планування – це система методів і засобів планового управління розвитком людських ресурсів як соціальної спільноти в рамках організації, цілеспрямованого регулювання соціальних процесів та розвитку соціальних відносин на рівні груп працівників (формальних і неформальних) та всього колективу [79, с. 50].

Якісна ознака соціального планування, що визначається самим об'єктом (всебічний і гармонійний розвиток особистості кожного працівника та колективу в цілому), вимагає додаткової та детальної інформації та нормативів: даних про соціальну та вікову структуру працівників, їхні потреби та вподобання, освіту, кваліфікацію, взаємовідносини в колективі. Таку інформацію можна отримати лише за допомогою соціологічних досліджень. Тому вкрай важливо дослідити ставлення працівників до роботи, фактори, що роблять роботу привабливою та непривабливою в організації та її відділах, залученість та лояльність персоналу, ступінь значущості роботи, рівні оплати праці, ціннісні орієнтації працівників тощо.

Для отримання інформації під час підготовки планів соціального розвитку використовуються такі основні методи:

- безпосереднє спостереження за колективом та діяльністю його громадських організацій, інтерв'ювання працівників та керівників;
- вивчення офіційної документації та матеріалів громадських організацій, що характеризують соціальну структуру працівників та ступінь задоволення їхніх матеріальних та культурних потреб;
- опитування та інтерв'ю для з'ясування думок працівників та їхніх пропозицій щодо різних питань соціального життя колективу; структура анкет та метод обробки даних підібрані відповідно до рекомендацій соціологічних служб;
- аналіз та використання досвіду планування соціального розвитку колективів на інших підприємствах, а також літературних даних;
- соціальний експеримент, метою якого є перевірка доцільності та ефективності рекомендацій, розроблених на основі аналізу зібраної інформації;
- статистичний аналіз масових даних [11].

Такі дослідження повинні бути доповнені розробкою обґрунтованих рекомендацій щодо зміни основних параметрів соціального розвитку персоналу.

План соціального розвитку – це сукупність науково обґрунтованих заходів, завдань та показників, що охоплюють весь комплекс питань, пов'язаних із соціальним розвитком персоналу організації, реалізація яких сприятиме найефективнішому функціонуванню колективу [55].

Розробляючи план соціального розвитку персоналу, важливо забезпечити чітке формулювання цілей та завдань цього розвитку.

Типова структура плану соціального розвитку колективу підприємства включає чотири розділи (рис. 3.3). Головною метою плану соціального розвитку колективу є розробка та впровадження системи заходів, що забезпечують гармонійний та всебічний розвиток працівників, покращують якість професійного життя персоналу компанії та покращують умови праці.

Для забезпечення виконання плану встановлюються конкретні завдання, терміни та відповідальні особи для всіх розділів; виділяються необхідні фінансові ресурси; мобілізується команда для виконання запланованих заходів та робіт; та здійснюється моніторинг виконання плану.

Планування соціального розвитку персоналу повинно здійснюватися в рамках визначеної стратегії соціального розвитку та включати розробку та обґрунтування соціальних показників, тісно узгоджених з ключовими показниками бізнес-плану.



Рис. 3.3. Розділи плану соціального розвитку персоналу підприємства

Стратегія соціального розвитку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» базується на інтеграції інтересів трудового колективу та активній участі у справах Богуславської громади.

1. Розвиток персоналу та потенціалу людських ресурсів.

- Розвиток спеціалістів: співпраця зі спеціалізованими навчальними закладами, такими як Маслівський аграрний професійний коледж та НТУУ «КПІ», для розвитку потенціалу конструкторів та інженерів.

- Мотивація праці: створення систем стимулювання для розробників інноваційної техніки, зокрема самохідних обприскувачів, унікальних для України.

- Цифровізація: реалізація стратегії, спрямованої на цифрову трансформацію бізнес-процесів для підвищення ефективності роботи співробітників та підвищення точності виробництва.

2. Соціальний захист та безпека праці.

- Безпека на робочому місці: постійне оновлення засобів індивідуального захисту та сертифікація робочого середовища відповідно до сучасних стандартів машинобудування.

- Медична допомога: співпраця з місцевими закладами охорони здоров'я, такими як Богуславський ЦПМСД, для сприяння медичним оглядам та запобіганню проблем зі здоров'ям працівників.

3. Співпраця з Богуславською громадою.

- Підтримка економічних потреб фермерів: участь у державній ініціативі, що передбачає 25% відшкодування вартості обладнання, сприяє модернізації парку обладнання для фермерів як у громаді, так і в навколишньому регіоні.

- Інфраструктурні ініціативи: ПрАТ є значним платником податків, а отримані доходи спрямовуються на «Програму соціально-економічного розвитку Богуславської громади».

- Екологічна безпека: дотримання правил скидання стічних вод щодо річки Рось та участь у регіональних екологічних ініціативах.

4. Соціальна відповідальність під час воєнного стану.

- Допомога Збройним Силам України: розширення участі підприємства в ініціативах підтримки військовослужбовців та їхніх сімей, що включено до комплексної програми соціального захисту міста.

- Енергетична автономія: впровадження додаткових джерел енергопостачання для гарантування безперебійної роботи та підтримки основних функцій міста у критичні часи.

На завершення, масштабна стратегія соціального розвитку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» виходить за рамки простої документації, вона слугує життєво важливою основою для сталого розвитку та розвитку значного машинобудівного підприємства в сучасних умовах. Цей план дозволяє заводу підтримувати свою конкурентну перевагу, тим самим забезпечуючи Богуславу надійне «якірне» підприємство.

3.2. Соціальний розвиток підприємства у повоєнний період

Наразі українська економіка та українські підприємства працюють у воєнних умовах. Пошкоджено або зруйновано значну промислову інфраструктуру, дорожні мережі, залізниці та мости. Енергетична інфраструктура значно пошкоджена, у більшості регіонів країни відбуваються перебої з електропостачанням. Зовнішня торгівля ускладнена блокадою морських шляхів. Наразі приблизно 25–30% підприємств припинили або тимчасово призупинили діяльність, а ще 45% працюють з обмеженими потужностями [40, с. 85].

Війна в Україні, ймовірно, призведе до глибокої соціально-економічної рецесії найближчим часом через руйнування виробничих потужностей, призупинення господарської діяльності багатьох підприємств, відтік капіталу та вимушене переселення працездатного населення. Довгострокова невизначеність залишається проблемою для бізнесу. Історичний досвід показує, що в таких умовах соціальна сфера стає найбільш вразливою ланкою, оскільки всі проблеми та суперечності сучасності одразу ж відображаються там і багаторазово загострюються [6]. Практика діяльності українських підприємств демонструє, що воєнний стан у країні та його наслідки негативно впливають на соціальний добробут підприємств. Однак український бізнес очікує перемоги та завершення війни, що дозволить повернутися до мирного життя. Тому для ефективної відбудови підприємств у повоєнний період пріоритетним напрямком має стати підвищення рівня соціального розвитку як умови повернення працездатного населення, що є одним із найважливіших заходів у створенні системи унікальних та стійких конкурентних переваг у рамках загальної корпоративної стратегії.

У сучасному менеджменті особливого значення надається стратегічному підходу до діяльності підприємств. Важливо зазначити, що зараз створені

необхідні умови для застосування концепцій стратегічного управління в практиці вітчизняних підприємств [6].

Чинна правова база не обмежує їх у виборі конкретних операційних стратегій, визначенні найважливіших з них, розробці процедур та джерел їх фінансування, що дозволяє сформулювати довгострокову, стійку стратегію подальшого розвитку.

Це вимагає використання інструментів стратегічного управління для розробки шляхів підвищення рівня соціального розвитку та на цій основі формування ефективної, соціально орієнтованої корпоративної стратегії на повоєнний період. Актуальність питань соціального розвитку відображається у відповідних нормативно-правових актах. Згідно зі «Стратегією сталого розвитку України до 2030 року» (проект), сталий розвиток зосереджений, перш за все, на людях та покращенні якості їхнього життя в сприятливому соціально-економічному середовищі та екологічно чистому, здоровому та різноманітному природному середовищі. Високий інтелектуальний рівень людського потенціалу має забезпечити майбутню конкурентоспроможність країни. Реалізація Стратегії спрямована на подолання бідності шляхом ефективної зайнятості, високої вартості робочої сили, накопичення людського та соціального капіталу, розвитку підприємництва, зміцнення середнього класу, підвищення соціальних стандартів та гарантій, а також надання необхідної соціальної підтримки вразливим групам населення [65].

Досягнення цих цілей значною мірою залежить від підприємств. Це означає, що соціальний розвиток підприємства має забезпечувати високу якість життя його працівників, тим самим позитивно впливаючи на рівень життя всього населення, що забезпечує досягнення головної стратегічної мети розвитку держави.

Слід зазначити, що соціальний розвиток підприємства, перш за все, складається з: соціального розвитку його персоналу; розвитку соціальної

інфраструктури; та системи соціального забезпечення працівників [61]. Розглянемо ці елементи детальніше.

Соціальний розвиток персоналу можна розглядати як у широкому, так і в вузькому сенсі. У широкому сенсі, соціальний розвиток персоналу – це процес соціалізації як окремої людини, так і всієї спільноти, що дозволяє регулювати інтереси окремої людини, спільноти та суспільства. У вузькому сенсі терміна вона характеризується сукупністю показників соціальної сфери життя спільноти працівників, до яких насамперед належать якість та рівень життя працівників та їхніх сімей [71, с. 35].

У воєнних та повоєнних умовах напрямки соціального розвитку та підтримки працівників стають ще більш важливими. Підтримка соціально-психологічного клімату в громаді, його постійний моніторинг, формування ефективних комунікаційних стратегій, забезпечення належних умов праці для працівників, швидке реагування на зміни в трудовому законодавстві та зовнішньому середовищі мають вирішальне значення. Своєчасна виплата заробітної плати та надання гуманітарної допомоги мають вирішальне значення, особливо для вразливих груп населення, що впливає на якість життя працівників.

Соціальна інфраструктура – це сукупність об'єктів, призначених для забезпечення засобів існування працівників організації та членів їхніх сімей, задоволення соціальних, побутових, культурних та інтелектуальних потреб. Потреби працівників охоплюють широкий спектр, пов'язаний із забезпеченням належного рівня умов праці, охорони здоров'я та побуту для всіх категорій персоналу компанії, покращенням соціально-культурного обслуговування тощо [52, с. 26].

Перелік об'єктів соціальної інфраструктури включає: житлові та комунальні об'єкти; медичні та лікувально-профілактичні заклади; освітні та культурні заклади; комерційні та громадські заклади; заклади, що надають послуги вдома; спортивні споруди та заклади масового відпочинку,

пристосовані для проведення фізкультурно-оздоровчих заходів; колгоспи та садівничі кооперативи [65]. У повоєнний період особливої актуальності набувають питання забезпечення працівників, особливо ветеранів, реабілітацією та лікувально-профілактичною допомогою; а також важливі питання відбудови житлового фонду.

Одним із найважливіших елементів соціального розвитку компанії є система соціального забезпечення працівників, яку слід розглядати як сукупність правових, економічних та організаційних заходів, спрямованих на забезпечення рівних можливостей для належного рівня життя працівників та їхніх сімей, а також соціальної допомоги за конкретних обставин. Ця система повинна розвиватися для досягнення таких кінцевих цілей: суттєве покращення матеріального становища та умов життя працівників; мінімізація бідності; та забезпечення ефективної зайнятості працівників.

Систему соціального забезпечення слід розділити на три напрямки: соціальна допомога, соціальна підтримка та соціальне страхування. Гарантований соціальний захист у більшості країн забезпечується через систему соціального страхування [61].

Значні кроки щодо її впровадження нещодавно були зроблені в Україні – реформа пенсійної системи. Для сприяння продуктивній зайнятості працівників доцільно запровадити установи медичного страхування та інші прогресивні види соціального страхування, які набули поширення в розвинених ринкових країнах. Вирішальним питанням залишається розвиток джерел фінансування страхових фондів, до яких у розвинених країнах належать: страхові внески роботодавців та застрахованих працівників, кошти державного та місцевих бюджетів, фонди спонсорства та інші джерела. Соціальна допомога відіграє не менш важливу роль у системі соціального забезпечення компанії. Основні види включають: допомога по вагітності та пологах, одноразова допомога при народженні дитини, допомога по догляду за дитиною, житлові допомоги, допомога особам, постраждалим від Чорнобильської катастрофи, та інше.

Варто зазначити низку урядових постанов щодо соціального забезпечення громадян, зокрема внутрішньо переміщених осіб внаслідок війни. Також плануються інші зміни до соціальних виплат під час воєнного часу. Це автоматичне продовження соціальних виплат, допомог або грошових субсидій, а також спрощене надання грошової компенсації за програмою «Пакунок малюка». Компенсаційні виплати найчастіше здійснюються у формі доставки продуктів харчування.

Забезпечення системи соціального забезпечення має керуватися принципом соціальної справедливості, який притаманний соціально-економічним підприємствам і передбачає надання працівникам правових гарантій щодо отримання всіх видів передбачених соціальних виплат. Особливу увагу слід приділяти забезпеченню системи пільг та привілеїв для таких категорій працівників та їхніх сімей: ветерани та учасники АТО, інваліди, внутрішньо переміщені особи, люди похилого віку, молодь, сім'ї з дітьми тощо.

Отже, враховуючи вищезазначене, соціальний розвиток сучасного підприємства – це сукупність керованих, прогресивних соціально-економічних процесів та соціальних заходів, спрямованих на досягнення певного рівня розвитку соціальної сфери або її складових шляхом створення ефективної системи соціального забезпечення персоналу та розвитку соціальної інфраструктури шляхом зміцнення фінансового потенціалу підприємства у складний повоєнний період.

Ознакою соціального розвитку підприємства сьогодні є необхідність швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Стає очевидним, що виявлення та вирішення соціальних проблем вимагає розробки та впровадження стратегії соціального розвитку на рівні підприємства у повоєнний період [51, с. 125].

Стратегія соціального розвитку, поряд із маркетинговою та інвестиційною стратегіями, має вирішальне значення для сучасного підприємства. Недавні дослідження показують, що впровадження значних

стратегічних змін та відбудова у повоєнний період можливі лише за підтримки людського та соціального факторів.

Таблиця 3.2

Основні «експрес-показники» соціального розвитку колективу

<i>№ з/п</i>	<i>Показник</i>	<i>Характеристика</i>
1	Показники матеріального добробуту працівників	
1.1	Співвідношення номінальних доходів та прожиткового мінімуму	Відображують рівень життя працівників
1.2	Співвідношення заробітної плати та прожиткового мінімуму	
1.3	Середня заробітна працівників за категоріями	Описує ступінь розвитку системи компенсації та коливання її величини протягом різних часових інтервалів.
2.	Показники, що характеризують ефективність використання персоналу	
2.1	Плинність персоналу і рівень плинності серед молоді	Це вказує на ступінь стабільності в робочому колективі та ефективність управління
2.2	Втрати робочого часу	Демонструє ефективний розподіл трудових ресурсів персоналу
2.3	Продуктивність праці	Дозволяє оцінити виробничі можливості працівника.
2.4	Частота виробничого травматизму	Характеризує стан охорони праці і техніки безпеки
3.	Показники розвитку персоналу	
3.1	Рівень витрат підприємства на навчання, підвищення кваліфікації персоналу	Дозволяє оцінити освітню та професійну кваліфікацію персоналу організації.
3.2	Кількість працюючих, які закінчили навчальні заклади: 1-2 рівня акредитації; 3-4 рівня акредитації	
3.3	Підвищення кваліфікації працівників	

У повоєнний період ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» має перейти від стану «режиму виживання» до стратегії, орієнтованої на відновлення, орієнтоване на людину. Основна увага зараз зосереджена на реабілітації, інклюзивності та сприянні довгостроковій лояльності.

1. Головний пріоритет: реінтеграція ветеранів

Це стане ключовим викликом для кадрової політики заводу.

Програма «Повернення»: адаптація робочих місць для ветеранів (врахування фізичних обмежень та ПТСР).

Перепідготовка передбачає надання ветеранам навичок, необхідних для роботи з новим цифровим обладнанням, коли вони не можуть повернутися до своєї попередньої фізично вимогливої роботи. Психологічна підтримка передбачає створення спеціальної служби та психологічного супроводу, що надаються психотерапевтами для ветеранів та їхніх сімей.

2. Масштабна діджиталізація та «Гнучкий завод»

Післявоєнний етап розвитку вимагатиме конкуренції на європейському ринку. Smart-простір: впровадження мобільного додатка для управління всіма соціальними сервісами, цей підхід передбачає розгортання мобільного застосунку, призначеного для контролю всіх соціальних послуг, починаючи від планування медичних оглядів і закінчуючи вибором страв у меню закладів харчування.

Віддалений офіс: конструкторське бюро та адміністративний персонал переходять на гібридну модель роботи (офіс/дім), що слугує значною соціальною перевагою.

3. Створення «Екосистеми Богуслава» (соціальної території).

Підприємство має слугувати центром тяжіння для всієї громади. Пропонується створити освітній кластер, метою якого є створення сучасного технічного центру навколо ПрАТ, де молодь Богуслава матиме можливість займатися дослідженнями, пов'язаними з робототехнікою та сільськогосподарськими технологіями.

Енергетична стійкість передбачає використання сонячних можливостей електростанції для зміцнення важливої інфраструктури міста під час кризи. Крім того, основна увага приділяється ініціативам у сфері житлового будівництва та розвитку корпорацій.

4. Житлова програма та корпоративне будівництво

Залучити експертів з різних галузей, зокрема тих, хто був переміщений. Ініціатива співфінансування: підтримка працівників у покритті відсоткових платежів за житловими кредитами в Богуславі.

Реконструкція інфраструктури: участь підприємства у відродженні рекреаційних просторів міста, таких як парки та набережна Росі, призначені для відпочинку співробітників.

5. Трансформація ESG (екологічна, соціальна, управлінська)

Щоб отримати доступ до європейських ринків обладнання, ПрАТ необхідно буде дотримуватися стандартів звітності ESG. Перехід до «зелених» робочих місць передбачає заміну шкідливих процесів екологічно чистими альтернативами та впровадження передових систем очищення повітря в цехах.

Гендерного балансу можна досягти, залучаючи більше жінок до технічних галузей шляхом автоматизації процесів, які раніше вимагали фізичної сили.

Отже, для ПрАТ «Богуславська сільськогосподарська техніка» було розроблено концепцію розвитку. Ця стратегія дозволить компанії не лише виробляти обладнання міжнародних стандартів, але й сприяти створенню стійкого соціального середовища, здатного витримувати різні кризові тиски.

Висновки до розділу 3

Отже, комплексний план соціального розвитку ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» в сучасному контексті являє собою стратегічний перехід від класичного «соціального пакету» до цифрової екосистеми, в якій працівники є основними інвесторами капіталу компанії.

1. Трансформація підходу: у сучасних умовах соціальна політика компанії вже не є допоміжною функцією, а інструментом стратегічного управління ризиками. Перехід до моделі соціальних інвестицій дозволяє ПрАТ не лише утримувати кваліфіковані кадри в машинобудівній галузі, але й збільшувати загальну капіталізацію бренду.

2. Роль цифровізації: впровадження цифрових інструментів (мобільних додатків, чат-ботів, систем управління навчанням) є важливим для подолання інформаційного розриву між різними категоріями персоналу. Це забезпечує прозору соціальну комунікацію та пришвидшує прийняття управлінських рішень.

3. Повоєнний контекст: реінтеграція ветеранів, підтримка психічного здоров'я та розвиток інклюзивного середовища визначені як пріоритетні напрямки соціального розвитку найближчим часом. Це узгоджується з національною політикою людського капіталу як основи для відбудови України.

4. Взаємодія екосистем: соціальний розвиток підприємства нерозривно пов'язаний з розвитком місцевої громади в Богуславі. Синергія через спільні освітні та екологічні проекти створює сприятливий інвестиційний клімат та забезпечує відтворення людських ресурсів серед місцевої молоді. Тому запропонований комплексний план є збалансованим інструментом, що поєднує внутрішні виробничі потреби підприємства з викликами зовнішнього середовища, забезпечуючи довгостроковий сталий розвиток ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка».

ВИСНОВКИ

Соціальний розвиток підприємства вважається суттєвою та необхідною умовою його ефективного функціонування. Огляд літератури дозволив сформулювати визначення соціального розвитку, який розуміється як сукупність змін усередині підприємства, що сприяють його переходу до якісно нового стану як соціальної системи.

Можна зробити висновок, що розуміння сутності соціального розвитку є ключовим для його належного та ефективного впровадження як всередині, так і поза організацією.

Отже, вищезазначені фактори складають вимоги, яким повинна відповідати система управління соціальним розвитком підприємства, найважливішими з яких є:

- орієнтація на місію підприємства, його цілі, завдання та цінності;
- узгодження з інтересами переважної більшості персоналу підприємства;
- об'єктивація необхідності залучення персоналу підприємства до управління на основі принципів соціального партнерства;
- реалізація політики підприємницького патерналізму;
- створення нових форм та механізмів мотивації працівників;
- адаптивність до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Соціальний розвиток підприємства – це цілеспрямована зміна соціальних відносин, структури персоналу та корпоративної культури, спрямована на покращення умов праці, професійний розвиток працівників та підвищення їхнього добробуту. Він охоплює задоволення потреб команди, соціальну відповідальність, навчання персоналу та покращення соціально-психологічного клімату.

Основними елементами соціального розвитку компанії є:

- управління персоналом: навчання, професійний розвиток, мотивація та створення комфортних умов праці;
- соціально-виробничі відносини: розвиток системи оплати праці, соціального забезпечення та страхування;
- корпоративна культура: формування цінностей, норм та взаємовідносин між працівниками;
- корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): вирішення соціальних, екологічних та культурних проблем суспільства, працевлаштування вразливих груп населення.

Таким чином, соціальний розвиток підприємства відбувається через трансформацію всіх соціальних відносин та процесів у якісно новий стан під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. На нього також впливають як безпосередні фактори соціального середовища компанії, так і глобальні тенденції розвитку.

Під час дослідження системи соціального розвитку на ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» було проведено комплексний аналіз поточного стану, визначено ключові проблеми та перспективні напрямки вдосконалення соціальної політики підприємства. Результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Стратегічна роль соціального планування: доведено, що для промислової компанії в секторі машинобудування соціальний розвиток є не лише інструментом підтримки команди, а й ключовим фактором конкурентоспроможності. Враховуючи дефіцит кваліфікованих технічних кадрів, ефективна соціальна програма стає вирішальним фактором утримання людських ресурсів.

2. Інноваційна трансформація: обґрунтовано необхідність впровадження цифрових інструментів (корпоративних додатків, платформ LMS та систем пільгових послуг). Це дозволяє персоналізувати соціальну підтримку,

забезпечити її прозорість та підвищити залученість співробітників, особливо молодих фахівців, що має вирішальне значення для модернізації робочої сили компанії.

3. Адаптація до воєнних та повоєнних викликів: було визначено, що комплексна програма реінтеграції ветеранів та психологічної підтримки персоналу має бути ключовим вектором розвитку в найближчі роки. Створення інклюзивного робочого середовища та розвиток програм психічного здоров'я є необхідною умовою стабільної роботи компанії в умовах тривалого стресу.

4. Регіональне партнерство: було визначено, що ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка» слугує «містотворчим» інтелектуальним центром для Богуславського регіону. Поглиблення співпраці з громадою через проєкологічні ініціативи та спільні освітні проєкти з місцевими навчальними закладами забезпечує стабільний приплив молодих співробітників та зміцнює репутацію компанії як соціально відповідального підприємства.

5. Перехід до ESG-моделі. Сучасний соціальний розвиток ПрАТ повинен відповідати міжнародним стандартам (екологічним, соціальним та управлінським). Це не лише питання етики, а й необхідна умова для залучення інвестицій та виходу на європейські ринки сільськогосподарської техніки.

6. Економічна ефективність: Запропоновані заходи щодо цифровізації та модернізації соціальної інфраструктури мають чіткі економічні наслідки. Прогнозоване скорочення плинності кадрів та підвищення продуктивності завдяки покращенню умов життя працівників підтверджують доцільність інвестування в соціальний розвиток.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості безпосереднього впровадження розробленого Комплексного плану в діяльність ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», що сприятиме переходу від пасивної моделі соціального забезпечення до активного соціального управління за зразком європейської моделі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Законодавство України про працю. Збірник законодавчих та нормативних актів. – К.: Атака, 2003. – 944с.
2. Кодекс законів про працю України: Закон від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: zakon.rada.gov.ua (з останніми змінами).
3. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII. URL: zakon.rada.gov.ua.
4. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI.
5. Андрущенко В. П. Соціалізаційні та адаптивні процеси в соціальній роботі. [Текст] Соціальна робота: навч. посіб. –К., 2002. – 112 с.
6. Бакай В.Й. Особливості здійснення підприємницької діяльності в Україні за умов воєнного стану. // Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 26 квітня 2024 року. – Дніпро, 2024. – С. 223–225.
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
8. Басько Г.М., Бабич В.А. Структура компонентів кадрового потенціалу підприємства // Економіка і держава. – 2007. – № 3. – С.81 - 84.
9. Баюра Д.О. Оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності компаній / Д.О. Баюра // Теоретичні та прикладні питання економіки . – К: ВПЦ «Київський університет». – 2009. – № 18. – С. 259–264.
10. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посібник. - К.: Знання-Прес, 2005. - 313 с.

11. Бояринова К. Стратегування та оперування інноваційним розвитком підприємств машинобудування / К. Бояринова, Є. Коржов // 2020 – URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201189>.
12. Брінь П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація / П. Брінь, Ю. Голтвянська // Підприємництво та інновації. – 2021. – № 21. – С. 31 – 34.
13. Брюховецький Я. С. Цифрова бізнес-економіка та її забезпечення належними кадрами / Я. С. Брюховецький // Матеріали Всеукраїнської науково практичної інтернет-конференції. – 2020. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/attach/2019/12408/zbirnyk_nu_lp_2020_biznes.pdf.
14. Василенко В.О., Ткаченко Г.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. Видання 2-ге, виправлене і доповнене. За редакцією Василенка В.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
15. Виноградський М. Д., Бедяєв С. В., Виноградська А. М., Шкалова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
16. Гаркавенко Н.О. Професійна зайнятість населення в умовах зміни форм власності та розвитку підприємництва // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 10. – С.132 - 142.
17. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 2. – С.94 - 97.
18. Гольда А.В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 1. – С.76 - 78.
19. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 9. – С.158-161.

20. Греськін Т.С. Розвиток мотиваційного механізму як фактор підвищення продуктивності праці // Держава та регіони. – 2006. – № 2 – С.69 - 71.
21. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч.посібник: КНЕУ, 2001. – 228 с.
22. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. – Київ : Знання, 2014. – 558 с.
23. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / Грішнова О.А., Наумова О.О. // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К. 2019. – С. 42-50.
24. Губик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації / Ю. Ю. Губик, С. С. Беляєв, О. С. Багунц. // Економіка та суспільство. – 2018. – № 17. – С. 216-224.
25. Гуменюк Н. Д. і ін. Економічні методи керування і прискорення розвитку виробництва. – Київ: Техніка, 1999. – 192 с.
26. Гуророва О. О. Менеджмент організації : навч. посібник. – Харків : ХНАУ, 2017. – 267 с.
27. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу, навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2015. – 398 с.
28. Дергаусов М. Людські ресурси як інструмент реалізації стратегії підприємства // Економіка України. – 2006. – № 6. – С.26 - 30.
29. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці / В. Домюк // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 6. – С. 8-19.
30. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження / А.І. Донцов. – К., 2015. – С. 43-45.
31. Думич Р. Ю., Мельник З. В. Особливості планування соціального розвитку підприємства // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2023. – № 37. – С. 198–203.

32. Економіка підприємства : навч. посіб. / [Л. С. Шевченко, О. С. Марченко, О. А. Гриценко та ін.] ; за заг. ред. Л. С. Шевченко. – 3-тє вид., перероб. і допов. – Харків : Право, 2021. – 212 с.

33. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В.П.Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.

34. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці // Бізнес. – 2007. – № 2. – С.82 – 85.

35. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 22. – С. 73-78.

36. Жигалкевич Ж.М., Онопко А.С. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством // Актуальні проблеми економіки і управління. – 2017. – № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783>

37. Заведій О. І. Соціальний розвиток підприємства: стратегічний аспект : монографія. – Київ, 2019.

38. Запасна Л.С. Економічна сутність розвитку підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp96/knp96_33-37.pdf

39. Іванов Ю. Мотиваційний механізм сучасного підприємства: теорія і практика розбудови // Економіка України. – 2005. – № 11. – С.94 - 97.

40. Кирилюк В. В. Соціальний розвиток організації в умовах сучасних викликів / Кирилюк В. В., Шевчук О. В., Бабін С. М. // Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана – Київ : КНЕУ, 2023. – Вип. 31. – С. 85–97.

41. Кобелева Т. О., Кравцова Т.І. Теоретичні аспекти управління соціально-економічним розвитком організації // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні

науки). – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 46 (1267). URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/34129>.

42. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу : навч. посіб. – Рівне : НУВГП, 2021. – 291 с.

43. Колот А. М., Грішнова О. А. та ін. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія. – Київ : КНЕУ, 2012. – 501 с.

44. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання : монографія. – Київ : КНЕУ, 2015.

45. Корнєщук В.В. Професійна надійність персоналу соціономічної сфери : навч. посіб. Одеса : ФОП Бондаренко М.О. – 2017. – 52 с.

46. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Т.С. Кравченко // Персонал. – 2015. – № 7. – С. 13-21.

47. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Методичні вказівки до практичних робіт з дисципліни «Управління персоналом» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Харків : ХНАДУ. – 2022. – 50 с.

48. Кузнєцова М.М. Психологія жителів Інтернету / М.Н. Кузнєцова, Н.В. Чудова. – 2-е вид.: ЛКИ, 2011. – С.224.

49. Кулицький С. Промислове виробництво в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку / С. Кулицький // Україна: події, факти, коментарі. – 2020. – № 6. – С. 36–43.

URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2020/ukr6.pdf>.

50. Кустріч Л.О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах: збірник наукових праць. // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. – 2022. – Вип. 100(2). – С. 250-262.

51. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. // Підприємництво та інновації. – 2020. – Вип. 12. – С. 125-129.

52. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. // Трансформаційна економіка. – 2023. – № 3. – С. 26-31

53. Лобза А.В., Щербина К.В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу KPI. // Молодий вчений. – 2018. – № 12 (64). – С. 291-295.
54. Мазаракі А.А. та ін. Менеджмент: теорія і практика. – Х.: ТОВ "Атіка ЛТД", 2007. – 584 с.
55. Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2021. – № 6. – С. 206-210.
56. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 126-135.
57. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 19. – С. 484-489.
58. Маркова С. В. Менеджмент персоналу: навчально-методичний посібник / С. В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
59. Матвєєва Н. М. Ділова активність персоналу як елемент кадрової політики підприємства. // Міжнародний науковий журнал «інтернаука». Серія: Економічні науки. – 2020. – № 5(1). – С. 72-77.
60. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. // Економ. Журн. Одес. Політехн. Ун-ту. – 2020. – № 2. – С. 102-107.
61. Маршалок Т. Я. Соціальний розвиток організації як чинник підвищення її конкурентоспроможності // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 52.
62. Миша В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6. – С.165-168.
63. Мошек Г.Є. Менеджмент : навч. посібник. – К. : Ліра-К, 2019. – 550 с.

64. Назарова Г. В. Управління персоналом : навч. посібник. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 320 с.

65. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Хоменко П. П. Стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства у повоєнний період // Економіка та суспільство. – 2022. – № 45.

66. Небава, М. І. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2023. – 105 с.

67. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник / В. Г. Никифорова. – 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.

68. Новікова О. Ф., Залознова Ю. С., Амоша О. І. та ін. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки : монографія. – НАН України: Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2022. – 385 с.

69. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом / О. С. Олійник. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 4. – С. 513–516.

70. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>

71. Перевозова І.В., Сторощук Х.Л. Дослідження поняття «соціальний розвиток підприємства» // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. – 2022. – Вип. 34 – С. 35-44.

72. Перевозова І.В., Сторощук Х.Л. Етимологія та генеза поняття «соціальна відповідальність підприємства» // Економічний аналіз. Тернопіль, 2020. – Том 30. – № 1. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa>.

73. Підвальна В.В. Менеджмент. // Базовий курс: навч. посіб.; Вінниц. нац. аграр. ун-т. Вінниця: Консоль, 2021. – 255 с.

74. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012. № 4312-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.

75. Подляшаник В.В. Адаптаційний потенціал та професійне здоров'я особистості // Практична психологія та соціальна робота. – 2006. – С. 71-74.

76. Радченко С.Г. Етика бізнесу. Практикум [Текст]: навч. посіб. / С.Г. Радченко. – К.: КНТЕУ. – 2009. – 192 с.

77. Реформування соціальної політики в Україні: проблеми та перспективи : навч.-наук. вид. / В.А. Скуратівський, В.П. Трощинський, П.К. Ситник [та ін. ; за заг. ред. В.А. Скуратівського, В.П. Трощинського]. – Київ ; Львів : НАДУ, 2012. – 368 с.

78. Рульєв В.А. Управління персоналом / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ: КОНДОР. – 2017. – 324 с.

79. Сахненко О.І., Сахно І.В. Інвестування у розвиток людини як пріоритетний напрям формування та управління людським капіталом. // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – №11. – С.50-55.

80. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств / В. Ф. Семенов, Н. В. Нєчева, Ю. В. Куліна. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2020. – № 5. – С. 147–154.

81. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. // Ефективна економіка. – 2021. – № 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560>

82. Сичова Н.В. Формування стратегії соціального розвитку підприємств / Н.В. Сичова // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2009. – № 3. – С. 38–43.

83. Степанова Л.В., Тужилкіна О.В. Корпоративна культура в контексті регулювання соціально-трудових відносин. // Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : монографія. – Полтава, 2020. – С. 518–534.

84. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с.

85. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. – Київ : К.І.С., 2017. – 932 с.

86. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства / М. О. Тонюк. // Економіка і управління. – 2017. – № 4. – С. 61-65.

87. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.

88. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

89. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. – Київ : КНЕУ. – 2021. – 311 с.

90. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2018. – № 5 (17). – С. 149–151.

91. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. // Економіка та держава. – 2021. – № 3. – С. 77-82.

92. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації / В.В. Швед // Вісник ХНУ. – 2016. – № 5. Т. 1. – С. 63–67.

93. Шубалий О.М. Управління персоналом. – Луцьк: ЛНТУ, 2023. – 414 с.

94. Щетініна Л. В., Кас'янова А. О. Соціальне планування на підприємстві в умовах невизначеності // Бізнес Інформ. – 2022. – № 5. – С. 112–118.

95. Ansoff I. Strategic Management / I.Ansoff, Palgrave Macmillan The Limited, 2017. 233 p.

96. Brennen S.J., Kreiss D. Digitalization, The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy, John Wiley & Sons. 2016. P. 1-11.

97. Karlöf B. and Lövingsson F. Strategic Management and Competitive Advantage. Pearson, 2005. 395 p.

98. The official site of We Are Social Inc. Digital in 2020 URL: <https://wearesocial.com/digital-2020>

99. Thompson Arthur A., Strickland A. J. Strategic Management / Thompson Arthur A., A. J. Strickland. McGraw Hill Education, 2003. 450 p.