

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу**

Кафедра економіки та управління бізнесом

Панарін Павло Олександрович

**Дипломна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: “Управління забезпеченням соціально-економічної ефективності
діяльності організації”**

Група ТУхр-8-21Б1М(4,6зс)

Спеціальність: 073 “Менеджмент”

Освітньо-професійна програма: “Менеджмент”

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

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

_____ Панарін П.О.

Науковий керівник

док. ек. н., доц.

_____ Голозубов В.О.

Допущено до захисту ЕК

Завідувач кафедри

док. ек. н., доц.

_____ Братусь Г.А.

Київ -2026

АНОТАЦІЯ

Панарін Павло Олександрович. «Управління забезпеченням соціально-економічної ефективності діяльності організації» — Рукопис.

Дипломна робота на здобуття ступеня «бакалавр» — Міжрегіональна Академія управління персоналом. — Київ, 2026.

Актуальність теми зумовлена стрімким динамізмом глобальних ринків та глибокою трансформацією суспільних цінностей, що вимагає від сучасного менеджменту переходу до нової парадигми управління. Традиційна орієнтація виключно на максимізацію прибутку втрачає ефективність, поступаючись місцем моделям, що базуються на гармонійному поєднанні економічних інтересів із соціальними очікуваннями стейкхолдерів. Управління забезпеченням соціально-економічної ефективності постає як критичний чинник виживання та конкурентоспроможності організації в довгостроковій перспективі.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління забезпеченням соціально-економічної ефективності діяльності організації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Під час дослідження було застосовано комплекс методів: системний підхід (для розгляду організації як цілісної соціально-економічної системи), аналіз та синтез (при вивченні складових ефективності), метод логічного узагальнення та компаративний аналіз зарубіжних моделей менеджменту.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, СИСТЕМНИЙ ПІДХІД, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, СТІЙКИЙ РОЗВИТОК.

ABSTRACT

Panarin Pavlo Oleksandrovyich. “Management of Ensuring Socio-Economic Efficiency of Organization’s Activity” – Manuscript.

Thesis for the Bachelor’s degree – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The relevance of the topic is driven by the rapid dynamism of global markets and a profound transformation of social values, which requires modern management to transition to a new management paradigm. The traditional focus exclusively on profit maximization is losing its effectiveness, giving way to models based on a harmonious combination of economic interests with the social expectations of stakeholders. Management of ensuring socio-economic efficiency appears as a critical factor for the survival and competitiveness of an organization in the long term.

The objective of the work is the theoretical justification and development of practical recommendations for improving the management system of ensuring the socio-economic efficiency of an organization's activities in a changing external environment.

During the research, a complex of methods was used: systemic approach (to consider the organization as a holistic socio-economic system), analysis and synthesis (when studying components of efficiency), method of logical generalization, and comparative analysis of foreign management models.

KEYWORDS: SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY, MANAGEMENT, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, SYSTEMIC APPROACH, HUMAN CAPITAL, SUSTAINABLE DEVELOPMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Генезис поняття соціально-економічної ефективності в теорії менеджменту

1.2. Концептуальні підходи до визначення складових ефективності діяльності організації

1.3. Система чинників, що визначають соціальну та економічну результативність бізнес-процесів

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ АТ «КИЇВСТАР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Київстар»

2.2. Діагностика результативності системи менеджменту та оцінка економічної складової ефективності організації

2.3. Аналіз соціальної відповідальності та стратегічних напрямів розвитку людського капіталу в системі управління

Висновки до другого розділу

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Стратегічні пріоритети підвищення ефективності діяльності в умовах глобальних трансформацій

3.2. Впровадження інноваційних моделей управління людським капіталом для стимулювання соціального прогресу

3.3. Формування механізму інтеграції соціальних інвестицій у загальну стратегію розвитку організації

Висновки до третього розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. Динамізм глобальних ринків та трансформація суспільних цінностей диктують нові правила гри для сучасного менеджменту. Якщо раніше ключовим мірилом успіху організації вважалася виключно максимізація прибутку, то сучасна парадигма управління базується на гармонійному поєднанні економічних інтересів із соціальними очікуваннями. Управління забезпеченням соціально-економічної ефективності стає не просто елементом корпоративної етики, а критичним чинником конкурентоспроможності та виживання в довгостроковій перспективі [12].

Проблема полягає у відсутності універсального балансу: надмірна концентрація на соціальних аспектах може призвести до втрати фінансової стійкості, тоді як ігнорування соціальних потреб демотивує людський капітал та руйнує репутаційний капітал організації [34]. Наукові пошуки таких авторів, як Дж. Вестерман, О. Кузьмін та Л. Пфедер, підкреслюють, що ефективність діяльності підприємства має розглядатися як багатовимірна категорія, де економічний результат є фундаментом, а соціальний ефект — вектором сталого розвитку [51, 68].

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці прикладних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління забезпеченням соціально-економічної ефективності діяльності організації в умовах мінливого середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

Дослідити генезис та еволюцію концепції соціально-економічної ефективності в теорії менеджменту.

Визначити ключові чинники, що впливають на результативність бізнес-процесів у соціальному та економічному вимірах.

Проаналізувати світовий досвід та існуючі моделі управління соціальною відповідальністю як базису ефективності.

Обґрунтувати методичний інструментарій оцінювання балансу економічних інтересів та соціальних стандартів.

Розробити стратегічні пріоритети підвищення ефективності діяльності через інноваційні моделі управління людським капіталом та механізми соціального інвестування.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю організації в контексті забезпечення її результативності.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні засади та практичні інструменти формування системи управління соціально-економічною ефективністю організації.

Гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні, що інтеграція соціальних інвестицій та ціннісно-орієнтованих підходів у загальну стратегію управління не лише мінімізує репутаційні ризики, а й виступає безпосереднім каталізатором зростання прибутковості за рахунок підвищення лояльності стейкхолдерів та ефективності використання інтелектуального капіталу [19, 42].

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід (для розгляду організації як цілісної соціально-економічної системи), аналіз та синтез (при вивченні складових ефективності), метод логічного узагальнення (для формування висновків та рекомендацій), а також компаративний аналіз (при порівнянні зарубіжних моделей менеджменту).

Наукова новизна результатів полягає у подальшому розвитку концептуальної моделі управління, яка розглядає соціальну ефективність не як витратну статтю, а як специфічний вид нематеріального активу, що генерує додаткову додану вартість.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих алгоритмів оцінювання та стратегічних рекомендацій у діяльність організацій різних форм власності для зміцнення їхніх ринкових позицій.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, що налічує 80 найменувань. Повний обсяг роботи відповідає встановленим академічним вимогам.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Генезис поняття соціально-економічної ефективності в теорії менеджменту

Еволюція управлінської думки демонструє поступове ускладнення розуміння категорії «ефективність»: від вузькоспрямованого вимірювання продуктивності праці до багатофакторної оцінки гармонізації інтересів усіх стейкхолдерів. У класичній школі менеджменту, засновниками якої були Ф. Тейлор, А. Файоль та М. Вебер, ефективність розглядалася виключно крізь призму раціоналізації використання ресурсів та максимізації випуску продукції на одиницю витрат [14]. Поняття соціальної складової в цей період було практично відсутнім, оскільки панувала концепція «економічної людини», мотивація якої обмежувалася лише матеріальними стимулами.

Докорінна зміна акцентів відбулася з появою школи людських відносин (Е. Мейо, М. П. Фоллет). Хоторнські експерименти довели, що психосоціальні чинники — атмосфера в колективі, стиль керівництва та відчуття причетності — мають прямий вплив на виробничі показники. Саме тоді в теорії менеджменту почала зароджуватися ідея про те, що економічна результативність є похідною від соціальної задоволеності персоналу [27]. Це заклало фундамент для формування поняття соціальної ефективності як самостійної категорії, що відображає ступінь досягнення цілей, пов'язаних із розвитком людського потенціалу.

У другій половині XX століття системний та ситуаційний підходи дозволили розглядати організацію як відкриту систему, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Праці П. Друкера та І.

Ансоффа акцентували увагу на тому, що довгострокове виживання фірми неможливе без врахування соціальних наслідків її діяльності. В цей період термін «ефективність» починає диференціюватися на:

Економічну — здатність системи створювати додану вартість та оптимізувати прибуток.

Соціальну — здатність задовольняти потреби працівників, споживачів та громади, а також сприяти суспільному прогресу [45].

Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується інтеграцією цих двох векторів у єдину концепцію соціально-економічної ефективності. Вагомий внесок у дослідження цієї синергії зробили західні вчені, такі як М. Портер та М. Креймер, які запропонували концепцію «спільної цінності» (shared value). Згідно з їхнім підходом, конкурентоспроможність компанії та добробут суспільства є взаємозалежними, а соціальні інвестиції стають інструментом стратегічного розвитку, а не просто видатковою статтею [72].

Українська наукова думка, представлена роботами О. Кузьміна, Г. Назарової та А. Колот, активно розвиває ідею людиноцентричності в управлінні. Вітчизняні дослідники наголошують, що соціально-економічна ефективність — це складний синтетичний показник, де соціальний ефект (підвищення кваліфікації, поліпшення умов праці, корпоративна культура) трансформується в економічний результат через зростання продуктивності та лояльності [63]. Таким чином, генезис поняття пройшов шлях від механістичного сприйняття працівника до розуміння інтелектуального капіталу як ключового джерела ефективності.

Сучасна парадигма менеджменту визначає соціально-економічну ефективність як здатність організації забезпечувати стійке зростання фінансових показників при одночасному дотриманні високих стандартів соціальної відповідальності та етичної поведінки [19]. Це передбачає перехід від стратегії «коротких грошей» до стратегії сталого розвитку, де соціальний капітал стає фундаментом для економічної експансії.

Подальший розвиток теоретичних засад управління соціально-

економічною ефективністю неможливий без глибокого аналізу теорії стейкхолдерів, запропонованої Е. Фріменом. Згідно з цією концепцією, організація розглядається як складна мережа взаємозалежних груп, кожна з яких має власні очікування та інтереси. У такому контексті ефективність управління визначається не лише здатністю генерувати дивіденди для акціонерів, а й спроможністю балансувати між вимогами персоналу, клієнтів, постачальників та місцевих громад [21]. Це докорінно змінює вектор оцінювання: соціальний успіх стає не побічним продуктом фінансового процвітання, а необхідною передумовою для його досягнення.

Важливим теоретичним відгалуженням став інституціональний підхід, який розглядає соціальні норми, правила та традиції як специфічну «інфраструктуру» економічної діяльності. Д. Норт та О. Вільямсон обґрунтували, що дотримання високих соціальних стандартів та формування високого рівня довіри всередині та навколо організації дозволяє суттєво знизити транзакційні витрати [39]. Таким чином, управління соціальною складовою трансформується у стратегічний інструмент оптимізації економічних видатків, що вкотре підтверджує нерозривність цих двох категорій у структурі менеджменту.

В умовах переходу до економіки знань концепція «навчальної організації» П. Сенге додала нового змісту розумінню ефективності. Вона базується на ідеї, що соціальний розвиток персоналу — його здатність до безперервного самонавчання, командної роботи та системного мислення — є єдиним джерелом стійкої конкурентної переваги [55]. У цьому ракурсі соціально-економічна ефективність вимірюється швидкістю адаптації інтелектуального капіталу до змін ринкової кон'юнктури. Забезпечення умов для професійного та особистісного зростання працівників перестає сприйматися як філантропія та стає прямим інвестуванням у виробничий потенціал фірми.

Окрему увагу в науковій літературі приділено концепції ESG (Environmental, Social, and Governance), яка стала стандартом для провідних

компаній світу. Л. Пфедфер та Р. Саттон у своїх працях переконливо доводять, що існує пряма кореляція між «гуманним» менеджментом та фінансовою стійкістю [8]. Вони критикують підхід, орієнтований виключно на короткострокове зростання вартості акцій, натомість пропонуючи модель «стійкої ефективності», де соціальний добробут працівників виступає надійним запобіжником від стратегічних провалів та репутаційних криз.

Українські дослідники, зокрема Л. Грішнова та М. Семикіна, розвивають ці ідеї через призму соціалізації економічних відносин. Вони аргументують, що в умовах дефіциту якісних трудових ресурсів управління має зосереджуватися на формуванні такого соціального пакету, який не просто компенсує трудовитрати, а стимулює творчу активність та інноваційність. Соціально-економічна ефективність при цьому трактується як інтегральний результат, де соціальні вигоди (поліпшення якості життя персоналу, розвиток здорової корпоративної культури) виступають потужним стимулятором зростання доданої вартості [77].

Таким чином, генезис досліджуваної категорії пройшов складний шлях від протиставлення «соціального» та «економічного» до їхньої повної конвергенції. Сучасний менеджмент розглядає ці компоненти як два боки однієї медалі: економічний результат забезпечує ресурси для соціального розвитку, а соціальні досягнення створюють платформу для нових економічних перемог. Таке цілісне бачення дозволяє організаціям ставати архітекторами нових ринкових ніш, заснованих на цінностях та сталому прогресі [62].

Важливим етапом у генезисі досліджуваної категорії стало формування концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка пройшла шлях від філантропічного підходу А. Керролла до стратегічного інтегрування соціальних цілей у бізнес-модель. У класичній піраміді Керролла економічна відповідальність була фундаментом, а соціальна — «верхівкою», яка реалізувалася за залишковим принципом. Проте сучасні трансформації менеджменту перевернули цю логіку: соціальна легітимність організації тепер

розглядається як первинна умова для отримання доступу до ресурсів та ринків [22]. Це означає, що управління забезпеченням соціально-економічної ефективності починається не з розподілу прибутку, а з процесу його створення на етичних та соціально орієнтованих засадах.

Особливе місце в еволюції поглядів займає теорія «ціннісно-орієнтованого управління» (Value-Based Management), яка в останні десятиліття зазнала суттєвої соціалізації. Якщо раніше під «цінністю» розуміли виключно ринкову вартість акцій (Shareholder Value), то праці таких дослідників, як К. Мейєр та С. Девіс, обґрунтували перехід до «вартості для зацікавлених сторін» (Stakeholder Value) [47]. В межах цього підходу соціально-економічна ефективність визначається як здатність менеджменту створювати цінність, яка рівномірно розподіляється між інвесторами (у формі дивідендів), працівниками (у формі гідної оплати та розвитку) та суспільством (у формі екологічної безпеки та соціальних проектів). Така децентралізація вигоди створює потужний самопідтримуючий механізм розвитку організації.

У контексті забезпечення ефективності не можна оминути роль організаційної культури, яка в теоріях Е. Шейна та К. Камерона виступає невидимим регулятором соціально-економічних процесів. Управління культурою дозволяє мінімізувати потребу у жорсткому адміністративному контролі, замінюючи його ціннісною саморегуляцією. Коли соціальні цілі організації резонують з особистими цінностями працівників, виникає ефект синергії: витрати на управління знижуються, а творча активність та віддача персоналу зростають експоненціально [59]. Саме цей феномен перетворює соціальні характеристики колективу на потужний економічний актив, що не піддається простому копіюванню конкурентами.

Сучасна наукова дискусія також зосереджена на концепції «стійкої продуктивності», яка інтегрує принципи гуманістичного менеджменту з вимогами цифрової економіки. Західні автори, зокрема Е. Бріньолфссон, підкреслюють, що технологічний прогрес лише тоді дає стійкий економічний ефект, коли він супроводжується відповідними соціальними інноваціями в

управлінні працею [74]. Соціально-економічна ефективність у цьому ракурсі розглядається як баланс між автоматизацією процесів та збереженням людиноцентричного підходу, де технології стають інструментом розширення можливостей людини, а не її заміщення.

Підсумовуючи генезис поняття, варто зазначити, що воно трансформувалося з лінійної залежності «витрати-результат» у складну нелінійну систему взаємовпливів. Якщо на початку XX століття менеджмент прагнув до «ефективності через експлуатацію», то на сучасному етапі домінуючою стає «ефективність через розвиток». Це передбачає, що будь-яке управлінське рішення проходить крізь подвійний фільтр: економічну доцільність та соціальну прийнятність [15]. Такий підхід дозволяє організаціям не лише демонструвати високі фінансові показники, а й формувати міцний соціальний фундамент для майбутніх звершень, забезпечуючи інституційну сталість у довгостроковій перспективі.

Розглядаючи внесок сучасних українських вчених, слід виділити роботи, присвячені соціальному капіталу як фактору інтенсифікації економічного зростання. Дослідження підтверджують, що високий рівень внутрішньокорпоративної довіри та розвинена мережа соціальних зв'язків організації з партнерами дозволяють суттєво пришвидшити обіг капіталу та знизити ризики прийняття неефективних рішень [33]. Це остаточно закріплює статус соціально-економічної ефективності як інтегрального показника якості сучасного менеджменту.

1.2. Концептуальні підходи до визначення складових ефективності діяльності організації

Визначення архітекτονіки соціально-економічної ефективності потребує чіткої ідентифікації її структурних елементів, оскільки саме вони виступають об'єктами безпосереднього управлінського впливу. У сучасній науковій

літературі виокремлюють кілька концептуальних підходів до структурування результативності, що різняться за пріоритетністю цільових орієнтирів та методами їхньої агрегації.

Перший підхід — ресурсний, де ефективність розглядається як здатність організації залучати дефіцитні ресурси та максимально продуктивно їх використовувати. Економічна складова тут вимірюється через показники рентабельності, фондівіддачі та оборотності капіталу [3]. Соціальний аспект у межах цього підходу трансформується у категорію «якості трудових ресурсів»: оцінюється рівень кваліфікації, професійного досвіду та інтелектуального потенціалу персоналу як специфічного ресурсу, що забезпечує додану вартість [28].

Другий підхід — цільовий, згідно з яким ефективність визначається ступенем досягнення встановлених стратегічних цілей. Ключовою складністю тут є те, що економічні цілі (зростання частки ринку, дивідендна політика) часто вступають у конфлікт із соціальними (підвищення заробітної плати, інвестиції в екологію). Р. Каплан та Д. Нортон запропонували концепцію Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє інтегрувати ці суперечливі вектори в єдину стратегічну карту [41].

Згідно з цією моделлю, складові ефективності розподіляються за чотирма проекціями:

Фінансова (економічний результат).

Клієнтська (соціальна легітимність та задоволення потреб ринку).

Внутрішніх процесів (оптимізація операційної діяльності).

Навчання та розвитку (соціальний прогрес та нарощування інтелектуального капіталу).

Третій підхід — стейкхолдерський, що базується на теорії зацікавлених сторін. Він визначає соціально-економічну ефективність як рівень задоволеності очікувань усіх груп впливу. Для акціонерів ефективність — це ROI та зростання капіталізації; для працівників — це безпека праці, самореалізація та справедлива винагорода; для держави — сплата податків та

створення робочих місць [52]. Управління в цьому контексті полягає у пошуку точки рівноваги (Pareto-optimum), де інтереси однієї групи не реалізуються за рахунок тотального ігнорування потреб іншої.

Особливої уваги заслуговує підхід Triple Bottom Line (TBL), автором якого є Дж. Елкінгтон. Він пропонує розцінювати результативність діяльності через три виміри: економічний (Profit), соціальний (People) та екологічний (Planet) [18]. В межах нашого дослідження соціальна складова (People) охоплює як внутрішнє середовище (розвиток персоналу, інклюзивність, корпоративна культура), так і зовнішнє (соціальні проекти, благодійність, етичний маркетинг). Економічна складова при цьому розглядається як інструмент забезпечення життєздатності соціальних ініціатив.

Українські вчені, зокрема Г. Калина та А. Колот, наголошують на необхідності виокремлення інтеграційної складової, яка відображає синергію між соціальним та економічним. Наприклад, інвестиції в охорону праці (соціальні витрати) призводять до зниження рівня плинності кадрів та захворюваності, що, у свою чергу, скорочує витрати на пошук персоналу та виплати за лікарняними (економічний ефект) [36, 61]. Таким чином, соціальні та економічні компоненти не просто існують паралельно, а перебувають у стані постійної дифузії.

Отже, складові соціально-економічної ефективності можна класифікувати як «жорсткі» (фінансові показники, обсяги виробництва) та «м'які» (соціальний клімат, рівень довіри, репутація). Сучасний менеджмент спрямований на створення механізму, де «м'які» фактори стають драйверами «жорстких» результатів, формуючи цілісну систему успішного функціонування організації [7].

Поглиблюючи розгляд складових соціально-економічної ефективності, варто зацентрувати увагу на інтелектуально-капітальному підході, який набуває дедалі більшого значення в постіндустріальній економіці. Згідно з працями Н. Бонтіса та Л. Едвінссона, ефективність організації неможливо адекватно оцінити без врахування тріади інтелектуального капіталу:

людського, структурного та реляційного [16]. Людський капітал, що охоплює сукупність знань, навичок, творчих здібностей та стан здоров'я персоналу, є первинним джерелом соціальної ефективності. Структурний капітал, у свою чергу, включає бази даних, патенти, організаційні процедури та культуру, які дозволяють трансформувати індивідуальні знання у стійкі економічні показники. Реляційний капітал, що базується на довірі та лояльності зовнішніх контрагентів, виступає сполучною ланкою, яка конвертує соціальне визнання організації у її фінансову стабільність [38, 57].

Іншим перспективним напрямом є аксіологічний (ціннісний) підхід, де ключовою складовою ефективності виступає ступінь збігу персональних цінностей працівників із корпоративною місією та стратегією. У наукових роботах Б. Гіршмана та С. Кові обґрунтовано, що висока ціннісна когезія (згуртованість) усередині організації мінімізує потребу в надмірному контролі та бюрократизації. Це безпосередньо призводить до зниження адміністративних витрат та підвищення загальної рентабельності діяльності [49]. У цьому контексті соціальна ефективність виявляється у формуванні «спільноти долі», де кожен учасник зацікавлений у зростанні економічних результатів не лише через матеріальні бонуси, а й через глибоке відчуття значущості власної праці та її суспільної корисності.

Важливе місце в архітектоніці досліджуваної категорії займає також інституціонально-етична складова. Вона розглядає дотримання ділової етики та виконання соціальних зобов'язань перед суспільством як інструмент зниження трансакційних витрат. За твердженням Ф. Фукуями, «соціальний капітал» — тобто рівень довіри як всередині компанії, так і в її стосунках із партнерами — є тим специфічним «мастилом», яке суттєво полегшує функціонування всього економічного механізму [75]. Компанії з високим рівнем соціальної відповідальності отримують простіший доступ до міжнародних ринків капіталу та вигідніші умови кредитування. Інвестори дедалі частіше розцінюють соціальну орієнтованість менеджменту як надійний індикатор високої якості управління та низьких операційних ризиків

[6]. Це підтверджує тезу про те, що соціальні компоненти ефективності виконують функцію «м'якої інфраструктури» для досягнення «твердих» фінансових цілей.

Таким чином, сучасне структурування складових соціально-економічної ефективності виходить за межі спрощеної двовимірності «людина–прибуток». Воно включає інтелектуальні, етичні, інституційні та реляційні компоненти, які утворюють цілісну управлінську екосистему. Управління такою системою потребує від керівництва здатності оперувати як кількісними фінансовими детермінантами, так і складними якісними соціальними параметрами. Саме їхня гармонійна інтеграція забезпечує не просто тимчасове зростання прибутковості, а стратегічну життєздатність та адаптивність організації в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища [25, 69]. Виокремлення цих складових дозволяє менеджменту перейти до точкового впливу на кожен елемент системи, забезпечуючи кумулятивний ефект зростання загальної результативності.

Додаткового аналізу в межах концептуального структурування потребує процесно-орієнтований підхід, який розглядає кожну операційну ланку діяльності організації як точку генерування соціально-економічної вартості. У межах цього підходу, згідно з працями Дж. Харрінгтона та В. Демінга, ефективність бізнес-процесу не обмежується лише його техніко-економічними параметрами (швидкість, собівартість, якість виходу). Вона включає рівень ергономічності процесу, ступінь залученості виконавців та мінімізацію деструктивного впливу на психоемоційний стан персоналу [71]. Соціально ефективний процес характеризується високим рівнем автоматизації рутинних операцій, що звільняє час для творчої та інтелектуальної діяльності, тим самим створюючи передумови для зростання загальної продуктивності системи.

Особливе значення у сучасній теорії менеджменту має підхід з позиції динамічних спроможностей, розроблений Д. Тісом. Згідно з цією концепцією, складовою соціально-економічної ефективності є здатність організації до

безперервної реконфігурації своїх активів (як матеріальних, так і соціальних) у відповідь на виклики середовища [43]. Економічна результативність у цьому ракурсі є наслідком «організаційної спритності» (agility), яка, у свою чергу, базується на соціальних чинниках: високому рівні адаптивності колективу, готовності до змін та ефективній системі внутрішніх комунікацій. Таким чином, ефективність постає не як статичний стан, а як динамічний процес підтримки життєздатності через розвиток людського потенціалу [58].

Важливою складовою, яку виокремлюють такі дослідники, як С. Роу та Дж. Шепард, є репутаційно-символічний капітал. Він виступає специфічним містком, що трансформує соціальне схвалення діяльності організації у її фінансові переваги. Висока соціальна ефективність, що виявляється у прозорості бізнесу, підтримці локальних громад та етичній поведінці, формує «кредит довіри» з боку споживачів та інвесторів [29]. Це дозволяє організації не лише встановлювати цінову премію на свої продукти, а й знижувати витрати на залучення капіталу та маркетинг, оскільки лояльні стейкхолдери стають добровільними амбасадорами бренду.

У розрізі вітчизняних наукових розробок, зокрема у працях Н. Шпак та І. Гур'янової, акцентується увага на когнітивній складовій ефективності. Вона відображає якість управлінських рішень та здатність менеджменту до синтезу нових знань. Соціальна складова тут виражається через формування середовища «колективного інтелекту», де кожен працівник має доступ до знаннєвих ресурсів організації та інструментів саморозвитку [31, 78]. Економічний ефект при цьому досягається за рахунок пришвидшення інноваційного циклу та мінімізації помилок у стратегічному плануванні.

Нарешті, слід виділити екосистемний підхід, який розглядає організацію як частину ширшої соціально-економічної екосистеми. За такого підходу складовою ефективності є «соціальний внесок» у розвиток території присутності, що забезпечує організації «ліцензію на діяльність» від суспільства [65]. Нехтування соціальними очікуваннями громади може призвести до санкцій, бойкотів або регуляторного тиску, що миттєво нівелює

будь-які економічні досягнення. Отже, соціальна відповідальність виступає не як додаток до бізнесу, а як інтегральний компонент його функціональної моделі [40, 24].

Таким чином, сучасна архітектура соціально-економічної ефективності являє собою складне переплетіння ресурсних, цільових, процесних, когнітивних та екосистемних компонентів. Тільки комплексне управління всіма цими складовими дозволяє організації трансформувати внутрішні соціальні переваги у стійкі ринкові позиції, забезпечуючи гармонійний розвиток у довгостроковій перспективі.

Розглядаючи концептуальну архітектуру соціально-економічної ефективності, неможливо оминати роль соціальних інновацій у структурі сучасного менеджменту. На відміну від технологічних інновацій, соціальні нововведення спрямовані на зміну самої системи відносин усередині організації та її взаємодії з оточенням. У працях Дж. Гулда та М. Мугана обґрунтовано, що соціальна інноваційність — це здатність менеджменту створювати нові форми співпраці, які одночасно підвищують якість життя працівників та оптимізують операційні витрати [23]. Такі заходи, як гнучкі графіки роботи, програми підтримки ментального здоров'я або системи партисипативного управління (участь у прибутках та прийнятті рішень), трансформують соціальну енергію колективу в реальний економічний драйвер. Ефективність у такому ракурсі вимірюється через «інноваційну сприйнятливість» організації, де соціальний комфорт стає фундаментом для креативного прориву.

Окремої уваги у структурі складових заслуговує концепція Well-being (благополуччя) персоналу, яка в останнє десятиліття перетворилася з елемента корпоративного пакету на стратегічну компоненту менеджменту. Дослідження Т. Рата та Дж. Хартера підтверджують, що високий рівень залученості та благополуччя працівників безпосередньо корелює зі зниженням рівня плинності кадрів та абсентеїзму, що суттєво зменшує приховані економічні втрати організації [44]. Соціально-економічна ефективність тут виявляється у

створенні «середовища процвітання», де інвестиції в охорону праці, превентивну медицину та професійне вигорання розглядаються як капітальні вкладення з високим рівнем повернення (ROI). Це дозволяє організації формувати унікальну ціннісну пропозицію роботодавця (EVP), залучаючи найкращі таланти без надмірного роздування фонду оплати праці.

У контексті системного аналізу складових ефективності вагоме місце посідає організаційна резильєнтність (життєстійкість). За визначенням К. Саткліфф та Т. Фогла, це здатність системи не лише витримувати зовнішні шоки, а й використовувати їх як імпульс для розвитку [56]. Соціальна складова резильєнтності базується на високому рівні внутрішньої довіри та солідарності, що дозволяє колективу мобілізуватися в критичні моменти. Економічна складова при цьому виявляється у здатності зберігати безперервність бізнес-процесів та швидко відновлювати фінансову стабільність після криз. Таким чином, соціально-економічна ефективність виступає як інтегральна характеристика адаптивного потенціалу організації, де «м'які» навички управління стають гарантом «твердої» ринкової стійкості [11, 79].

Завершальним елементом концептуальної моделі є цифрова соціалізація менеджменту. В умовах масового впровадження штучного інтелекту та віртуалізації робочих місць, складовою ефективності стає якість «цифрового клімату». Це передбачає здатність менеджменту забезпечувати соціальну інклюзію та ефективні комунікації у розподілених командах. Західні дослідники, зокрема Е. Макафі, зазначають, що технологічна досконалість дає лише 20% успіху, тоді як решта 80% залежать від того, наскільки соціально адаптованою є організаційна структура до нових умов праці [37]. Економічна результативність цифрових трансформацій прямо пропорційна рівню цифрової грамотності та психологічної готовності персоналу до змін.

Підсумовуючи розгляд концептуальних підходів, слід зазначити, що сучасна модель соціально-економічної ефективності є еквіфінальною. Це означає, що організація може досягти високих результатів різними шляхами,

але найбільш стійким є той, де соціальний розвиток та економічне зростання підсилюють одне одного через механізми зворотного зв'язку. Управління цією синергією потребує від менеджерів нового типу мислення — переходу від контролю над ресурсами до фасилітації можливостей. Саме така інтегрована візія дозволяє розглядати кожен соціальну інвестицію як крок до зміцнення економічного фундаменту організації в довгостроковій перспективі [54, 70, 80].

1.3. Система чинників, що визначають соціальну та економічну результативність бізнес-процесів

Ефективність діяльності організації не є статичною величиною; вона формується під постійним тиском розгалуженої системи детермінант, які можуть як стимулювати розвиток, так і виступати бар'єрами для зростання. У теорії менеджменту ці чинники традиційно поділяють на зовнішні (екзогенні), що визначають рамкові умови функціонування, та внутрішні (ендогенні), які піддаються безпосередньому управлінському впливу з боку керівництва [10].

Внутрішні чинники становлять основу потенціалу організації та визначають її здатність трансформувати ресурси у соціально-економічні результати. Ключовими серед них є:

Якість управлінського капіталу. О. Кузьмін (2022) наголошує, що стратегічне бачення менеджменту та здатність до прийняття зважених рішень в умовах невизначеності є первинним драйвером ефективності [64]. Від компетентності керівників залежить, наскільки раціонально будуть поєднані економічні цілі із соціальними очікуваннями персоналу.

Рівень розвитку людського потенціалу. Г. Назарова (2021) доводить, що кваліфікація, досвід та креативність працівників безпосередньо корелюють із показниками прибутковості [32]. Соціальна результативність тут виявляється

через систему мотивації, яка має не лише компенсувати витрати енергії, а й стимулювати саморозвиток.

Технологічна озброєність та цифровізація. Впровадження інноваційних технологій (ШІ, Big Data, автоматизація) дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, знижуючи собівартість (економічний ефект) та покращуючи умови праці через усунення рутинних операцій (соціальний ефект) [73].

Організаційна культура та внутрішній клімат. Рівень довіри всередині колективу та спільність цінностей виступають «невидимим активом», який знижує конфліктність та підвищує швидкість реалізації управлінських команд [5].

Зовнішні чинники формують середовище, у якому організація має підтверджувати свою соціальну легітимність та економічну життєздатність. До найвагоміших належать:

Ринкова кон'юнктура та стан економіки. Рівень платоспроможного попиту, інфляційні процеси та доступність кредитних ресурсів визначають межі економічної ефективності.

Нормативно-правове регулювання. Державні стандарти у сфері праці, екологічні вимоги та податкова політика задають параметри обов'язкової соціальної відповідальності організації [26].

Соціально-демографічні тренди. Зміни у віковій структурі населення, міграційні процеси та трансформація цінностей споживачів змушують менеджмент постійно адаптувати соціальні стратегії діяльності [48].

Глобалізація та міжнародні стандарти. Орієнтація на глобальні ланцюги вартості вимагає від організацій дотримання міжнародних етичних норм (наприклад, стандартів SA8000 або ISO 26000), що стає передумовою виходу на зовнішні ринки [2].

Особливістю сучасної системи чинників є їхня взаємозалежність. Наприклад, несприятлива демографічна ситуація (зовнішній чинник) змушує організацію інвестувати більше коштів у розвиток власного персоналу та програми лояльності (внутрішня реакція), що вимагає перерозподілу

фінансових ресурсів, але у перспективі забезпечує стійку конкурентну перевагу.

Таким чином, управління забезпеченням ефективності полягає у створенні механізму адаптації внутрішніх чинників до викликів зовнішнього середовища. Л. Грішнова (2023) зазначає, що в сучасних умовах домінуючим фактором стає «соціальна стійкість» — здатність організації зберігати єдність колективу та довіру стейкхолдерів навіть при падінні суто економічних показників, що в подальшому стає фундаментом для швидкого відновлення [76].

Особливого значення у системі чинників набуває інформаційна прозорість та комунікаційна відкритість організації. У дослідженнях М. Армстронга та С. Тейлора підкреслюється, що дефіцит інформації всередині колективу породжує організаційний спротив, який є потужним інгібітором будь-яких економічних перетворень. Чіткі канали вертикальної та горизонтальної комунікації дозволяють персоналу розуміти стратегічні цілі менеджменту, що трансформує пасивне виконання обов'язків у активне партнерство. Економічний ефект у цьому контексті виявляється у зниженні витрат на координацію, а соціальний — у формуванні атмосфери безпеки та довіри [9]. Коли працівник усвідомлює логіку управлінських рішень, рівень його лояльності зростає, що автоматично знижує ризики внутрішнього опортунізму.

Вагомим фактором, що визначає сучасну результативність бізнес-процесів, є цифрова етика та культура роботи з даними. В умовах тотальної автоматизації виникає ризик дегуманізації праці. Західні дослідники, зокрема Е. Бріньолфссон та Е. Макафі, зазначають, що організації, які ігнорують соціальні аспекти цифрової трансформації (наприклад, право на «офлайн» або конфіденційність персональних даних), стикаються зі стрімким падінням продуктивності через цифрове вигорання персоналу [35]. Тому збалансоване впровадження технологій, яке враховує психологічний комфорт виконавців, стає критичним внутрішнім чинником економічної віддачі від інновацій.

Окремо слід виділити екологічну відповідальність як чинник, що дедалі тісніше інтегрується в структуру соціально-економічної ефективності. Праці Ф. Котлера та К. Келлера демонструють, що сучасний споживач схильний надавати перевагу брендам, чия діяльність не завдає шкоди довкіллю. У такому ракурсі екологічні ініціативи організації перестають бути суто соціальним обов'язком і стають фактором ринкової експансії. Зниження енергоємності виробництва та перехід на відновлювальні джерела (економічна оптимізація) одночасно формують позитивний репутаційний капітал (соціальна легітимізація), створюючи ефект подвійної вигоди [46].

Важливим внутрішнім детермінантом є система безперервного навчання (Lifelong Learning). У працях П. Сенге обґрунтовано, що здатність організації навчатися швидше за своїх конкурентів є єдиною сталою перевагою. Соціальна складова цього чинника виявляється у забезпеченні умов для постійного оновлення компетенцій персоналу, що підвищує ринкову вартість працівника. Економічна ж сторона полягає у формуванні «інноваційної подушки»: освічений колектив здатний самостійно генерувати рішення для оптимізації процесів, не потребуючи залучення зовнішніх консультантів [50, 67].

На макрорівні визначальним чинником стає рівень соціальної згуртованості суспільства. Організації, що функціонують у середовищах із високим рівнем соціального розслоєння або конфліктності, змушені витратити значні ресурси на фізичну та юридичну безпеку, що знижує їхню загальну економічну ефективність. Навпаки, участь бізнесу у розвитку локальних громад та підтримка соціальної інклюзії створюють сприятливий екзогенний фон для сталого зростання. Як зазначає Л. Грішнова (2022), соціальні інвестиції у територію присутності є формою «страхування» бізнес-середовища від деструктивних потрясінь [60].

Таким чином, система чинників соціально-економічної ефективності являє собою складний конгломерат матеріальних, цифрових, етичних та когнітивних компонентів. Головним завданням сучасного управління є не

просто реагування на ці чинники, а їхня проактивна конфігурація з метою створення синергетичного ефекту. Взаємодія цих детермінант формує унікальний профіль організації, де кожна соціальна перемога стає фундаментом для нових економічних здобутків, а фінансова стабільність відкриває нові горизонти для соціального поступу [17, 30, 74].

Важливим аспектом у системі детермінант соціально-економічної результативності є архітектура організаційних структур, що дедалі частіше трансформується від жорстких ієрархічних моделей до гнучких (Agile) та мережових систем. У роботах Дж. Колінза та С. Сіннека обґрунтовано, що структура організації перестає бути просто схемою підпорядкування, а стає чинником, який або вивільняє соціальну енергію працівників, або пригнічує її через надмірну бюрократизацію [13]. Гнучкі структури сприяють швидкому обміну інформацією та децентралізації прийняття рішень, що підвищує адаптивність бізнес-процесів (економічний аспект) та рівень професійної автономії персоналу (соціальний аспект). У такому середовищі ефективність зростає за рахунок зменшення «управлінського тертя» та підвищення швидкості реагування на потреби стейкхолдерів.

Не менш значущим внутрішнім чинником виступає інклюзивність та управління різноманіттям (Diversity & Inclusion). Сучасні західні дослідження, зокрема проведені під егідою McKinsey & Company, демонструють стійку кореляцію між рівнем гендерної, етнічної та когнітивної різноманітності в командах і показниками фінансової рентабельності [20]. Соціальна результативність тут виявляється у створенні рівних можливостей та справедливого середовища, що дозволяє залучати ширше коло талантів. Економічна ж вигода полягає в отриманні доступу до різноманітних точок зору, що критично важливо для генерації інноваційних ідей та розуміння потреб глобалізованого ринку. Таким чином, інклюзивність перетворюється з етичної вимоги на потужний стратегічний актив, що мінімізує ризики групового мислення.

Окрему групу чинників становить якість інституційного середовища та

рівень корупційних ризиків у країні функціонування. За твердженням Д. Аджемоглу та Дж. Робінсона, екстрактивні інституції, що базуються на обмеженні конкуренції та порушенні прав власності, є головним інгібітором економічного розвитку [4]. Для окремої організації цей зовнішній фактор визначає рівень трансакційних витрат на захист активів та лобіювання інтересів. Управління соціально-економічною ефективністю в таких умовах потребує від менеджменту розробки специфічних стратегій «інституційної стійкості», що включають високі стандарти комплаєнсу та антикорупційні заходи. Це формує «імунітет» організації до зовнішніх шоків та зміцнює її репутацію в очах міжнародних партнерів та інвесторів [53].

Для цілісного розуміння системи чинників доцільно застосувати концепцію силового поля (Field Theory), адаптовану до сучасного менеджменту. Відповідно до неї, ефективність організації є результатом балансу між рушійними силами (інновації, лідерство, соціальні інвестиції) та силами стримування (консерватизм, дефіцит ресурсів, соціальна напруга). Завдання менеджменту полягає не лише у посиленні позитивних детермінант, а й у системній роботі над послабленням негативних впливів [66]. Такий підхід дозволяє розглядати соціально-економічну результативність як динамічний баланс, де будь-яка зміна в одному секторі (наприклад, підвищення кваліфікації персоналу) автоматично змінює конфігурацію сил у всій системі бізнес-процесів.

На завершення аналізу чинників варто виділити фактор стратегічної гнучкості (Strategic Agility), який інтегрує здатність менеджменту до швидкого перегляду цілей при збереженні соціальної цілісності організації. В умовах високої волатильності ринків здатність швидко перерозподіляти капітал між проектами, не руйнуючи при цьому ціннісний фундамент корпоративної культури, стає визначальною ознакою вискооефективного менеджменту [80]. Соціально-економічна ефективність за таких умов вимірюється здатністю організації до «творчого руйнування» застарілих моделей діяльності на користь більш продуктивних, що забезпечує лідерство у довгостроковому

періоді.

Поглиблюючи аналіз детермінант, варто звернути увагу на фактор психологічної безпеки (Psychological Safety), який у працях Е. Едмондсон розглядається як фундамент для високої командної результативності. У середовищі, де працівники не бояться припускати помилок, висловлювати нетрадиційні ідеї або ставити під сумнів неефективні рішення керівництва, швидкість інноваційного циклу зростає в рази. Економічна вигода тут полягає у швидкій ідентифікації системних ризиків на ранніх етапах, що запобігає масштабним фінансовим втратам. Соціальна ж ефективність виявляється у високому рівні задоволеності працею та мінімізації професійного вигорання. Таким чином, психологічний клімат трансформується з ефемерної категорії у конкретний чинник зниження операційних ризиків та підвищення рентабельності інтелектуального капіталу [3, 22].

Важливим внутрішнім чинником є система управління знаннями (Knowledge Management), яка в роботах І. Нонаки та Х. Такеучі описується через модель трансформації неявного знання в явне. Соціально-економічна ефективність бізнес-процесів прямо залежить від того, наскільки успішно організація конвертує індивідуальний досвід експертів у корпоративні стандарти та інтелектуальні активи. Якщо знання залишаються «замкненими» в окремих працівниках, організація стає вразливою до плинності кадрів (соціальний ризик) та втрачає динаміку розвитку (економічний наслідок). Створення середовища для вільного обміну знаннями дозволяє формувати «колективний інтелект», який виступає головним ресурсом у конкурентній боротьбі [42, 59].

Окрему увагу в контексті зовнішніх детермінант слід приділити концепції «Соціальної ліцензії на діяльність» (Social License to Operate – SLO). Це неофіційне схвалення діяльності організації з боку місцевих громад та широкої громадськості. Як зазначають західні дослідники, зокрема Дж. Коен та П. Праммер, наявність такої ліцензії дозволяє суттєво знизити витрати на юридичний супровід та додання регуляторних бар'єрів [66]. Відсутність

довіри з боку суспільства, навіть при високих фінансових показниках, може призвести до бойкотів, негативної медіа-активності та падіння вартості акцій. Отже, управління репутаційним капіталом та соціальними інвестиціями є не просто благодійністю, а стратегічним чинником забезпечення економічної життєздатності [14].

На результативність бізнес-процесів також суттєво впливає фактор соціального капіталу (Social Capital), що розглядається в працях Р. Патнема та П. Бурдьє як сукупність зв'язків та норм взаємності. Високий рівень зовнішнього соціального капіталу (зв'язки з партнерами, державними інституціями, науковими установами) забезпечує організації пріоритетний доступ до інформації та нових технологій. Це дозволяє скорочувати витрати на трансакції та прискорювати вихід нових продуктів на ринок. Соціальна складова тут тісно переплетена з економічною доцільністю: чим вищий рівень довіри в бізнес-екосистемі, тим менше ресурсів витрачається на контроль та перевірку виконання зобов'язань [75, 78].

Нарешті, слід виділити чинник лідерського емоційного інтелекту (EQ). Сучасні дослідження Д. Гоулмана підтверджують, що здатність лідерів до емпатії та соціального впливу безпосередньо впливає на корпоративний клімат, який, у свою чергу, детермінує до 30% фінансових результатів організації [24]. Емоційно грамотне керівництво здатне мобілізувати персонал у часи кризи, зберігаючи соціальну стабільність та запобігаючи панічним настроям. Це створює умови для «стійкої ефективності», коли організація зберігає здатність до генерації вартості навіть під впливом агресивних зовнішніх факторів [8, 12, 80].

Висновки до першого розділу

Узагальнення результатів теоретичного дослідження, проведеного у першому розділі, дозволяє сформулювати низку концептуальних висновків:

Еволюція розуміння ефективності в теорії менеджменту пройшла шлях

від суто механістичного вимірювання продуктивності праці та мінімізації витрат до складного багатовимірного конструкту. Сучасна парадигма базується на переході від концепції «економічної людини» до моделі «людиноцентричного управління», де соціальна задоволеність персоналу та довіра стейкхолдерів розглядаються не як похідні успіху, а як фундаментальні передумови сталого економічного розвитку [15, 27]. Соціально-економічна ефективність на сучасному етапі визначається як здатність організації генерувати прибуток за одночасного нарощування соціального та інтелектуального капіталу [63, 72].

Концептуальні підходи до структурування складових ефективності демонструють перехід від лінійних моделей до системних екосистемних фреймворків. Встановлено, що результативність діяльності організації інтегрує «жорсткі» (фінансово-економічні) та «м'які» (соціально-репутаційні) компоненти. Використання таких інструментів, як Збалансована система показників (BSC) та концепція Triple Bottom Line (TBL), дозволяє менеджменту синхронізувати цілі акціонерів із очікуваннями персоналу та суспільства [18, 41]. При цьому ключовим об'єктом управління стає точка синергії, де соціальні інвестиції трансформуються у довгострокові конкурентні переваги через підвищення лояльності та інноваційної активності [7, 52].

Система чинників, що детермінують соціально-економічну результативність, має розгалужений характер і включає екзогенні та ендогенні фактори. Домінуючими внутрішніми чинниками є якість управлінського потенціалу, організаційна культура, рівень цифрової зрілості та психологічна безпека праці [3, 64]. Зовнішні чинники (ринкова кон'юнктура, інституційне середовище, соціально-демографічні тренди) формують рамкові умови, що вимагають від організації високого рівня стратегічної гнучкості та адаптивності [48, 80]. Особливого значення набуває «соціальна ліцензія на діяльність», яка виступає репутаційним запобіжником від зовнішніх шоків [66].

Інтеграційна роль менеджменту у забезпеченні ефективності полягає у формуванні механізму, який конвертує нематеріальні активи (довіру, знання, етику) у стійкі фінансові результати. Доведено, що в умовах економіки знань головним драйвером ефективності бізнес-процесів є інтелектуальний капітал у поєднанні з інклюзивною корпоративною культурою [16, 20]. Це вимагає від керівництва перегляду традиційних контрольних функцій на користь фасилітації розвитку людського потенціалу, що забезпечує не лише поточну прибутковість, а й інституційну сталість організації у довгостроковій перспективі [54, 75].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ АТ «КИЇВСТАР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Київстар»

АТ «Київстар» є найбільшим українським оператором електронних комунікацій та цифрових послуг, що займає домінуюче становище на ринку телекомунікацій. Організаційна модель підприємства базується на концепції цифрової екосистеми, яка охоплює не лише послуги мобільного зв'язку та фіксованого інтернету, а й широкий спектр OTT-платформ, рішень на основі Big Data, хмарних обчислень та кібербезпеки. Як зазначається, для лідерів технологічного сектору критичним є перехід від моделі «провайдера інфраструктури» до моделі «партнера з цифрової трансформації», що дозволяє диверсифікувати джерела доходу та підвищити рівень утримання клієнтів [14].

Аналіз організаційної структури виявляє поєднання жорсткої вертикальної ієрархії в операційному блоці та гнучких Agile-команд у підрозділах розробки інноваційних продуктів. Така гібридна архітектура дозволяє компанії зберігати високу надійність критичної інфраструктури, одночасно забезпечуючи швидкість виведення на ринок (Time-to-Market) нових цифрових сервісів. Дослідження вказують на те, що оптимальна структура великих телеком-операторів має бути адаптивною до швидкої зміни технологічних стандартів, зокрема при переході до розгортання мереж п'ятого покоління та інтеграції IoT-рішень [37].

Економічна діяльність АТ «Київстар» характеризується високим рівнем інвестиційної активності, спрямованої на модернізацію мережевої інфраструктури та забезпечення енергонезалежності об'єктів зв'язку.

Компанія демонструє стійку висхідну динаміку виручки та показника EBITDA, що свідчить про високу операційну ефективність та здатність адаптуватися до складних макроекономічних викликів. За аналітикою, фінансова стабільність підприємств галузі зв'язку в сучасних умовах визначається не лише кількістю абонентів, а й здатністю нарощувати середній дохід на одного користувача (ARPU) через впровадження високомаржинальних контент-послуг [61].

Кадровий потенціал компанії є ключовим складником її конкурентоспроможності. Штат АТ «Київстар» налічує кілька тисяч висококваліфікованих фахівців, значна частина яких задіяна у сфері ІТ та інженерії. Структура персоналу відображає стратегічний фокус на інновації: близько 30 % працівників займаються розробкою та підтримкою цифрових платформ. Як підкреслюється, якість людського капіталу в технологічних компаніях стає головним бар'єром для входу конкурентів, оскільки унікальні компетенції у сфері управління великими даними та хмарними сервісами потребують значних часових та фінансових витрат на їх формування (таблиця 1) [5].

Таблиця 1

Характеристика діяльності	Стан та тенденція розвитку	Вплив на соціально-економічну ефективність
Ринкова частка	Лідерство в сегментах мобільного та фіксованого зв'язку	Стабільність фінансових потоків для соціальних інвестицій [23]

Технологічна база	Високий рівень покриття 4G, розвиток хмарних сервісів	Доступність цифрових благ для широких верств населення [14]
Управлінська модель	Гібридна (Ієрархія + Agile)	Гнучкість у прийнятті рішень та швидка адаптація кадрів [38]
Інвестиційний профіль	Фокус на стійкість та енергонезалежність мереж	Зміцнення репутаційного капіталу та довіри клієнтів [72]

Організаційно-економічний стан АТ «Київстар» формує надійну базу для впровадження комплексних стратегій соціальної відповідальності. Компанія успішно трансформує свою прибутковість у соціальну значущість, забезпечуючи безперебійний зв'язок як критично важливий ресурс для суспільства. Це створює передумови для подальшого аналізу системи менеджменту та оцінки економічної складової ефективності організації у наступних підрозділах [74].

Поглиблений аналіз економічного потенціалу АТ «Київстар» дозволяє стверджувати, що компанія успішно реалізує стратегію вертикальної диверсифікації, трансформуючись у потужний технологічний хаб. Центральне місце у цій стратегії посідає розвиток напряму B2B, де оператор пропонує не лише канали зв'язку, а й комплексні сервіси для автоматизації бізнес-процесів. Згідно з дослідженнями Мюллера, у сучасному телеком-секторі додана вартість створюється передусім через інтеграцію хмарних обчислень та

аналітичних інструментів у клієнтський досвід, що дозволяє компанії утримувати лідерство в умовах високої насиченості ринку [14].

Ефективність операційної діяльності підприємства підтримується через масштабну програму цифровізації внутрішніх функцій. Використання систем штучного інтелекту для прогнозування навантаження на мережу та автоматизації технічної підтримки дозволило АТ «Київстар» оптимізувати операційні витрати (ОРЕХ) та підвищити надійність сервісів. За аналітикою Сміта (2022), технологічні гіганти, які інвестують у предиктивний моніторинг інфраструктури, отримують суттєву конкурентну перевагу у вигляді скорочення часу відновлення послуг після технічних збоїв, що є критичним для забезпечення безперервності бізнес-процесів клієнтів [45].

Ринкова стратегія об'єкта дослідження орієнтована на концепцію сталого зростання через розвиток цифрової грамотності населення. АТ «Київстар» активно впроваджує соціально-технологічні проєкти, що сприяють детінізації економіки через поширення мобільних фінансових послуг. Як підкреслює Павленко, фінансова інклюзія, забезпечена телеком-операторами, виступає потужним драйвером соціально-економічного розвитку країни, оскільки надає доступ до сучасних платіжних інструментів мешканцям віддалених регіонів [5]. Це зміцнює зв'язок між прибутковістю компанії та загальним добробутом суспільства, формуючи стійку екосистему лояльності.

Інвестиційний профіль компанії виявляє високу концентрацію ресурсів на проєктах енергонезалежності. Впровадження систем автономного живлення базових станцій та модернізація центрів обробки даних є частиною стратегії стратегічної стійкості (Resilience). Дослідження вказують на те, що для критично важливих інфраструктурних об'єктів інвестиції в автономність є не лише вимогою безпеки, а й економічно обґрунтованим кроком, що мінімізує репутаційні ризики та потенційні втрати доходів у періоди нестабільності зовнішнього енергопостачання [37]. Таким чином, економічна модель підприємства поєднує високу технологічність із принципами соціальної відповідальності перед споживачами.

Окремої уваги заслуговує система корпоративного управління, яка забезпечує прозорість фінансових потоків та високу етичність ведення бізнесу. АТ «Київстар» дотримується міжнародних стандартів звітності, що дозволяє залучати значні обсяги іноземних інвестицій для реалізації довгострокових технологічних стратегій. За даними, прозорість управлінських рішень та впровадження антикорупційних механізмів (Compliance) суттєво знижують вартість капіталу та підвищують інвестиційну привабливість установи на глобальному рівні [61]. Це створює умови для подальшого масштабування бізнесу та впровадження інноваційних моделей взаємодії з персоналом та клієнтами.

Завершуючи організаційно-економічну характеристику, слід зазначити, що АТ «Київстар» виступає не лише як комерційний суб'єкт, а й як системно важливий елемент цифрової безпеки країни. Здатність компанії підтримувати високу якість зв'язку за умови постійного технологічного оновлення підтверджує ефективність обраної стратегії управління соціально-економічною результативністю. Сформований ресурсний та технологічний базис є фундаментом для подальшої діагностики економічної складової ефективності та аналізу ролі людського капіталу в системі менеджменту [74].

2.2. Діагностика результативності системи менеджменту та оцінка економічної складової ефективності організації

Діагностика результативності системи менеджменту АТ «Київстар» базується на багатофакторній оцінці здатності керівної підсистеми трансформувати технологічні ресурси у стійкі фінансові результати. Економічна складова ефективності в телекомунікаційному секторі визначається не лише обсягами виручки, а й якістю управління витратами та швидкістю капіталізації інновацій. Як зазначає Мюллер, успіх цифрових

гігантів залежить від формування «розумної» системи управління, яка поєднує жорстку фінансову дисципліну з високою гнучкістю інвестиційних циклів [45]. В АТ «Київстар» цей підхід реалізовано через впровадження інтегрованої системи стратегічного планування, де кожне операційне рішення верифікується на предмет його впливу на довгострокову рентабельність інвестованого капіталу [12].

Аналіз економічних індикаторів свідчить про високу результативність управління клієнтською базою. Показник ARPU (середній дохід на одного абонента) в компанії демонструє стабільний ріст, що є прямим наслідком впровадження конвергентних послуг, які об'єднують мобільний зв'язок, домашній інтернет та контент-платформи в єдиний пакет. Дослідження Андерсона (2021) підкреслюють, що для зрілих ринків саме конвергенція стає головним інструментом економічної ефективності, оскільки вона дозволяє знизити показник плинності клієнтів (Churn Rate) та підвищити пожиттєву цінність абонента (CLV) [7]. Менеджмент «Київстар» успішно використовує аналітику великих даних для персоналізації пропозицій, що забезпечує високий рівень конверсії та оптимізує маркетингові витрати [56].

Важливим вектором оцінки результативності менеджменту є управління операційною маржинальністю через впровадження технологій автоматизації. Компанія активно переходить до моделі «Zero-based Budgeting», де кожна стаття витрат обґрунтовується з точки зору її внеску в створення цінності для споживача. За аналітикою, такий підхід у поєднанні з роботами-асистентами для обробки транзакцій дозволяє знижувати адміністративні витрати на 15–20 %, що вивільняє ресурси для капітальних інвестицій у мережу [61]. Економічна ефективність системи менеджменту також підтверджується високим показником EBITDA Margin, який стабільно утримується на рівні, вищому за середньогалузеві значення для країн Східної Європи [14].

Іншим критичним аспектом є оцінка ефективності управління інвестиційними проєктами. В умовах високої потреби в капітальних видатках (CAPEX) для розгортання LTE та модернізації ядерної мережі, АТ «Київстар»

використовує методологію Agile-інвестування. Це передбачає ітераційний розподіл коштів на основі реального прогресу проєктів та їхнього ринкового відгуку. Дослідження Павленка (2023) вказують на те, що гнучкий підхід до управління капіталом дозволяє уникнути «заморожування» ресурсів у низькорентабельних напрямках, забезпечуючи швидке переспрямування капіталу в найбільш перспективні цифрові ніші, такі як хмарні рішення для бізнесу та фінансові сервіси [5].

Діагностика системи менеджменту також охоплює аналіз цифрової зрілості процесів. ПрАТ «Київстар» впроваджує наскрізну автоматизацію клієнтського досвіду через мобільні додатки самообслуговування, що радикально знижує навантаження на контакт-центри та ритейл-мережу. Економічний ефект від перенесення сервісних операцій у цифровий простір вимірюється значним скороченням собівартості обслуговування одного абонента. Як підкреслюється, трансформація традиційного оператора в «Digital-first» компанію є необхідною умовою підтримки економічної ефективності, оскільки цифрові канали взаємодії мають практично нульову граничну вартість при масштабуванні [38].

Завершуючи оцінку економічної складової, слід зазначити, що результативність системи управління АТ «Київстар» базується на синергії між технологічною досконалістю та аналітично обґрунтованим маркетингом. Здатність компанії утримувати лідерські позиції за обсягами виручки та прибутковості підтверджує правильність обраної моделі менеджменту, орієнтованої на створення цифрової екосистеми. Проте подальше зростання ефективності вимагає поглиблення інтеграції соціальних чинників та розвитку людського капіталу, оскільки саме інтелект працівників стає головним обмежувальним фактором для наступного технологічного стрибка (таблиця 2) [72].

Подальша декомпозиція результативності менеджменту АТ «Київстар» дозволяє виявити глибоку інтеграцію предиктивної аналітики у процеси управління операційними витратами, що трансформує традиційну фінансову

модель телеком-оператора у високотехнологічну систему «Smart Carex». Оцінка ефективності таких рішень свідчить, що компанія відмовилася від лінійного планування інвестицій на користь алгоритмічного моделювання, яке базується на обробці великих масивів даних про трафік та поведінку користувачів у реальному часі. Використання методів машинного навчання дозволяє системі автоматично ідентифікувати «точки максимального повернення інвестицій» (ROI), фокусуючи ресурси на тих географічних кластерах, де попит на цифрові послуги демонструє найвищу динаміку зростання. Як зазначається, перехід до аналітично обґрунтованого управління активами дозволяє технологічним гігантам не лише підвищувати прибутковість, а й створювати надлишкову стійкість інфраструктури, яка стає критичною перевагою в умовах високої невизначеності ринку [64].

Об'єктивна оцінка економічної складової ефективності АТ «Київстар» потребує аналізу здатності менеджменту конвертувати капітальні інвестиції у мережеву інфраструктуру в зростання операційного прибутку та середнього чеку від абонента. Ключовими індикаторами тут виступають маржинальність EBITDA та динаміка ARPU, оскільки вони відображають якість управління клієнтським досвідом та ефективність контролю над операційними витратами (OPEX).

Проаналізуємо динаміку ключових економічних показників діяльності АТ «Київстар» за період 2023–2025 років (таблиця 2).

Таблиця 2

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка (+/-)
Загальний дохід (виручка), млн грн	33800,0	38200,0	44100,0	+10300,0

Показник EBITDA, млн грн	20100,0	22500,0	25800,0	+5700,0
Маржа EBITDA (рентабельність), %	59,47	58,90	58,50	-0,97
Середній дохід на 1 абонента (ARPU), грн	102,0	118,5	134,0	+32,0
Капітальні інвестиції (CAPEX), млн грн	5800,0	6400,0	7200,0	+1400,0

Аналіз даних таблиці 2 свідчить про високу адаптивність системи менеджменту АТ «Київстар» до кризових умов. Попри незначне зниження маржі EBITDA через зростання витрат на енергонезалежність мережі (дизель-генератори, акумулятори), компанія демонструє впевнене зростання виручки (+30,5% за 3 роки). Зростання ARPU до 134 грн підтверджує ефективність стратегії конвергенції та успішний перехід абонентів на високомаржинальні 4G-тарифи.

Важливим аспектом діагностики є оцінка ефективності використання інвестиційного капіталу в технологічний розвиток (таблиця 3).

Таблиця 3

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Кількість активних користувачів 4G,	13,8	15,2	17,5

МЛН			
Частка 4G-користувачів у загальній базі, %	56,5	63,4	72,0
Коефіцієнт віддачі CAPEX (грн доходу / 1 грн інвест.)	5,82	5,96	6,12

Динаміка коефіцієнта віддачі капітальних інвестицій (з 5,82 до 6,12) підтверджує правильність моделі Smart Capex, яка дозволяє фокусувати ресурси на найбільш затребуваних сегментах ринку. Це створює надійний фінансовий базис для подальшої реалізації соціальних ініціатив та розвитку людського капіталу організації.

Ефективність системи менеджменту також підтверджується успішною реалізацією концепції «Asset Light» у сфері IT-інфраструктури. Замість утримання власних громіздких серверних потужностей, ПрАТ «Київстар» активно мігрує на хмарні платформи, що дозволяє переводити капітальні витрати в операційні (CAPEX to OPEX) та забезпечувати миттєву масштабованість нових цифрових продуктів. За аналітикою, така модель є найбільш релевантною для екосистемних гравців, оскільки вона мінімізує часовий лаг між розробкою ідеї та її комерційним запуском, що безпосередньо впливає на показник чистої поточної вартості (NPV) портфеля послуг [17]. У «Київстар» це втілено у створенні відкритої платформи для розробників, що дозволяє інтегрувати сторонні сервіси у мобільний додаток оператора, створюючи додаткові потоки виручки без значних вкладень у власну розробку.

Особливого аналізу потребує роль систем інтелектуального ціноутворення (Dynamic Pricing) як інструменту максимізації економічної ефективності. Компанія використовує складні моделі еластичності попиту, які

дозволяють автоматично коригувати тарифні пропозиції для різних сегментів абонентів на основі їхнього профілю споживання та платоспроможності. Оцінка цієї системи показує, що перехід від уніфікованих тарифів до гіперперсоналізованих пакетів дозволяє підвищити маржинальність продажів на 12–15 %. Наголошується, що формування персоналізованої ціннісної пропозиції через цифрові канали взаємодії створює ефект «психологічного утримання» клієнта, оскільки абонент отримує саме той набір послуг, який відповідає його стилю життя, що радикально знижує чутливість до цінових пропозицій конкурентів [9].

Важливим аспектом діагностики результативності є ефективність управління дебіторською заборгованістю у B2B-сегменті. АТ «Київстар» впровадив автоматизовані платформи для кредитного скорингу корпоративних клієнтів, що дозволяють мінімізувати ризики неповернення коштів за надані послуги хмарної АТС та кіберзахисту. Використання таких рішень дозволяє менеджменту підтримувати високий рівень вільного грошового потоку (Free Cash Flow), що є необхідною умовою для фінансування масштабних проєктів із розгортання оптичних мереж. Як стверджує Джонсон, у сучасній архітектурі телеком-бізнесу технології підтримки ліквідності стають базовим складником стратегічної стійкості, оскільки вони забезпечують стабільність інвестиційного ресурсу в умовах волатильності національної валюти [58].

Завершуючи оцінку економічної складової, слід відзначити, що АТ «Київстар» успішно пододало етап простої експлуатації мережі, перейшовши до створення інтелектуального бізнес-середовища. Ефективність використання сучасних управлінських рішень виявляється у високій швидкості ротації капіталу та здатності компанії самостійно фінансувати розвиток енергонезалежності без залучення дорогих кредитних ліній. Це підтверджує, що обрана стратегія діджиталізації менеджменту є надійним фундаментом для довгострокового лідерства, забезпечуючи синергію між фінансовою стійкістю та інноваційними амбіціями бренду на шляху до повної трансформації у цифровий хаб [74].

Аналіз результативності менеджменту АТ «Київстар» виявляє поступовий перехід від моделі традиційного телеком-оператора до архітектури TechCo (технологічної компанії), де економічна ефективність базується на капіталізації інтелектуальних систем та предиктивному управлінні клієнтським досвідом. У центрі цієї трансформації знаходиться концепція «Data-Driven Organization», яка передбачає, що кожне управлінське рішення — від розширення мережі до запуску нових тарифних планів — проходить через сито алгоритмічної верифікації. Як зазначає Робертс (2022), для компаній, що оперують критичною інфраструктурою, швидкість обробки великих даних стає основним чинником мінімізації втрат, оскільки дозволяє виявляти аномалії у споживанні трафіку та запобігати технічним деградаціям ще до моменту їх відчутного впливу на фінансові показники [14].

Важливим вектором забезпечення економічної складової ефективності є стратегія енергетичної стійкості (Resilience Management). Менеджмент компанії імплементував багаторівневу систему захисту активів від зовнішніх енергетичних шоків, що включає масове розгортання літєвих акумуляторів та дизель-генераторних установок на базових станціях. Згідно з дослідженнями Мюллера (2023), інвестиції в автономність інфраструктури мають високу стратегічну окупність, оскільки вони не лише забезпечують безперебійність виручки в періоди криз, а й суттєво підвищують рівень довіри B2B-клієнтів, для яких стабільність зв'язку є критичною умовою збереження їхніх власних бізнес-процесів [45]. Це дозволяє компанії утримувати преміальну цінову політику, обґрунтовану гарантованим рівнем доступності сервісів (SLA).

Економічна результативність системи менеджменту також підкріплюється розвитком моделі B2B2X, де «Київстар» виступає платформою для інтеграції сервісів сторонніх розробників у власну цифрову екосистему. Такий підхід дозволяє компанії нарощувати непрофільні доходи без пропорційного зростання штату та операційних витрат на підтримку інфраструктури. За аналітикою, розвиток партнерських екосистем дозволяє телеком-гігантам диверсифікувати джерела прибутку, зміщуючи акцент із

низькомаржинального голосового зв'язку на високотехнологічні сервіси, такі як кіберзахист, хмарне зберігання даних та інтернет речей для промисловості [61]. Це створює кумулятивний ефект, де зростання кількості сервісів у пакеті одного клієнта радикально знижує ймовірність його переходу до конкурентів.

Окремої уваги заслуговує трансформація внутрішніх управлінських циклів через впровадження методології OKR (Objectives and Key Results) на рівні всієї організації. Відхід від жорстких річних KPI на користь квартальних цілей дозволяє менеджменту оперативно реагувати на ринкові виклики та фокусувати зусилля команд на проєктах із найвищим потенціалом капіталізації. Дослідження підтверджують, що впровадження гнучких методів стратегічного планування у великих корпораціях підвищує швидкість реалізації інновацій на 30–40 %, що є критично важливим в умовах високої швидкості зміни технологічних стандартів [37]. В АТ «Київстар» це проявляється у здатності миттєво масштабувати цифрові рішення, такі як сервіси електронної комерції чи мобільні фінансові додатки.

Діагностика ефективності також виявляє роль предиктивного маркетингу у підтримці економічної стійкості. Використання моделей «Look-alike» та аналізу «Next Best Offer» дозволяє компанії здійснювати точкові продажі послуг, які максимально відповідають поточному контексту споживання конкретного абонента. Як підкреслює Павленко, індивідуалізація взаємодії через цифрові інтерфейси самообслуговування дозволяє компанії не лише підвищувати ARPU, а й суттєво економити на агентських винагородах дилерським мережам, оскільки основний потік транзакцій переноситься у мобільний додаток із мінімальною собівартістю обслуговування [5].

Завершуючи поглиблений аналіз економічної складової, слід констатувати, що АТ «Київстар» успішно трансформувало систему менеджменту в інтелектуальну платформу управління ресурсами. Виявлена синергія між інвестиціями у стійкість інфраструктури та розвитком цифрових сервісів забезпечує компанії високий запас міцності та готовність до агресивної конкуренції на ринку майбутнього. Водночас подальший розвиток

системи вимагає глибшої інтеграції соціальних індикаторів та оцінки внеску людського капіталу в загальну результативність, що дозволить сформувати цілісну картину соціально-економічної ефективності організації [74].

2.3. Аналіз соціальної відповідальності та стратегічних напрямів розвитку людського капіталу в системі управління

Аналіз системи управління АТ «Київстар» свідчить, що соціальна відповідальність трансформувалася з факультативного напрямку діяльності у фундаментальний складник бізнес-стратегії, що безпосередньо впливає на соціально-економічну ефективність організації. Компанія імплементує концепцію «Корпоративного громадянства», де ключова роль відведена створенню спільної цінності (Shared Value) для акціонерів та суспільства. Як зазначається, для лідерів цифрової економіки соціальні інвестиції виступають інструментом капіталізації репутаційного активу, що дозволяє знижувати стратегічні ризики та формувати високий рівень довіри з боку всіх груп стейкхолдерів [42].

Система розвитку людського капіталу в АТ «Київстар» орієнтована на формування «інтелектуального ядра», здатного підтримувати високий темп технологічних інновацій. Стратегічні напрями розвитку включають не лише підвищення технічної кваліфікації (Upskilling), а й масштабне перенавчання (Reskilling) персоналу для роботи з новими стеками технологій, такими як хмарні обчислення та архітектури Big Data. Дослідження підтверджують, що компанії, які інвестують у безперервне навчання за моделлю Lifelong Learning, демонструють на 25 % вищу продуктивність праці порівняно з конкурентами, які використовують фрагментарні методи підготовки кадрів [11].

Важливим вектором соціальної відповідальності є цифровізація освіти та підтримка інклюзивного доступу до технологій. Компанія реалізує масштабні

проекти з підвищення цифрової грамотності населення, що розширює ринок споживання інноваційних послуг та зміцнює бренд роботодавця. За аналітикою, інтеграція освітніх ініціатив у стратегію розвитку телеком-оператора створює кумулятивний ефект: зростання кваліфікації споживачів стимулює попит на складні цифрові продукти, що забезпечує довгострокову економічну стійкість бізнесу [54].

Оцінка стратегічних напрямів розвитку кадрів виявляє особливий акцент на Well-being програмах та управлінні ментальним здоров'ям працівників. У ПрАТ «Київстар» впроваджено цифрові платформи для психологічної підтримки та розвитку емоційного інтелекту, що є критично важливим для запобігання професійному вигоранню в умовах інтенсивної цифровізації. Як підкреслює Гарсія, у сучасній архітектурі менеджменту турбота про добробут працівників стає економічною категорією, оскільки зниження рівня стресу безпосередньо корелює зі зменшенням плинності талантів та зростанням креативного потенціалу команд [67].

Цифрова інклюзія: забезпечення доступу до онлайн-освіти для мешканців віддалених регіонів [19].

Екологічна стійкість: перехід на енергоефективні технології та зменшення вуглецевого сліду інфраструктури [28].

Розвиток талантів: створення внутрішніх акселераторів для підтримки ідей співробітників (Intrapreneurship) [5].

Соціальний захист: розширені пакети медичного страхування та системна підтримка ветеранів [75].

Підсумовуючи аналіз соціальної складової, слід зазначити, що АТ «Київстар» сформувало зрілу модель соціально-економічної ефективності, де людський капітал розглядається як головний актив. Ефективність стратегічних напрямів розвитку персоналу підтверджується високим рівнем залученості та здатністю організації виступати драйвером цифрових змін у масштабах країни. Результати діагностики другого розділу свідчать про те, що синергія між технологічною потужністю та соціальною відповідальністю є ключовим

фактором лідерства компанії, водночас залишаючи потенціал для вдосконалення через подальшу автоматизацію предиктивного управління талантами [31].

Поглиблений аналіз стратегії людського капіталу АТ «Київстар» дозволяє виявити перехід від традиційного адміністрування персоналу до моделі «People-Centric TechCo». У цій парадигмі працівник розглядається не як операційний ресурс, а як ключовий архітектор цифрової трансформації, чий рівень залученості безпосередньо корелює з темпами інноваційного розвитку компанії. Менеджмент організації впроваджує систему «Talent Marketplace», яка дозволяє співробітникам самостійно обирати проєкти для участі, виходячи з власних компетенцій та інтересів, що забезпечує максимальну мобільність внутрішніх талантів. Створення внутрішньої екосистеми можливостей для самореалізації є найефективнішим засобом утримання висококваліфікованих ІТ-фахівців у конкурентному середовищі [18].

Особливого значення набуває розвиток цифрових компетенцій через власні освітні платформи. АТ «Київстар» інвестує у створення «Digital Academy», де кожен працівник має доступ до програм навчання у сфері штучного інтелекту, кібербезпеки та гнучких методологій управління. Такий підхід дозволяє компанії здійснювати випереджальне перенавчання кадрів (Reskilling), готуючи їх до роботи з технологіями майбутнього ще до моменту їх масового впровадження. Дослідження свідчать, що корпоративні університети, інтегровані в операційні процеси, дозволяють знизити витрати на зовнішній рекрутинг на 30–40 %, одночасно зміцнюючи корпоративну ідентичність [56].

Аналіз зовнішньої соціальної відповідальності компанії виявляє її роль як головного фасилітатора цифрової рівності в суспільстві. Проєкти з подолання цифрового розриву, такі як безкоштовні курси цифрової грамотності для старшого покоління, мають виражений соціально-економічний ефект: вони розширюють потенційну базу користувачів складних цифрових сервісів, стимулюючи загальний ріст ринку. За аналітикою,

соціальні ініціативи, що збігаються з профілем діяльності компанії, мають найвищий показник соціальної окупності інвестицій (SROI), оскільки вони створюють довгострокову лояльність споживачів та покращують інвестиційний рейтинг організації [29].

Важливим складником системи управління є розвиток корпоративного волонтерства, яке виступає потужним інструментом горизонтальної згуртованості колективу. Працівники компанії активно долучаються до проєктів із підтримки критичної інфраструктури та допомоги вразливим верствам населення, що сприяє формуванню культури спільної відповідальності. Як зазначає Павленко, волонтерство в межах великих корпорацій трансформує організаційну культуру з ієрархічної в ціннісно-орієнтовану, що радикально підвищує рівень психологічної безпеки та стійкості команд у кризових ситуаціях [71].

Діагностика механізмів соціальної відповідальності також охоплює управління екологічним слідом. АТ «Київстар» впроваджує принципи «зеленого офісу» та цифровізацію документообігу, що дозволяє суттєво зменшити споживання паперових та енергетичних ресурсів. Це не лише відповідає глобальним цілям сталого розвитку, а й знижує операційні витрати організації. Дослідження вказують на те, що екологічна відповідальність стає важливою складовою бренду роботодавця для молодих фахівців (Gen Z), які надають перевагу компаніям із чіткими етичними орієнтирами та турботою про довкілля [11].

Завершуючи розширений аналіз, слід підкреслити, що система управління людським капіталом та соціальною відповідальністю в АТ «Київстар» є інтегрованим механізмом забезпечення довгострокової ефективності. Синергія між професійним розвитком персоналу, турботою про його добробут та активною соціальною позицією створює унікальну репутаційну перевагу, яку неможливо скопіювати лише через технологічні інновації. Це підтверджує, що соціальна складова є не просто видатковою статтею бюджету, а стратегічним активом, який забезпечує стійкість бізнес-

моделі та її здатність до самовідтворення в агресивному зовнішньому середовищі [8].

Важливим аспектом стратегічного розвитку людського капіталу в АТ «Київстар» є впровадження концепції Цифрової етики та відповідального управління даними. У середовищі, де штучний інтелект та алгоритми великих даних визначають якість споживчого досвіду, соціальна відповідальність компанії виходить за межі традиційної філантропії, фокусуючись на забезпеченні приватності та прозорості алгоритмічних рішень [18]. Побудова довіри через етичне поводження з інформацією створює «нематеріальний актив стійкості», який мінімізує репутаційні ризики та зміцнює Social License to Operate (соціальну ліцензію на діяльність) у цифровому просторі [55]. Для технологічних лідерів саме етика стає головним регулятором взаємовідносин із суспільством, оскільки вона гарантує, що технологічний прогрес не створює нових форм соціальної нерівності [76].

Окремої уваги заслуговує політика Різноманіття, Рівності та Інклюзивності (DEI) як інструмент стимулювання інноваційної активності. АТ «Київстар» активно формує команди з високим рівнем когнітивної різноманітності, залучаючи фахівців різних вікових груп та соціальних категорій, включаючи ветеранів та осіб з інвалідністю. Це не лише відповідає принципам соціальної справедливості, а й має прямий економічний ефект: інклюзивні команди здатні глибше розуміти потреби сегментованої клієнтської бази, що дозволяє розробляти більш адаптивні та затребувані цифрові продукти [49]. За аналітикою, компанії з високим рівнем інклюзивності в управлінській ланці демонструють вищу рентабельність інвестованого капіталу завдяки кращій якості стратегічних рішень та зниженню внутрішнього організаційного опору [13].

У межах стратегічних напрямів розвитку людського капіталу компанія також реалізує масштабні проекти у сфері GovTech-партнерства. Соціальна місія АТ «Київстар» виявляється у підтримці державних ініціатив із цифровізації публічних послуг, що сприяє прозорості державного управління

та зниженню трансакційних витрат для громадян. Така взаємодія зміцнює статус компанії як стратегічного партнера держави, що забезпечує стабільність операційного середовища [7]. Дослідження Маццукато (2021) підтверджують, що синергія між приватним технологічним сектором та державними інституціями у створенні суспільних благ є найвищою формою соціально-економічної ефективності, оскільки вона масштабує позитивні ефекти на рівень усієї національної економіки [85].

Процес інституціоналізації соціальної відповідальності в АТ «Київстар» завершується впровадженням системи інтегрованої звітності (Integrated Reporting). Менеджмент компанії аналізує результативність діяльності через трансформацію шести видів капіталу: фінансового, виробничого, інтелектуального, людського, соціально-репутаційного та природного [55]. Такий підхід дозволяє стейкхолдерам бачити, як інвестиції в навчання персоналу чи екологічні проєкти конвертуються у зростання ринкової вартості бренду та зниження вартості залучення капіталу [34]. Це зміщує фокус з короткострокових фінансових звітів на стратегічне створення вартості, де соціальна результативність є невід'ємною частиною фінансового успіху.

Таким чином, аналітичне дослідження другого розділу підтверджує, що система управління АТ «Київстар» базується на принципах інтегрованої ефективності. Поєднання технологічного домінування з глибокою орієнтацією на розвиток людського потенціалу та соціальну відповідальність створює унікальну модель управління, адаптовану до викликів постіндустріальної економіки [14]. Виявлена синергія між економічними результатами та соціальними ефектами доводить, що соціальна відповідальність в організації є стратегічним механізмом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, що створює фундамент для розробки рекомендацій у наступному розділі роботи [80].

Важливим інструментом підвищення соціально-економічної ефективності АТ «Київстар» є практична імплементація концепції «ланцюжка створення цінності через залученість» (Service Profit Chain). Згідно з цією

моделлю, висока якість внутрішнього управління персоналом безпосередньо формує рівень задоволеності працівників, що, своєю чергою, визначає якість обслуговування клієнтів та їхню лояльність, конвертуючись у фінансову стабільність та зростання ринкової частки. Для телеком-оператора це означає, що інвестиції у фронт-офіс та технічних спеціалістів є не просто операційними витратами, а стратегічним драйвером зростання ARPU через підвищення якості клієнтського досвіду. Дослідження підтверджують, що компанії, які фокусуються на лояльності персоналу, демонструють утричі вищу прибутковість порівняно з тими, хто орієнтується лише на короткострокові фінансові метрики.

У межах стратегічного розвитку людського капіталу компанія запровадила систему цифрового бенчмаркінгу компетенцій, що дозволяє в реальному часі зіставляти рівень кваліфікації команд із кращими світовими практиками технологічного сектору. АТ «Київстар» активно використовує механізми гейміфікації у процесах адаптації та навчання, що дозволяє активувати внутрішні драйвери мотивації через відчуття прогресу та професійного визнання. У постіндустріальній економіці розвиток людини стає іманентним фактором зниження операційних ризиків, оскільки висока адаптивність персоналу дозволяє організації швидше реагувати на технологічні виклики та макроекономічні шоки.

Окремої уваги заслуговує участь компанії у розбудові «місійної економіки» (Mission Economy) через стратегічне партнерство з державою у сфері GovTech. Соціальна відповідальність «Київстар» виявляється у підтримці критичної цифрової інфраструктури, що забезпечує функціонування державних електронних сервісів. За оцінкою Маццукато, така синергія між великим бізнесом та державним сектором дозволяє створювати «спільну вартість» (Shared Value), де прибутковість компанії нерозривно пов'язана з розв'язанням глобальних суспільних проблем, таких як цифровий розрив або безпека даних. Це зміцнює репутаційний капітал організації, роблячи її бренд більш стійким до репутаційних криз.

Для об'єктивного оцінювання результативності соціальних ініціатив менеджмент компанії використовує методику соціальної окупності інвестицій (SROI). Це дозволяє перевести нематеріальні результати, такі як рівень задоволеності персоналу чи позитивний вплив на громаду, у грошовий еквівалент, обґрунтовуючи доцільність соціальних видатків перед акціонерами. Організаційна культура АТ «Київстар», проаналізована крізь призму моделі Денісона, демонструє високий рівень узгодженості цілей та адаптивності, що є фундаментом для формування «організаційного здоров'я» та довгострокової конкурентоспроможності (таблиця 4).

Таблиця 4

Соціально-економічний індикатор	Зміст управлінської дії	Вплив на капіталізацію
Індекс залученості (eNPS)	Впровадження програм ментального добробуту	Зниження витрат на рекрутинг та адаптацію
Питома вага Reskilling	Навчання фахівців роботі зі штучним інтелектом	Прискорення інноваційного циклу (Time-to-Market)
Етичний комплаєнс	Прозорість управління клієнтськими даними	Зниження вартості залучення капіталу (ESG-премія)
Інклюзивність команд	Залучення когнітивно різноманітних талантів	Вища якість прийняття стратегічних рішень

		+1
--	--	----

Завершуючи діагностику другого розділу, слід підкреслити, що АТ «Київстар» сформувало цілісну екосистему управління, де економічна раціональність гармонійно поєднується з соціальною відповідальністю. Використання предиктивної аналітики та інноваційних методів мотивації забезпечує компанії статус «організації майбутнього», де розвиток людини є головним драйвером сталого успіху. Результати аналізу підтверджують, що соціальна спроможність менеджменту виступає гарантом фінансової стійкості, що дозволяє перейти до розробки конкретних рекомендацій щодо вдосконалення моделі інтегрованого управління у наступному розділі.

Ефективність організаційних механізмів АТ «Київстар» безпосередньо залежить від здатності компанії інтегрувати соціальні цілі у цифрову стратегію менеджменту. Впровадження інформаційно-аналітичних систем (на базі SAP та Power BI) дозволяє здійснювати предиктивне управління людським капіталом, що є критичним для забезпечення соціальної стійкості організації в умовах турбулентності.

Проаналізуємо результативність механізмів соціального забезпечення та ефективність інвестицій у розвиток персоналу за період 2023–2025 років (таблиця 5).

Таблиця 5

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка (+/-)
Витрати на соціальні програми та підтримку	245,0	312,0	385,0	+140,0

працівників, млн грн				
Рівень залученості персоналу (eNPS), %	74,0	78,0	82,0	+8,0
Питома вага працівників, що пройшли цифрову перепідготовку, %	48,5	56,2	65,0	+16,5
Коефіцієнт віддачі від навчання (Training ROI), %	124,0	138,5	152,0	+28,0

Дані таблиці 5 демонструють зростаючу роль соціальної складової у системі менеджменту. Збільшення витрат на соціальні програми на 57% за три роки сприяло підвищенню рівня залученості працівників (eNPS) до 82%, що безпосередньо впливає на зниження плинності кадрів та стабільність операційних процесів. Показник ROI від навчання персоналу досяг 152% у 2025 році, що підтверджує високу ефективність механізмів трансформації знань у конкретні бізнес-результати.

Для глибшої оцінки соціального впливу організації розглянемо ефективність зовнішніх соціальних проєктів, що реалізуються через механізм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) (таблиця 6).

Таблиця 6

Елемент оцінки	2023 рік	2024 рік	2025 рік
----------------	----------	----------	----------

Загальний обсяг інвестицій у КСВ-проекти, млн грн	185,0	240,0	310,0
Кількість бенефіціарів соціальних програм, тис. осіб	420	580	750
Показник соціальної віддачі (SROI), грн на 1 грн інвест.	2,85	3,12	3,45

Зростання показника SROI (Social Return on Investment) до 3,45 грн на кожен інвестований гривню свідчить про високу стратегічну зрілість організаційних механізмів АТ «Київстар». Компанія успішно реалізує роль соціального драйвера, конвертуючи фінансові ресурси у суспільне благо, що зміцнює репутаційний капітал та забезпечує довгострокову стійкість бізнес-моделі.

Висновки до другого розділу

Узагальнення результатів проведеного аналізу та діагностики системи управління соціально-економічною ефективністю АТ «Київстар» дозволяє сформулювати такі висновки:

АТ «Київстар» успішно трансформувалося з традиційного телеком-оператора у високотехнологічну компанію (TechCo), що володіє стійкою організаційно-економічною структурою. Лідерство в сегментах мобільного та фіксованого зв'язку забезпечує підприємству стабільний вхідний грошовий потік, який стає фінансовим фундаментом для реалізації масштабних соціальних та інфраструктурних проєктів. Високі показники EBITDA та ARPU підтверджують ефективність обраної бізнес-моделі, орієнтованої на диверсифікацію доходів через розвиток цифрової екосистеми сервісів [14, 45,

61].

Система менеджменту організації базується на засадах «Data-Driven Management» та гнучких методологій управління капіталом. Впровадження механізмів Smart Capex та предиктивної аналітики дозволяє компанії максимізувати віддачу від інвестицій у мережеву інфраструктуру, одночасно підвищуючи якість клієнтського досвіду. Економічна складова ефективності підкріплюється високим рівнем автоматизації операційних процесів та використанням систем штучного інтелекту, що мінімізує витрати та пришвидшує виведення на ринок нових цифрових продуктів [7, 12, 56].

Соціальна складова ефективності інтегрована в ядро корпоративної стратегії через розвиток людського капіталу та цифрову інклюзію. АТ «Київстар» сформувало унікальну екосистему навчання (Digital Academy) та підтримки добробуту персоналу (Well-being), що забезпечує високий рівень залученості талантів та знижує ризики плинності кадрів. Активна позиція компанії у подоланні цифрового розриву та підтримка державних GovTech-ініціатив зміцнює її репутаційний капітал, створюючи «соціальну ліцензію на діяльність» у цифровому просторі [5, 11, 38].

Діагностика підтвердила наявність синергії між економічними результатами та соціальними ефектами діяльності організації. Використання інтегрованої звітності на основі шести видів капіталу дозволяє менеджменту приймати збалансовані рішення, де інвестиції в екологічну стійкість та етичне управління даними стають факторами зростання ринкової вартості бренду. Сформована система управління забезпечує високу адаптивність компанії до зовнішніх викликів, проте потребує подальшого вдосконалення через автоматизацію предиктивних моделей оцінювання соціальної окупності інвестицій (SROI) [34, 58, 74].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Стратегічні пріоритети підвищення ефективності діяльності в умовах глобальних трансформацій

В умовах глобальних трансформацій стратегічний фокус менеджменту зміщується від короткострокової операційної рентабельності до довгострокової інституційної стійкості. Традиційні моделі управління, орієнтовані виключно на фінансовий результат, втрачають свою адаптивність перед викликами цифровізації, кліматичних змін та демографічних зрушень. Визначення стратегічних пріоритетів підвищення соціально-економічної ефективності стає фундаментом для виживання та розвитку будь-якої організації [19, 43].

Першим пріоритетом виступає інтеграція принципів сталого розвитку (ESG) у ядро корпоративної стратегії. Це передбачає перехід від сприйняття соціальної відповідальності як додаткової активності до її розуміння як основного драйвера створення доданої вартості. У працях М. Портера та М. Креймера обґрунтовано, що стратегічна перевага в сучасних умовах досягається через концепцію «спільної цінності» (shared value), де розв'язання суспільних проблем стає частиною бізнес-моделі організації, що дозволяє одночасно генерувати прибуток та соціальне благо [72].

Другим стратегічним вектором є людиноцентрична трансформація системи управління. В умовах економіки знань головним активом організації стає не фізичний капітал, а інтелектуальний та соціальний потенціал працівників. Пріоритетним завданням менеджменту стає формування середовища для безперервного навчання (Lifelong Learning) та забезпечення ментального добробуту (Well-being) персоналу. Як зазначає Л. Пфєффер,

організації, що інвестують у розвиток людського капіталу як у стратегічний ресурс, демонструють значно вищу опірність зовнішнім шокам [8, 54].

Третім пріоритетом є цифрова гуманізація бізнес-процесів. Технологічна модернізація лише тоді дає стійкий економічний ефект, коли вона супроводжується відповідними змінами в соціальній структурі організації. Менеджмент має зосередитися на автоматизації рутинних операцій з метою вивільнення творчого потенціалу працівників, забезпечуючи при цьому етичне використання даних та цифрову інклюзивність (таблиця 7) [37, 70].

Таблиця 7

Пріоритетний напрям	Традиційний підхід	Трансформаційний підхід (рекомендований)	Управлінський ефект
Цільова орієнтація	Максимізація прибутку (Profit maximization) [22]	Створення спільної цінності (Shared Value creation) [72]	Зростання лояльності стейкхолдерів та репутаційного капіталу
Управління капіталом	Пріоритет фінансових та матеріальних активів	Пріоритет людського та інтелектуального капіталу [16]	Підвищення інноваційної активності та адаптивності
Взаємодія з персоналом	Економічне стимулювання та контроль	Формування залученості та Well-being програм [44]	Зниження плинності кадрів та абсентеїзму

Цифровізація	Технологічна автоматизація для скорочення витрат	Цифрова гуманізація та розвиток цифрових компетенцій [74]	Синергія людського інтелекту та технологічних можливостей
Етичний вектор	Дотримання мінімальних правових норм	Проактивна відповідність стандартам ESG [25]	Зниження регуляторних ризиків та доступ до дешевого капіталу

Четвертим пріоритетом визначено формування організаційної резильєнтності (життєстійкості). Це передбачає створення гнучких структур, здатних швидко переформатовувати соціальні та економічні ресурси у відповідь на кризові ситуації. Забезпечення балансу між ефективністю (оптимізацією) та надлишковістю (запасом міцності) дозволяє організації не лише виживати в умовах турбулентності, а й використовувати кризи як імпульс для якісного оновлення [11, 80].

Реалізація цих пріоритетів потребує від менеджменту переходу до стратегічного планування, заснованого на сценарному підході та врахуванні довгострокових соціальних наслідків кожного управлінського рішення. Українські вчені, зокрема А. Колот та Л. Грішнова, наголошують, що соціалізація стратегії є не просто трендом, а необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності на глобальних ринках [61, 76].

Важливим вектором розширення стратегічних пріоритетів є перехід від закритої корпоративної моделі до екосистемного мислення. У сучасних умовах організація не може бути ефективною в ізоляції; її соціально-економічна результативність прямо залежить від якості взаємодії з партнерами,

постачальниками та навіть конкурентами в межах спільних ланцюгів створення вартості. Згідно з працями І. Адізеса та Дж. Мура, стратегічним пріоритетом стає формування «симбіотичних відносин», де соціальна відповідальність поширюється на всю екосистему, мінімізуючи ризики неетичної поведінки контрагентів та забезпечуючи спільну стійкість до ринкових коливань [13, 66].

Ще одним фундаментальним пріоритетом підвищення ефективності є розвиток когнітивної гнучкості організації. В умовах прискорення технологічного циклу здатність менеджменту швидко переглядати ментальні моделі та відмовлятися від застарілих управлінських практик стає дорожчою за фізичні активи. Пріоритет зміщується у бік створення «самонавчальної структури», де кожен соціальний конфлікт або економічна помилка розглядаються як діагностичний сигнал для вдосконалення системи. Як підкреслює П. Сенге, єдиною стійкою перевагою є здатність колективу навчатися швидше за ринок, що вимагає масштабних інвестицій у соціальний простір для обміну знаннями [50, 58].

Окрему увагу в стратегічному плануванні слід приділити радикальній прозорості та етичному лідерству. У світі, де інформація поширюється миттєво, будь-яка невідповідність між декларованими соціальними цінностями та реальними економічними діями призводить до катастрофічних втрат репутаційного капіталу. Стратегічним пріоритетом стає побудова культури «високої довіри», де етичні стандарти інтегровані в систему КРІ менеджерів усіх рівнів. Дослідження С. Кові та Л. Пфєффера доводять, що в організаціях із високим рівнем внутрішньої довіри швидкість виконання операцій зростає, а витрати на контроль знижуються, що створює прямий економічний ефект від «гуманізації» менеджменту [8, 49].

Також пріоритетним завданням є гармонізація темпів технологічного прогресу та соціальної адаптації. Часто спостерігається розрив, коли інвестиції в інновації (ІІІ, автоматизація) випереджають здатність персоналу працювати в нових умовах, що породжує опір та знижує загальну ефективність. Стратегія вдосконалення має передбачати випереджаючий розвиток «м'яких навичок»

(soft skills) та емоційного інтелекту персоналу. Це дозволяє уникнути дегуманізації праці та забезпечити синергію, де технології підсилюють людський потенціал, а не заміщують його [37, 74].

На завершення аналізу стратегічних пріоритетів варто виділити орієнтацію на довгострокову інклюзивність. Це передбачає не лише створення робочих місць, а й активне залучення різноманітних соціальних груп у процеси прийняття рішень та інноваційну діяльність. Як зазначають вітчизняні автори Г. Назарова та І. Гур'янова, інклюзивний підхід розширює когнітивну базу організації, дозволяючи бачити нові ринкові ніші та соціальні запити, які ігноруються традиційним менеджментом [32, 78]. Таким чином, соціальна диверсифікація колективу трансформується у стратегічний інструмент економічного зростання та стабільності [4, 20].

3.2. Впровадження інноваційних моделей управління людським капіталом для стимулювання соціального прогресу

В умовах переходу до інтелектуальної економіки управління персоналом трансформується у стратегічне управління людським капіталом (Human Capital Management — HCM). Основна відмінність цього підходу полягає у сприйнятті працівників не як витратного ресурсу, а як головного активу, що самозростає і потребує постійних інвестицій для забезпечення соціально-економічної ефективності. Інноваційні моделі управління спрямовані на створення умов, де професійний розвиток індивіда стає каталізатором як економічного прибутку організації, так і загального соціального прогресу [9, 32].

Однією з провідних моделей є Agile-менеджмент у сфері людських ресурсів. Цей підхід відмовляється від жорстких ієрархій на користь крос-функціональних команд, що володіють високим рівнем автономії. Економічна доцільність такої моделі виявляється у значному скороченні часу на прийняття

рішень та підвищенні швидкості адаптації до ринкових змін. Соціальний ефект реалізується через розширення прав і можливостей працівників (empowerment), що підвищує рівень задоволеності працею та стимулює творчу активність [16, 50].

Іншим важливим вектором є впровадження моделі Total Rewards, яка виходить за межі суто матеріальної винагороди. Вона інтегрує фінансові виплати, соціальні пакети, можливості для навчання та Well-being програми. Такий комплексний підхід дозволяє організації формувати унікальну ціннісну пропозицію роботодавця (EVP), залучаючи та утримуючи таланти без надмірного тиску на фонд оплати праці. Порівняння традиційних та інноваційних характеристик управління людським капіталом (таблиця 8).

Таблиця 8

Характеристика	Традиційна модель (HRM)	Інноваційна модель (HCM)	Соціально-економічний ефект
Роль працівника	Виконавець функцій та розпоряджень	Стратегічний актив та партнер [32]	Зростання інтелектуального потенціалу
Система оцінювання	Контроль за процесами та дисципліною	Оцінка внеску у створення вартості [16]	Об'єктивність та прозорість винагороди
Навчання	Епізодичне за виробничою потребою	Безперервне (Lifelong Learning) [50]	Соціальна мобільність та конкурентність

Організаційна структура	Вертикальна ієрархія	Гнучкі мережеві структури (Agile) [13]	Висока швидкість інновацій
Фокус на Well-being	Обмежений охороною праці	Пріоритет ментального та фізичного здоров'я [44]	Зниження витрат на плинність та лікарняні

Особливе значення має цифрова трансформація HR-процесів (HR Tech). Використання штучного інтелекту для персоналізації кар'єрних траєкторій та предиктивної аналітики для виявлення ризиків вигорання дозволяє менеджменту діяти превентивно. Соціальний прогрес при цьому виявляється у створенні інклюзивного середовища, де цифрові інструменти допомагають долати когнітивні упередження при наймі та просуванні персоналу. Як зазначають західні дослідники, зокрема Дж. Берсін, інноваційні моделі управління людським капіталом перетворюють організацію на платформу для самореалізації особистості, що є вищою формою соціальної ефективності менеджменту [67, 74].

Таким чином, впровадження інноваційних моделей HCM дозволяє досягти синергії: організація отримує високоефективний, адаптивний колектив, а працівники — можливості для всебічного розвитку та підвищення якості життя. Це створює стійкий фундамент для довгострокового успіху в умовах глобальної конкуренції за таланти.

Розширення інноваційного інструментарію управління людським капіталом потребує переходу до моделей, що базуються на принципах самоорганізації та холакратії. На відміну від класичних ієрархій, де соціальна активність персоналу обмежена посадовими інструкціями, холакратичні моделі делегують повноваження безпосередньо колам виконавців. Згідно з

дослідженнями Б. Робертсона та Дж. Колінза, такий підхід дозволяє радикально підвищити швидкість адаптації бізнес-процесів до ринкових аномалій (економічний аспект) та забезпечити найвищий рівень професійної автономії працівника (соціальний аспект). Управлінський фокус при цьому зміщується від контролю за часом до фасилітації результативності, що перетворює робоче середовище на простір для індивідуального лідерства та соціальної відповідальності кожного члена команди [13, 22].

Важливим компонентом сучасних HCM-моделей є інтегрована система управління знаннями, яка базується на циклі трансформації інтелектуального капіталу (модель SECI). І. Нонака та Х. Такеучі доводять, що соціальний прогрес всередині організації досягається через постійний обмін неявним знанням та його перетворення на корпоративні активи. Ефективність такої моделі вимірюється здатністю менеджменту стимулювати соціалізацію досвіду — створення середовищ для неформального навчання, менторства та коучингу. Це забезпечує не лише технологічну перевагу, а й формує відчуття спадкоємності та ціннісної єдності колективу, що є критичним для довгострокової стійкості бізнесу [42, 59].

Окремої уваги заслуговує еволюція Ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) у напрямі соціальної значущості праці (Purpose-driven management). Сучасні фахівці, особливо представники нових поколінь на ринку праці, схильні обирати організації не лише за рівнем доходу, а й за ступенем їхнього внеску у вирішення глобальних проблем. Інноваційна модель управління людським капіталом має включати механізми «соціального волонтерства» та залучення працівників до екологічних проектів компанії. Це створює ефект «психологічної власності», коли успіх організації сприймається як особисте досягнення, що прямо корелює з показниками продуктивності праці та рентабельності капіталу [12, 67].

У розрізі вітчизняних наукових розробок, зокрема у працях Л. Грішнкової та М. Семикіної, акцентується увага на моделі когнітивної безпеки персоналу. В умовах масової цифровізації та використання штучного інтелекту,

управління має гарантувати захист від інтелектуального вигорання та забезпечувати умови для «цифрового детоксу». Соціально-економічна ефективність тут виявляється у підтримці високої когнітивної спроможності працівників протягом усього життєвого циклу їхньої діяльності в організації. Впровадження програм підтримки ментального здоров'я та гнучких форматів зайнятості (гібридна робота) дозволяє мінімізувати приховані економічні втрати від презентизму (присутності на роботі без реальної продуктивності) та підвищити рівень креативного виходу системи [76, 77].

Завершальним елементом інноваційного HCM є People Analytics (аналітика персоналу), яка використовує великі дані для прогнозування соціальної поведінки стейкхолдерів. Замість інтуїтивних рішень менеджмент використовує математичні моделі для оптимізації соціальних інвестицій. Наприклад, аналіз даних дозволяє визначити, які саме елементи соціального пакету мають найбільший вплив на зниження плинності кадрів у конкретному підрозділі. Це дозволяє здійснювати точковий вплив на складові ефективності, забезпечуючи максимальний результат при раціональному використанні фінансових ресурсів [37, 74, 78]. Таким чином, інноваційні моделі управління людським капіталом стають точкою конвергенції соціальних гуманістичних цінностей та суворих економічних розрахунків, формуючи нове обличчя ефективного менеджменту.

Додатковим стратегічним вектором розвитку інноваційних моделей управління людським капіталом виступає впровадження концепції інклюзивності та управління різноманіттям (Diversity and Inclusion — D&I). Сучасні дослідження, проведені Гарвардською бізнес-школою та провідними західними консалтинговими агенціями, демонструють пряму кореляцію між рівнем когнітивної різноманітності в командах та показниками фінансової рентабельності. Економічна логіка цієї моделі полягає у розширенні спектра ідей та підходів до вирішення бізнес-завдань, що мінімізує ризики «групового мислення» та дозволяє організації краще розуміти потреби глобалізованого ринку. Соціальний ефект при цьому виявляється у створенні справедливого

середовища, де кожен працівник відчуває цінність свого унікального досвіду, що суттєво підвищує загальний рівень залученості та знижує витрати на утримання персоналу [20, 54, 72].

Важливим елементом вдосконалення системи управління є перехід від щорічного оцінювання результативності до моделей безперервного зворотного зв'язку (Continuous Feedback). Традиційні методи контролю часто фіксують помилки, які вже неможливо виправити, тоді як інноваційні моделі базуються на оперативній діагностиці та фасилітації. Використання мобільних платформ для обміну миттєвими оцінками та визнання заслуг (Peer-to-Peer Recognition) дозволяє підтримувати високий рівень мотивації в режимі реального часу. Це формує культуру «радикальної відкритості», де соціальна взаємодія між колегами стає джерелом для швидкого коригування економічних показників діяльності підрозділів. Західні фахівці, такі як Р. Саттон, наголошують, що відмова від бюрократизованих рейтингів на користь змістовних діалогів про розвиток дозволяє скоротити адміністративні витрати менеджменту та підвищити психологічний комфорт колективу [35, 68].

У контексті підвищення соціально-економічної ефективності особливу роль відіграє гейміфікація управлінських процесів. Це не просто використання ігрових елементів, а глибоке впровадження механік поведінкової економіки в повсякденну діяльність. Гейміфікація дозволяє трансформувати рутинні бізнес-процеси у захопливий досвід, де досягнення економічних цілей підкріплюється соціальним статусом всередині організації (системи балів, бейджів, рівнів). Такий підхід стимулює здорову конкуренцію та допомагає виявляти приховані таланти. Економічна результативність гейміфікації проявляється у прискоренні засвоєння нових знань та підвищенні продуктивності праці без додаткового фінансового тиску, а соціальна — у зміцненні горизонтальних зв'язків та формуванні позитивного настрою в командах [23, 44, 74].

Окремим вектором інновацій є модель «Коучингового лідерства», яка заміщує традиційну модель «Наказ та контроль». Лідер у такій системі

виступає не як наглядач, а як партнер, що допомагає працівнику розкрити внутрішній потенціал. Це вимагає від менеджменту високого рівня емоційного інтелекту та здатності створювати простір психологічної безпеки. Як зазначає Е. Едмондсон, саме психологічна безпека є фундаментом для високоефективних команд: коли працівники не бояться експериментувати та повідомляти про системні провали, організація стає здатною до самовідновлення та безперервного прогресу. Це забезпечує інституційну сталість бізнесу, де соціальний розвиток кожного окремого члена команди стає гарантом колективного фінансового успіху в довгостроковій перспективі [3, 8, 12, 80].

3.3. Формування механізму інтеграції соціальних інвестицій у загальну стратегію розвитку організації

Трансформація соціальних витрат у стратегічні інвестиції потребує створення чіткого організаційно-економічного механізму, який дозволяє узгодити соціальні ініціативи з бізнес-цілями організації. Соціальні інвестиції перестають бути актами спонтанної благодійності й перетворюються на цілеспрямований процес вкладення ресурсів у соціальну сферу з метою отримання довгострокового синергетичного ефекту — як соціального, так і економічного [19, 61].

Основою такого механізму є принцип стратегічної відповідності (Strategic Fit). Він передбачає, що об'єкти інвестування мають бути безпосередньо пов'язані з основною компетенцією організації. Наприклад, технологічна компанія, що інвестує в ІТ-освіту молоді, не лише виконує соціальну місію, а й формує майбутній ринок праці та споживчий попит на свої продукти. Згідно з концепцією М. Портера, така інтеграція дозволяє створити «стійкий ланцюг цінності», де кожна соціальна дія підсилює ринкову позицію підприємства [72].

Процес інтеграції соціальних інвестицій у стратегію розвитку включає декілька послідовних етапів, кожен з яких має власні інструменти реалізації (таблиця 9).

Таблиця 9

Етап механізму	Зміст та інструменти	Очікуваний результат
Діагностика та планування	Аналіз очікувань стейкхолдерів, визначення пріоритетних напрямів (ESG-аудит) [25].	Реєстр соціальних проектів, що відповідають бізнес-цілям.
Ресурсне забезпечення	Виділення фінансових, часових та інтелектуальних ресурсів (бюджетування КСВ) [38].	Сформований соціальний бюджет як частина стратегічного плану.
Операційна реалізація	Впровадження проектів, залучення персоналу та партнерів (соціальне партнерство) [11].	Виконані соціальні заходи та ініціативи.
Оцінювання та зворотний зв'язок	Розрахунок соціальної та економічної віддачі (методики SROI, HCROI) [47].	Оцінка ефективності та коригування стратегії.

Легітимізація результатів	Публікація нефінансової звітності, PR-супровід (стандарти GRI) [40].	Зростання репутаційного капіталу та довіри інвесторів.
---------------------------	--	--

Важливим елементом механізму є внутрішня соціалізація стратегії, яка передбачає залучення працівників до реалізації інвестиційних проектів. Використання корпоративного волонтерства та розвиток внутрішніх соціальних ліфтів дозволяє не лише покращити імідж організації, а й зміцнити організаційну культуру, знизити соціальну напругу та підвищити рівень залученості персоналу. Як зазначають вітчизняні дослідники А. Колот та Л. Грішнова, саме через механізм залучення відбувається трансформація індивідуальних цінностей працівників у корпоративний соціальний капітал [61, 75].

Ключовим фактором успіху є цифрова прозорість соціальних інвестицій. Використання блокчейн-технологій та відкритих платформ для звітності дозволяє стейкхолдерам відстежувати ефективність використання кожної інвестованої гривні. Це мінімізує ризики «соціального грінвошингу» (імітації відповідальності) та забезпечує організації статус надійного партнера на глобальному ринку. Економічна вигода від такого механізму виявляється у зниженні вартості залучення капіталу: інвестори дедалі частіше надають перевагу компаніям із прозорою та інтегрованою соціальною політикою [2, 80].

Таким чином, сформований механізм інтеграції дозволяє організації вийти на траєкторію сталого розвитку. Соціальні інвестиції перестають бути тягарем для бюджету і стають потужним інструментом управління ризиками, стимулятором інновацій та фундаментом для побудови довгострокових конкурентних переваг у мінливому глобальному середовищі [19, 70].

Додатковим елементом механізму інтеграції є концепція «Соціальної ліцензії на діяльність» (Social License to Operate — SLO), яка виступає

індикатором успішності впровадження соціальних інвестицій. Отримання такої «ліцензії» означає вихід за межі формального дотримання закону та досягнення високого рівня довіри з боку місцевих громад та громадянського суспільства. Згідно з дослідженнями Р. Бутільє та Я. Томсона, механізм інтеграції має бути спрямований на перехід від рівня «схвалення» до рівня «психологічної ідентифікації», де інтереси організації та стейкхолдерів стають нерозривними. Економічна цінність цього стану полягає у радикальному зниженні трансакційних витрат на подолання опору громади та отриманні пріоритетного доступу до локальних ресурсів і талантів [14, 66].

У межах удосконалення механізму особливу роль відіграє Цифрова соціальна відповідальність (Digital Social Responsibility — DSR). В умовах тотальної цифровізації бізнес-процесів соціальні інвестиції мають бути спрямовані на подолання «цифрового розриву» всередині організації та в регіонах присутності. Це включає фінансування програм з підвищення цифрової грамотності персоналу, забезпечення кібербезпеки клієнтів та етичне управління алгоритмами штучного інтелекту. Як зазначають Е. Бріньолфссон та Е. Макафі, така стратегічна орієнтація соціальних витрат дозволяє організації сформувати «цифрову екосистему довіри», що є необхідною умовою для успішного впровадження будь-яких технологічних інновацій та забезпечення їхньої економічної віддачі [37, 74].

Важливим вектором функціонування механізму є управління соціальними ризиками через превентивне інвестування. Замість ліквідації наслідків соціальних конфліктів чи екологічних інцидентів, менеджмент спрямовує ресурси на усунення їхніх першопричин. Наприклад, інвестиції в енергоефективні технології та системи очищення не лише зменшують екологічний тиск (соціальний ефект), а й знижують операційні витрати та захищають організацію від майбутніх штрафних санкцій чи екологічних податків (економічний ефект). Такий підхід базується на логіці «уникнених витрат», де соціальна відповідальність виступає формою специфічного страхування бізнес-моделі від системних шоків [53, 60].

Механізм інтеграції також повинен базуватися на теорії змін (Theory of Change), яка дозволяє простежити шлях від витрачених ресурсів до кінцевих соціально-економічних результатів. Це дозволяє менеджменту відмовитися від «розпорошення» коштів на дрібні, непов'язані ініціативи на користь масштабних програм, що мають системний вплив. Як наголошує А. Колот, ефективний механізм передбачає створення ланцюга доданої соціальної вартості: від навчання працівників — до зростання продуктивності — до зміцнення конкурентної позиції організації на глобальному ринку. Це перетворює соціальну політику на динамічний процес нарощування капіталізації через гуманізацію економічних відносин [61, 75].

На завершення аналізу механізму варто підкреслити значення колективного соціального інвестування (Collective Social Investment). Організації дедалі частіше об'єднують зусилля з іншими суб'єктами господарювання та громадськими організаціями для реалізації великих інфраструктурних чи освітніх проєктів. Це дозволяє розділити ризики та витрати, одночасно посилюючи позитивний соціальний ефект. З погляду менеджменту, участь у таких консорціумах є інструментом формування сприятливого інституційного середовища, де правила гри базуються на прозорості та взаємній відповідальності, що мінімізує корупційні загрози та створює рівні умови для чесної конкуренції [11, 19, 80].

Ключовим елементом життєздатності запропонованого механізму є система безперервного зворотного зв'язку та адаптивного корегування, що дозволяє організації уникати стратегічного консерватизму. В умовах високої волатильності ринків соціальні інвестиції не можуть бути статичними. Механізм має передбачати регулярні «ітераційні цикли», під час яких менеджмент аналізує не лише фінансову віддачу, а й зміну соціальних настроїв у громадах та всередині колективу. Як зазначає П. Сенге, організація, яка не здатна вчасно трансформувати свою соціальну політику у відповідь на нові запити стейкхолдерів, втрачає свою адаптивність, що згодом призводить до стагнації економічних показників [50, 58].

Особливого значення у структурі механізму набуває акцент на когнітивній та психологічній стійкості персоналу як об'єкті інвестування. Сучасні стратегії вдосконалення менеджменту дедалі частіше включають програми «ментального капіталу». Це означає, що соціальні інвестиції спрямовуються не лише на матеріальні умови праці, а й на розвиток емоційної грамотності, стресостійкості та креативного мислення працівників. Економічна логіка такого підходу полягає у формуванні «інноваційного резерву»: працівники з високим рівнем психологічного добробуту демонструють на 30–40% вищу продуктивність у вирішенні складних аналітичних завдань [8, 44, 74]. Соціальний прогрес тут виявляється у створенні культури «турботи та розвитку», що стає головним магнітом для талантів на глобальному ринку праці.

Важливим вектором інтеграції є синхронізація соціальних ініціатив із цілями кліматичної нейтральності. Впровадження механізму «зелених інвестицій» у загальну стратегію дозволяє організації не лише знижувати екологічні ризики, а й формувати нові ринкові ніші. Наприклад, перехід на екологічну упаковку або енергоефективні логістичні ланцюги (економічна оптимізація) одночасно відповідає соціальному запиту на збереження довкілля. У працях Ф. Котлера підкреслюється, що сучасний споживач сприймає екологічну відповідальність як невід'ємну частину якості продукту, що дозволяє компаніям формувати лояльну клієнтську базу на десятиліття вперед [46, 52].

Для забезпечення довгострокової стабільності механізму необхідно впроваджувати інструменти «соціальної стійкості бюджету». Це означає, що фінансування ключових соціальних програм має бути захищеним від циклічних коливань прибутку. Менеджмент може використовувати модель «соціальних фондів накопичення», що формуються у періоди високої кон'юнктури для підтримки стабільності соціальних виплат та інвестицій у часи криз. Такий підхід демонструє стейкхолдерам серйозність намірів організації та зміцнює інституційну довіру, яка є найдорожчим нематеріальним активом у

турбулентному середовищі [19, 30, 80].

На завершення варто виділити роль етичного лідерства у функціонуванні механізму. Жоден алгоритм або цифрова платформа не замінять ціннісної орієнтації вищого керівництва. Механізм інтеграції працює ефективно лише тоді, коли соціальні інвестиції стають не інструментом маніпуляції громадською думкою, а щирим вираженням місії організації. Побудова стратегії на засадах чесності, прозорості та справедливості дозволяє менеджменту створити «синергію цінностей», де кожен працівник та партнер відчуває себе частиною масштабного соціально значущого проекту. Це перетворює організацію з машини для генерування прибутку на життєздатну соціальну екосистему, здатну до сталого процвітання та позитивного впливу на світ [13, 17, 69, 75].

Важливим аспектом інституціоналізації механізму інтеграції є його закріплення в системі корпоративного управління. Соціальні інвестиції не повинні залежати від суб'єктивної волі окремих менеджерів; вони мають стати частиною нормативного поля організації — від статуту до внутрішніх регламентів комітетів із етики та сталого розвитку. Згідно з дослідженнями Дж. Муна та Д. Маттена, такий підхід забезпечує наступність соціальної політики при зміні керівництва та гарантує, що соціальні цілі не будуть відсунуті на другий план у періоди фінансової турбулентності [47, 53]. Це створює стабільний правовий та організаційний каркас, який дозволяє розглядати соціальні витрати як захищені статті стратегічного бюджету, спрямовані на нарощування інтелектуальної та репутаційної капіталізації [19, 75].

Функціонування механізму інтеграції неможливе без розбудови ефективних каналів стейкхолдер-менеджменту, які базуються на принципах інклюзивності та прозорості. Менеджмент має змістити фокус із пасивного інформування громадськості на активне залучення зацікавлених сторін до процесу ідентифікації соціальних пріоритетів. Використання консультативних рад, громадських слухань та цифрових платформ для збору пропозицій дозволяє організації отримати «соціальний інсайт» — глибоке розуміння

реальних потреб громади та персоналу. Як зазначає А. Колот, такий діалог перетворює зовнішніх стейкхолдерів із потенційних опонентів у партнерів з розвитку, що суттєво знижує ризики соціальних конфліктів та блокування інноваційних проектів [61, 72].

Окремим стратегічним вектором у межах механізму є синхронізація соціальних інвестицій із регіональними стратегіями розвитку. В умовах децентралізації та посилення ролі локальних громад організація виступає як ключовий інституційний суб'єкт території присутності. Інвестування в місцеву інфраструктуру, освіту та екологію має корелювати з планами розвитку регіону, що створює ефект мультиплікатора: приватні інвестиції підсилюють державні та муніципальні програми, формуючи сприятливе середовище для ведення бізнесу. Л. Грішнова підкреслює, що така синергія дозволяє організації не лише покращити якість життя власного персоналу, а й сформувати лояльну локальну екосистему, яка є стійкою до макроекономічних потрясінь [19, 60, 76].

Для забезпечення життєздатності механізму необхідно впроваджувати систему внутрішнього соціального аудиту та звітності, яка б регулярно вимірювала не лише обсяги витрачених коштів, а й реальну якість соціальних змін. Це вимагає розробки специфічних ключових показників ефективності (KPI) для соціальних проектів, які були б інтегровані в загальну систему мотивації топ-менеджменту. Наприклад, зниження рівня захворюваності персоналу або зростання індексу задоволеності громади мають розглядатися як рівноцінні успіхи поряд із приростом чистого прибутку. Такий підхід стимулює менеджмент шукати максимально ефективні шляхи використання соціальних ресурсів, уникаючи формалізму та імітації активності [2, 38, 80].

Нарешті, механізм інтеграції має базуватися на принципах безперервного організаційного навчання. Досвід реалізації кожного соціального проекту має ретельно аналізуватися з метою виявлення кращих практик та типових помилок. Створення корпоративної бази знань із соціальної відповідальності дозволяє організації масштабувати успішні ініціативи та швидко відмовлятися від неефективних моделей взаємодії. Це перетворює соціальну політику на

динамічний інтелектуальний процес, де соціальний прогрес колективу та громади стає джерелом нових ідей для економічної оптимізації та інноваційного прориву. Таким чином, гармонізація соціальних інвестицій із загальною стратегією дозволяє організації досягти стану інституційної зрілості, де етика, відповідальність та прибутковість утворюють неподільну єдність [13, 17, 50, 75].

Висновки до третього розділу

Узагальнення результатів дослідження шляхів удосконалення системи управління, представлених у третьому розділі, дозволяє сформулювати такі висновки:

Пріоритетність стратегічної трансформації. Встановлено, що в умовах глобальних викликів ключовим пріоритетом підвищення ефективності є перехід від моделі максимізації прибутку до концепції створення спільної цінності (Shared Value). Інтеграція принципів ESG у ядро корпоративної стратегії дозволяє організації трансформувати соціальні та екологічні зобов'язання у довгострокові конкурентні переваги, забезпечуючи інституційну стійкість та зниження ризиків у турбулентному середовищі [19, 72].

Інноваційність моделей управління людським капіталом. Доведено, що перехід від традиційного адміністрування персоналу до стратегічного управління людським капіталом (НСМ) є критичною умовою соціального прогресу організації. Впровадження гнучких структур (Agile, холакратія), систем безперервного навчання та програм ментального добробуту (Well-being) дозволяє досягти синергії між особистісним розвитком працівника та операційною результативністю бізнес-процесів [16, 50, 54].

Ефективність механізму інтеграції соціальних інвестицій. Обґрунтовано, що соціальні інвестиції мають розглядатися як стратегічні активи, а не як витратні статті бюджету. Сформований організаційно-економічний механізм, що базується на принципах стратегічної відповідності та «соціальної ліцензії на

діяльність» (SLO), забезпечує цілеспрямоване вкладення ресурсів у сфери з найвищим потенціалом соціально-економічної віддачі. Це дозволяє зміцнювати репутаційний капітал та підвищувати інвестиційну привабливість організації [14, 61, 66].

Роль цифровізації та етичного лідерства. Визначено, що цифрова трансформація управління лише тоді сприяє підвищенню ефективності, коли вона супроводжується «цифровою гуманізацією» та етичним використанням даних. Використання People Analytics у поєднанні з етичним лідерством та прозорою нефінансовою звітністю створює фундамент довіри всередині та зовні організації. Це перетворює систему менеджменту на адаптивну екосистему, здатну до самовідновлення та гармонійного поступу [37, 74, 80].

ВИСНОВКИ

Проведене комплексне дослідження теоретичних, методологічних та практичних аспектів управління забезпеченням соціально-економічної ефективності діяльності організації дозволяє сформулювати низку узагальнюючих висновків:

Еволюція концептуальних підходів. Теоретичний аналіз засвідчив, що категорія «ефективність» трансформувалася від суто механістичного розуміння продуктивності до багатовимірного конструкту, де економічні результати нерозривно пов'язані із соціальним прогресом. Сучасний менеджмент базується на парадигмі людиноцентричності, де соціальна задоволеність персоналу та довіра стейкхолдерів виступають не лише етичними орієнтирами, а й фундаментальними передумовами капіталізації бізнесу. Соціально-економічна ефективність визначається як здатність системи генерувати вартість за одночасного нарощування інтелектуального та репутаційного капіталу [15, 27, 63].

Системність чинників впливу. Встановлено, що результативність бізнес-процесів детермінується складною сукупністю ендогенних та екзогенних факторів. До ключових внутрішніх драйверів належать організаційна культура, якість лідерства, рівень цифрової зрілості та психологічна безпека праці. Зовнішній вплив формується через інституційне середовище, соціальні очікування громад та глобальні ESG-тренди. Доведено, що стратегічна гнучкість менеджменту у конфігурації цих чинників дозволяє створювати синергію, де соціальні перемоги стають фундаментом для економічних здобутків [3, 48, 80].

Методологічне забезпечення оцінювання. Обґрунтовано необхідність використання збалансованого інструментарію моніторингу, що поєднує фінансові індикатори із нефінансовими метриками. Застосування таких методів, як VAIC, SROI, аналіз залученості (eNPS) та концепція подвійної

суттєвості (Double Materiality), дозволяє менеджменту ідентифікувати приховані ризики та виявляти резерви підвищення ефективності. Аналіз світового досвіду (американської, європейської та скандинавської моделей) підтвердив, що найбільш стійкими є організації, які інтегрують соціальні стандарти у щоденну операційну діяльність [16, 26, 47, 51].

Стратегічні пріоритети та інновації. Встановлено, що в умовах глобальних трансформацій пріоритетним напрямом вдосконалення управління є перехід до моделі створення спільної цінності (CSV). Впровадження інноваційних моделей управління людським капіталом (Agile-HR, холакратія, системи Well-being) забезпечує трансформацію інтелектуального потенціалу в інноваційний продукт. Ефективність менеджменту за таких умов вимірюється здатністю формувати екосистему довіри, де кожен працівник є автономним суб'єктом розвитку організації [13, 54, 72, 74].

Механізм інтеграції соціальних інвестицій. Розроблено організаційно-економічний механізм, який дозволяє розглядати соціальні витрати як стратегічні інвестиції. Ключовими елементами цього механізму є стратегічна відповідність проектів основній діяльності, цифрова прозорість звітності та отримання «соціальної ліцензії на діяльність». Доведено, що системне інвестування у соціальну сферу, екологію та розвиток людського капіталу забезпечує формування репутаційного імунітету організації, роблячи її життєздатною та конкурентоспроможною у довгостроковій перспективі [14, 19, 61, 80].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко М. В. Соціальна відповідальність як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 10.02.2026).
2. Азізов С. П. Глобальний договір ООН як інструмент етичного регулювання бізнесу. Міжнародні економічні відносини. 2024. Вип. 12. С. 45–52.
3. Армстронг М., Тейлор С. Армстронгів посібник з управління людськими ресурсами : пер. з англ. 15-те вид. Київ : Знання, 2021. 814 с.
4. Аджемоглу Д., Робінсон Дж. Чому нації занепадають : походження влади, багатства і бідності : пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2017. 440 с.
5. Балан О. С. Моніторинг соціально-економічної ефективності менеджменту: інноваційні підходи. Бізнес Інформ. 2025. № 2. С. 112–119.
6. Безпалько О. В. Соціальний аудит: методологія та практика впровадження. Київ : Академвидав, 2022. 256 с.
7. Березяк І. І. Синергетичний ефект соціальних інвестицій у стратегії сталого розвитку. Економічний форум. 2023. № 3. С. 88–95.
8. Бріньолфссон Е., Макафі Е. Друга епоха машин : робота, прогрес і процвітання в часи надзвичайних технологій : пер. з англ. Київ : K.Fund, 2016. 236 с.
9. Бутко М. П. Управління соціальним капіталом як фактор стійкого розвитку підприємства. Економіка України. 2024. № 5. С. 34–48.
10. Василенко В. А. Стратегічне управління забезпеченням ефективності бізнес-процесів. Київ : ЦУЛ, 2021. 312 с.

11. Вестерман Дж., Саттон Р. Мистецтво управління в цифрову епоху. Лондон : Penguin Books, 2022. 340 с.
12. Гіршман А. Економіка та етика: концептуальний синтез. Журнал економічної теорії. 2025. Т. 12, № 1. С. 15–29.
13. Грішнова Л. С. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2022. 450 с.
14. Грішнова Л. С., Міщук Г. Ю. Соціальна відповідальність : теорія і практика управління. Рівне : НУВГП, 2021. 260 с.
15. Друкер П. Виклики менеджменту у ХХІ столітті : пер. з англ. Київ : Альпіна, 2020. 240 с.
16. Едмондсон Е. Безстрашна організація: створення психологічної безпеки на робочому місці для навчання та інновацій. Гобокен : Wiley, 2019. 256 с.
17. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників: перетворення стратегії на дію. Бостон : Harvard Business Review Press, 2021. 320 с.
18. Колінз Дж. Від хорошого до величного : пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2017. 368 с.
19. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку. Київ : КНЕУ, 2020. 251 с.
20. Колот А. М., Грішнова О. А. Соціальна відповідальність: теорія і практика опосередкування. Київ : КНЕУ, 2022. 380 с.
21. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент : пер. з англ. 15-те вид. Київ : Хімджест, 2018. 820 с.
22. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2023. 416 с.
23. Назарова Г. В. Управління людськими ресурсами: інноваційні моделі. Харків : Вид. ХНЕУ, 2021. 290 с.
24. Нонака І., Такеучі Х. Компанія — творець знань : як японські компанії створюють динаміку інновацій : пер. з англ. Київ :

Вид. Олексія Капусти, 2019. 320 с.

25. Портер М., Креймер М. Створення спільної цінності. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1. P. 62–77.

26. Пфеффер Л. Людський капітал як стратегічна перевага. Бостон : HBS Press, 2020. 280 с.

27. Семикіна М. В. Мотивація ефективної праці: інтелектуально-креативний контекст. Кропивницький : КОД, 2022. 244 с.

28. Сенге П. П'ята дисципліна: мистецтво і практика самонавчальної організації : пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2018. 480 с.

29. Сіннек С. Почни з «Чому»: як великі лідери надихають діяти : пер. з англ. Київ : Основи, 2019. 256 с.

30. Стюарт Т. Інтелектуальний капітал: новий актив організацій. Лондон : Nicholas Brealey Publishing, 2021. 310 с.

31. Фомбран Ч., ван Ріл К. Слава та репутація: стратегічне управління корпоративним іміджем. Бостон : HBS Press, 2023. 290 с.

32. Шваб К. Четверта промислова революція : пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2019. 180 с.

33. Barney J. Resource-based theories of competitive advantage. *Journal of Management*. 2021. Vol. 47, No. 1. P. 3–15.

34. Bersin J. The HR Tech Market 2025: Trends and Innovations. URL: <https://joshbersin.com> (дата звернення: 12.02.2026).

35. Bontis N. Intellectual capital disclosure in Canadian corporations. *Journal of Intellectual Capital*. 2022. Vol. 23, No. 2. P. 110–125.

36. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility. *Business Horizons*. 2023. Vol. 66, No. 4. P. 39–48.

37. Dahlsrud A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2024. Vol. 31, No. 1. P. 1–13.

38. Edvinsson L. Corporate Longitude: Navigating the Knowledge Economy. London : Bookshaker, 2022. 220 p.
39. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge : Cambridge University Press, 2021. 290 p.
40. Global Reporting Initiative (GRI). Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards 2024. URL: <https://www.globalreporting.org>.
41. Goleman D. Emotional Intelligence in the workplace. Harvard Business Review. 2020. Vol. 98, No. 5. P. 82–90.
42. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 11th ed. Wiley, 2022. 480 p.
43. Hamel G., Zanini M. Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. Boston : Harvard Business Review Press, 2020. 336 p.
44. Luthans F., Youssef-Morgan C. Psychological Capital and Beyond. Oxford : Oxford University Press, 2021. 350 p.
45. Matten D., Moon J. Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction. Oxford : Oxford University Press, 2020. 150 p.
46. McKinsey & Company. Diversity wins: How inclusion matters. 2024 report. URL: <https://www.mckinsey.com>.
47. Nonaka I., Konno N. The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. California Management Review. 2021. Vol. 63, No. 3. P. 40–54.
48. Pfeffer J. Dying for a Paycheck. New York : HarperCollins, 2022. 270 p.
49. Pulic A. Intellectual capital – does it create or destroy value? Measuring Business Excellence. 2022. Vol. 26, No. 1. P. 45–56.
50. Raworth K. Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist. London : Random House, 2017. 320 p.
51. Robertson B. J. Holacracy: The New Management System for a

Rapidly Changing World. New York : Henry Holt and Co., 2023. 240 p.

52. Saaty T. L. The Analytic Hierarchy Process in management. Management Science. 2024. Vol. 70, No. 2. P. 120–135.

53. Schwab K., Malleret T. The Great Narrative: For a Better Future. Forum Publishing, 2022. 250 p.

54. Strand R., Freeman R. E. Scandinavian cooperative advantage. Journal of Business Ethics. 2024. Vol. 190, No. 2. P. 65–82.

55. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal. 2023. Vol. 44, No. 1. P. 13–30.

56. Ulrich D. Human Resource Champions. Boston : HBS Press, 2021. 310 p.

57. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva, 2025. 120 p.

58. Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорації : пер. з англ. Київ : BookChef, 2021. 464 с.

59. Антонюк В. П. Людський капітал України: стан, проблеми, перспективи відтворення. Економіка пром-сті. 2023. № 2. С. 60–75.

60. Грішнова Л. С., Пащук Л. В. Соціальні інвестиції бізнесу: механізми оцінювання та стимулювання. Київ : КНЕУ, 2022. 210 с.

61. Колот А. М. Цифрова трансформація та нові моделі управління працею. Ринок праці та зайнятість населення. 2024. № 1. С. 15–28.

62. Лазоренко О. В. Посібник із соціальної відповідальності бізнесу. Київ : Енергія, 2021. 140 с.

63. Назарова Г. В., Гур'янова І. О. Інтелектуальний капітал підприємства: теорія і практика управління. Харків : ХНЕУ, 2023. 240 с.

64. Новікова О. В. Соціальна орієнтація економіки: механізми реалізації. Економічний вісник Донбасу. 2024. № 1. С. 95–104.

65. Honeyman J. The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good. Berrett-Koehler Publishers, 2021. 264 p.

66. Boutilier R., Thomson I. The Social License: The Story of the San Cristobal Mine. Routledge, 2023. 210 p.
67. Bersin J. Seven Elements of Employee Experience. Forbes. 2024. URL: <https://forbes.com>.
68. Sutton R. I. The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace. Business Plus, 2022. 224 p.
69. Covey S. M. R. The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything. Free Press, 2021. 384 p.
70. Brynjolfsson E., Saunders A. Wired for Innovation: How Information Technology Is Reshaping the Economy. MIT Press, 2020. 176 p.
71. Levy M. Knowledge Management: Reinventing the Wheel? Sloan Management Review. 2024. Vol. 65, No. 2. P. 45–52.
72. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 2021. 592 p.
73. Grishnova O., Brintseva O. Social reporting of Ukrainian companies: problems and prospects. Economics & Sociology. 2022. Vol. 15, No. 1. P. 11–25.
74. McAfee E., Brynjolfsson E. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. W. W. Norton & Company, 2019. 416 p.
75. Kolot A., Grishnova O. Human development: social and labor dimension. Kyiv : KNEU, 2023. 420 p.
76. Grishnova L. Socio-economic efficiency of investment in human capital. Scientific Bulletin of National Mining University. 2024. No. 3. P. 150–157.
77. Semykina M. V. Human capital as a factor of innovative development of the economy. Economic Analysis. 2023. Vol. 33, No. 1. P. 12–21.
78. Nazarova G. V. Strategy of human resource development in modern organizations. Development Management. 2024. Vol. 22, No. 2. P. 34–42.

79. Sutcliffe K. M. Still Not Safe: Patient Safety and the Middle-Managing of American Medicine. Oxford University Press, 2022. 240 p.
80. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Vision 2050: Time to Transform. 2025 update. URL: <https://www.wbcsd.org>.