

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Марченко Микита Віталійович
(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

**Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: «Управління соціальним розвитком підприємства»**

Група ІН35-9-22- Б1М (4.0 д)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

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

(підпис)

Марченко М.В.
(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

к.е.н., доцент кафедри
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Тищенко Т.І.
(прізвище, ініціали)

**Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри**

(підпис)

Тищенко Т.І.
(прізвище, ініціали)

Київ. 2026

АНОТАЦІЯ

Марченко Микита Віталійович. Управління соціальним розвитком підприємства.– Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що соціальний розвиток виступає важливою складовою загальної системи управління підприємством, оскільки безпосередньо впливає на ефективність використання трудових ресурсів, рівень мотивації персоналу, продуктивність праці та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Мета роботи - розробка та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління соціальним розвитком підприємства.

В роботі були використані такі **методи дослідження**: структурний метод економічного аналізу, метод абсолютних та відносних різниць, графічний та табличний методи, SWOT-аналіз.

Ключові слова: соціальна політика, соціальний розвиток, соціальна інфраструктура, ефективність, людський капітал, персонал, мотивація, соціальна відповідальність

ANNOTATION

Nikita Marchenko. Department of Corporate Social Development. - It`s Manuscript.

Qualification work in obtaining the educational qualification of "bachelor's" – Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv, 2026.

The relevance of this research topic lies in the fact that social development is a crucial component of the overall enterprise management system, as it directly influences the efficiency of human resource utilization, staff motivation levels, labor productivity, and the competitiveness of the business entity.

The purpose of this work is is to develop and justify practical recommendations for improving the effectiveness of managing an enterprise's social development.

The following research methods were used in this study: the structural method of economic analysis, the method of absolute and relative differences, graphical and tabular methods, and SWOT analysis.

Keywords: social policy, social development, social infrastructure, efficiency, human capital, personnel, motivation, social responsibility

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність соціального розвитку підприємства та його роль у сучасних умовах.....	8
1.2 Система управління соціальним розвитком підприємства.....	15
1.3 Методи та показники оцінки соціального розвитку підприємства.....	28
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	37
2.1 Загальна техніко-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «АКС ГРУП».....	37
2.2 Аналіз системи соціального розвитку підприємства.....	41
2.3 Оцінка ефективності управління соціальним розвитком.....	57
Висновки до розділу2.....	72
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	74
3.1 Шляхи підвищення ефективності соціального розвитку підприємства.....	74
3.2 Розробка заходів з удосконалення управління соціальним розвитком та економічне обґрунтування їх ефективності.....	79
Висновки до розділу3.....	103
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах трансформації економіки, посилення конкуренції та зростання ролі людського капіталу управління соціальним розвитком підприємства набуває особливої актуальності. Соціальний розвиток виступає важливою складовою загальної системи управління підприємством, оскільки безпосередньо впливає на ефективність використання трудових ресурсів, рівень мотивації персоналу, продуктивність праці та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Особливої значущості проблема управління соціальним розвитком набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в період економічних трансформацій та воєнного стану, коли підприємства змушені адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи не лише економічну ефективність, але й соціальну стабільність трудових колективів. У таких умовах ефективне управління соціальним розвитком дозволяє підвищити рівень лояльності працівників, зменшити соціальну напруженість та забезпечити стійкість функціонування підприємства.

Проблематика управління соціальним розвитком підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні засади соціального розвитку та його місце в системі управління підприємством розкрито у працях таких класиків економічної думки та менеджменту, як Пітер Друкер, Майкл Портер, Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, які обґрунтували роль людського фактора, мотивації та соціальних умов праці у забезпеченні ефективності діяльності організацій.

Серед вітчизняних учених значний внесок у розвиток теорії соціального управління підприємствами зробили О.Кузьмін, В.Пономаренко, Г.Савицький, Є. Крикавський, Н.Чухрай, Л.Балабанова. У їхніх працях досліджено питання соціальної політики підприємства, управління

персоналом, формування соціальної інфраструктури та підвищення ефективності трудового потенціалу.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, ряд аспектів, пов'язаних із оцінкою ефективності соціального розвитку та розробкою практичних механізмів його управління, потребують подальшого дослідження.

Мета дипломної роботи - розробка та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління соціальним розвитком підприємства.

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

- розкрити сутність соціального розвитку підприємства та визначити його роль у сучасних умовах та дослідити систему управління соціальним розвитком підприємства;

- провести аналіз соціального розвитку конкретного підприємства, оцінити ефективність управління соціальним розвитком;

- визначити проблеми та резерви підвищення ефективності соціального розвитку;

- розробити напрями вдосконалення управління соціальним розвитком підприємства та обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління соціальним розвитком підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації системи управління соціальним розвитком підприємства.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез, системний підхід, економіко-статистичні методи, метод порівняння, узагальнення, а також методи економічного моделювання.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, а також звітність підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення системи управління соціальним розвитком підприємства, підвищення ефективності використання трудового потенціалу та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Структура дипломної роботи визначається її метою та завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Основний зміст роботи викладено на 112 сторінках друкованого тексту. Робота містить 31 таблицю, 7 рисунків. Список використаних джерел складається з 54 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність соціального розвитку підприємства та його роль у сучасних умовах

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються посиленням конкуренції, глобалізаційними процесами, цифровізацією та трансформацією трудових відносин, соціальний розвиток підприємства набуває особливої актуальності. Зростання ролі людського капіталу як ключового ресурсу підприємства зумовлює необхідність формування ефективної системи управління соціальними процесами, спрямованої на забезпечення високого рівня добробуту працівників та підвищення їх продуктивності.

Соціальний розвиток підприємства є складною багатокомпонентною категорією, яка поєднує економічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності. Його сутність полягає у створенні умов для гармонійного розвитку працівників, забезпеченні їх соціального захисту, формуванні сприятливого соціального середовища та підвищенні якості трудового життя[15].

У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності соціального розвитку підприємства. З метою узагальнення наукових підходів до трактування сутності соціального розвитку підприємства та систематизації існуючих визначень доцільно перейти до їх порівняльного аналізу. Це дозволяє більш чітко окреслити зміст даної категорії, виявити спільні та відмінні риси в підходах різних авторів, а також визначити ключові аспекти, що формують сучасне розуміння соціального розвитку.

Узагальнення зазначених підходів доцільно представити у вигляді відповідної таблиці (табл 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення соціального розвитку підприємства[41]

Автор / підхід	Сутність визначення	Основний акцент
Класичний	Поліпшення умов праці та життя	Соціальні гарантії
Соціально-економічний	Розвиток людського потенціалу	Продуктивність праці
Управлінський	Система управління соціальними процесами	Ефективність управління
Сучасний (CSR)	Соціальна відповідальність бізнесу	Стійкий розвиток

Аналіз узагальнених у таблиці 1.1 підходів до визначення сутності соціального розвитку підприємства свідчить про еволюцію наукових поглядів від вузького трактування, зосередженого переважно на поліпшенні умов праці та соціального забезпечення працівників, до комплексного розуміння соціального розвитку як системи управління людським потенціалом підприємства.

Зокрема, класичні підходи акцентують увагу на соціальних гарантіях і умовах праці, тоді як сучасні концепції розглядають соціальний розвиток як стратегічний інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства, що включає розвиток персоналу, формування корпоративної культури, забезпечення соціальної відповідальності та інтеграцію соціальних і економічних цілей.

Отже, соціальний розвиток підприємства доцільно розглядати як багатокomпонентну систему, яка охоплює не лише соціальні аспекти діяльності, але й виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності, ефективності використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах.

Соціальний розвиток підприємства формується під впливом низки взаємопов'язаних елементів, які визначають його зміст і структуру[30].

З огляду на це з метою поглиблення розкриття сутності соціального розвитку підприємства та конкретизації його змісту доцільно перейти від загальних теоретичних підходів до аналізу його структурних елементів. Такий підхід дозволяє визначити основні складові соціального розвитку, встановити їх взаємозв'язок та оцінити їх вплив на результати діяльності підприємства.

Узагальнення ключових складових соціального розвитку підприємства доцільно представити у вигляді таблиці (табл 1.2).

Таблиця 1.2

Основні складові соціального розвитку підприємства [15]

Складова	Характеристика	Вплив на підприємство
Умови праці	Безпека, комфорт	Зниження травматизму
Оплата праці	Заробітна плата, бонуси	Мотивація
Соціальний захист	Гарантії, пільги	Лояльність
Розвиток персоналу	Навчання, кар'єра	Продуктивність
Корпоративна культура	Цінності, норми	Командна робота
Соціальна інфраструктура	Соцпакет, послуги	Якість життя

Як видно з таблиці, соціальний розвиток підприємства має комплексний і системний характер, оскільки формується під впливом взаємопов'язаних складових, кожна з яких виконує важливу функцію у забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

Зокрема, такі елементи, як умови праці та соціальний захист, спрямовані на забезпечення базових потреб працівників і створення безпечного та стабільного середовища праці. Водночас оплата праці та система мотивації безпосередньо впливають на рівень зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, стимулюючи підвищення продуктивності праці.

Не менш важливими є розвиток персоналу та корпоративна культура, які формують довгострокові конкурентні переваги підприємства через

підвищення кваліфікації працівників, їх адаптивності до змін та згуртованості колективу. Соціальна інфраструктура, у свою чергу, сприяє підвищенню якості життя працівників і зміцненню їх прив'язаності до підприємства.

Таким чином, ефективне управління соціальним розвитком підприємства можливе лише за умови комплексного підходу, що передбачає узгоджений розвиток усіх його складових. Це забезпечує не лише покращення соціальних умов, але й підвищення загальної результативності діяльності підприємства.

Соціальний розвиток відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. З метою подальшого розкриття ролі соціального розвитку підприємства доцільно перейти від аналізу його складових до визначення впливу соціальних факторів на результати діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між рівнем соціального розвитку та економічними, організаційними й іміджевими показниками функціонування підприємства[47].

Узагальнення основних напрямів впливу соціального розвитку на результати діяльності підприємства представлено в табл 1.3.

Таблиця 1.3

Вплив соціального розвитку на результати діяльності підприємства [15]

Напрямок впливу	Прояв	Результат
Економічний	Зростання продуктивності	Збільшення прибутку
Соціальний	Покращення умов праці	Зниження плинності кадрів
Організаційний	Краща координація	Ефективність управління
Іміджевий	Репутація	Конкурентоспроможність

Аналіз даних, наведених у таблиці 1.3, підтверджує, що соціальний розвиток підприємства має багатовекторний і системний вплив на результати

його діяльності. Зокрема, покращення умов праці, розвиток персоналу та ефективна система мотивації безпосередньо сприяють зростанню продуктивності праці та, як наслідок, підвищенню фінансових результатів підприємства.

Соціальні аспекти, пов'язані із забезпеченням стабільності зайнятості та підвищенням рівня задоволеності працівників, позитивно впливають на зниження плинності кадрів, що дозволяє підприємству зберігати кваліфікований персонал і зменшувати витрати на його підготовку. Організаційні ефекти проявляються у покращенні координації діяльності підрозділів, підвищенні ефективності управління та оптимізації внутрішніх процесів. Крім того, розвиток соціальної політики підприємства сприяє формуванню позитивного іміджу та репутації, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах. Таким чином, соціальний розвиток виступає не лише елементом внутрішньої політики підприємства, але й важливим інструментом забезпечення його стратегічного розвитку та стійкого функціонування.

У сучасних умовах соціальний розвиток підприємств формується під впливом нових тенденцій, серед яких:

- цифровізація HR-процесів;
- розвиток корпоративної соціальної відповідальності;
- гнучкі форми зайнятості;
- підвищення ролі корпоративної культури;
- зростання значення добробуту працівників (well-being)[9].

З метою подальшого поглиблення дослідження соціального розвитку підприємства доцільно перейти від аналізу його впливу на результати діяльності до розгляду сучасних тенденцій його розвитку в умовах трансформації економічного середовища. Такий підхід дозволяє врахувати актуальні зміни у сфері управління персоналом, цифровізації та соціальної політики підприємств, що визначають нові вимоги до організації соціального розвитку (табл 1.4).

Таблиця 1.4

Сучасні тенденції соціального розвитку підприємств [8]

Тенденція	Суть	Вплив
Digital HR	Автоматизація управління персоналом	Прискорення процесів
CSR	Соціальна відповідальність	Репутація
Well-being	Турбота про працівника	Лояльність
Гнучка зайнятість	Віддалена робота	Ефективність
Навчання	Безперервний розвиток	Інноваційність

Аналіз даних, наведених, свідчить про суттєву трансформацію підходів до соціального розвитку підприємств у сучасних умовах. Зокрема, відбувається перехід від традиційних форм управління персоналом до комплексних моделей, що базуються на використанні цифрових технологій, розвитку корпоративної соціальної відповідальності та орієнтації на потреби працівників.

Впровадження цифрових інструментів управління персоналом сприяє підвищенню оперативності та ефективності управлінських процесів, а розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності дозволяє підприємствам формувати позитивний імідж і зміцнювати довіру з боку працівників та суспільства. Зростання ролі концепції well-being свідчить про підвищення уваги до якості життя працівників, їх психологічного та фізичного стану[47].

Також важливою тенденцією є поширення гнучких форм зайнятості та безперервного навчання, що забезпечує адаптивність персоналу до змін і підвищує інноваційний потенціал підприємства. Таким чином, сучасні тенденції соціального розвитку підприємств відображають перехід до більш гнучких, технологічно орієнтованих і соціально відповідальних моделей управління, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств у довгостроковій перспективі.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності соціальний розвиток набуває ще більшого значення. Підприємства змушені забезпечувати:

- соціальну підтримку працівників;
- стабільність зайнятості;
- психологічну адаптацію персоналу;
- безпечні умови праці.

Це дозволяє зберегти трудовий потенціал та забезпечити стійкість підприємства.

З метою узагальнення викладених теоретичних положень щодо сутності, складових та сучасних тенденцій соціального розвитку підприємства доцільно перейти до їх системного відображення у вигляді графічної моделі. Такий підхід дозволяє наочно представити взаємозв'язки між основними елементами соціального розвитку, а також показати логіку їх впливу на результати діяльності підприємства (рис.1.1)

Графічне зображення структури соціального розвитку дає можливість більш чітко усвідомити його комплексний характер і визначити місце кожної складової в загальній системі управління.

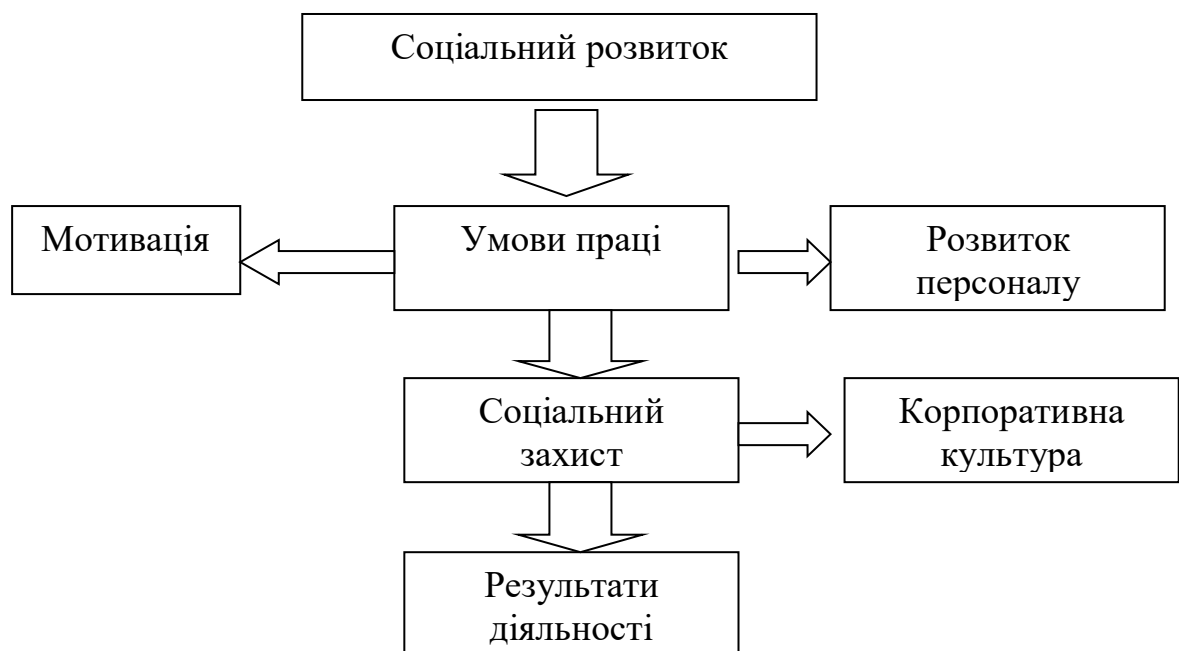


Рис. 1.1 Структура соціального розвитку підприємства [15]

Отже, соціальний розвиток підприємства є складною системою, що охоплює широкий спектр соціально-економічних процесів. Його ефективна реалізація забезпечує підвищення продуктивності праці, покращення умов життя працівників та формування конкурентних переваг підприємства.

У сучасних умовах соціальний розвиток набуває стратегічного значення та виступає ключовим фактором успішного функціонування підприємства. Це обумовлює необхідність його подальшого дослідження та вдосконалення, що буде розглянуто у наступних підрозділах дипломної роботи.

1.2 Система управління соціальним розвитком підприємства

Система управління соціальним розвитком підприємства є складовою загальної системи менеджменту, яка забезпечує формування, реалізацію та контроль соціальної політики, спрямованої на розвиток трудового потенціалу, підвищення якості життя працівників і досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить не лише від економічних ресурсів, але й від рівня розвитку соціальної складової, що обумовлює необхідність формування комплексної системи управління соціальними процесами.

Соціальний розвиток не може бути стихійним процесом, оскільки він потребує чіткої організації, планування та контролю. Саме тому виникає потреба у створенні системи управління, яка забезпечує узгодження інтересів підприємства та його працівників, а також формує умови для досягнення соціальної стабільності й ефективності діяльності[46].

Систему управління соціальним розвитком підприємства доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують цілеспрямований вплив на соціальні процеси з метою підвищення

ефективності діяльності підприємства та задоволення соціальних потреб працівників (табл 1.5).

Таблиця 1.5

Підходи до визначення системи управління соціальним розвитком [41]

Підхід	Характеристика	Акцент
Системний	Сукупність взаємопов'язаних елементів	Цілісність
Процесний	Безперервний процес управління	Динаміка
Функціональний	Реалізація управлінських функцій	Управління
Соціально-економічний	Поєднання соціальних і економічних цілей	Баланс

Аналіз підходів свідчить про те, що система управління соціальним розвитком підприємства розглядається в науковій літературі як багатовимірна та інтегрована категорія. Кожен із підходів акцентує увагу на окремих аспектах управління: системний – на цілісності та взаємозв'язку елементів, процесний – на безперервності та динамічності управлінських дій, функціональний – на реалізації основних управлінських функцій, а соціально-економічний – на необхідності поєднання соціальних і економічних цілей діяльності підприємства.

Узагальнення зазначених підходів дозволяє зробити висновок, що ефективна система управління соціальним розвитком повинна поєднувати всі вказані аспекти, забезпечуючи комплексний вплив на соціальні процеси підприємства. Це передбачає не лише формування відповідної структури управління, але й організацію безперервного процесу планування, реалізації та контролю соціальних заходів з урахуванням економічної доцільності та стратегічних цілей підприємства.

Система управління соціальним розвитком включає низку структурних елементів, які забезпечують її функціонування. До них належать:

- цілі управління;
- суб'єкти управління;
- об'єкти управління;
- методи та інструменти;
- інформаційне забезпечення;
- механізми контролю.

З метою наочного представлення структури системи доцільно узагальнити її у таблиці (табл 1.6).

Таблиця 1.6

Структура системи управління соціальним розвитком [46]

Елемент	Зміст	Роль
Цілі	Соціальні та економічні	Орієнтир
Суб'єкти	Керівництво, HR	Управління
Об'єкти	Персонал	Вплив
Методи	Мотивація, стимулювання	Реалізація
Інформація	Дані про персонал	Прийняття рішень
Контроль	Оцінка результатів	Регулювання

Система управління соціальним розвитком підприємства має чітко структурований і комплексний характер, оскільки включає взаємопов'язані елементи, кожен з яких виконує визначену функцію у процесі управління.

Зокрема, цілі управління виступають орієнтиром для формування соціальної політики підприємства та визначають напрям його розвитку. Суб'єкти управління забезпечують реалізацію управлінських рішень, тоді як об'єкти управління є носіями соціальних процесів і виступають основною сферою впливу. Методи та інструменти управління дозволяють забезпечити практичну реалізацію соціальних заходів, а інформаційне забезпечення створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень[46].

Важливу роль відіграє також система контролю, яка забезпечує оцінку результативності соціального розвитку та дозволяє своєчасно виявляти відхилення і вносити необхідні корективи. Взаємодія всіх зазначених

елементів формує цілісну систему, здатну ефективно функціонувати в умовах змінного зовнішнього середовища.

Система управління соціальним розвитком реалізується через виконання основних управлінських функцій, які забезпечують її ефективність.

Насамперед важливе значення має функція планування, яка передбачає визначення стратегічних і тактичних цілей соціального розвитку підприємства, а також формування відповідних програм і заходів для їх досягнення. Саме на етапі планування закладається основа ефективного управління соціальними процесами, оскільки від правильності визначення цілей залежить результативність подальших управлінських дій.

Наступною є функція організації, яка полягає у створенні відповідної структури управління соціальним розвитком, розподілі обов'язків між підрозділами та працівниками, а також забезпеченні необхідними ресурсами для реалізації соціальних програм. Ефективна організація дозволяє забезпечити узгодженість дій і уникнути дублювання функцій[47].

Важливу роль відіграє функція мотивації, яка спрямована на стимулювання працівників до активної участі у соціальних процесах підприємства. Вона включає застосування матеріальних і нематеріальних стимулів, що сприяють підвищенню продуктивності праці, розвитку персоналу та формуванню позитивного соціального клімату в колективі.

Не менш значущою є функція контролю, яка передбачає оцінку результатів реалізації соціальних заходів, порівняння фактичних показників із запланованими та виявлення відхилень. Контроль дозволяє своєчасно виявляти недоліки в управлінні соціальним розвитком і приймати коригувальні рішення для підвищення ефективності діяльності.

Функції управління соціальним розвитком підприємства взаємопов'язані між собою і утворюють єдину систему, що забезпечує цілеспрямований вплив на соціальні процеси. Їх комплексна реалізація

дозволяє досягти високого рівня ефективності управління та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Управління соціальним розвитком підприємства здійснюється за допомогою комплексу методів, які забезпечують цілеспрямований вплив на соціальні процеси, поведінку працівників та формування соціального середовища. Вибір і поєднання цих методів визначають ефективність реалізації соціальної політики підприємства та рівень досягнення його стратегічних і соціальних цілей.

У науковій літературі методи управління соціальним розвитком традиційно поділяють на три основні групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Кожна з цих груп має свої особливості, інструменти впливу та сферу застосування[46].

Насамперед важливу роль відіграють економічні методи управління, які базуються на використанні матеріальних стимулів і економічних важелів впливу на поведінку працівників. До них належать система оплати праці, преміювання, надбавки, соціальні виплати та інші форми матеріального заохочення. Економічні методи спрямовані на підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, стимулювання продуктивності праці та досягнення встановлених показників. Їх ефективність полягає в тому, що вони безпосередньо впливають на матеріальні інтереси працівників, що є одним із ключових мотиваторів їх поведінки.

Водночас важливе місце займають адміністративні методи управління, які ґрунтуються на використанні владних повноважень керівництва, нормативно-правових актів та організаційних регламентів. До цієї групи методів належать накази, розпорядження, інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, стандарти та нормативи. Адміністративні методи забезпечують дисципліну, чіткість виконання завдань і регулювання трудових відносин. Вони є необхідними для підтримання порядку та координації діяльності працівників, однак їх ефективність значною мірою залежить від поєднання з іншими методами управління.

Не менш важливими є соціально-психологічні методи, які спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури та підвищення рівня задоволеності працівників. До таких методів належать моральне стимулювання, визнання досягнень, формування командної роботи, розвиток комунікацій, участь працівників у прийнятті рішень, а також заходи, спрямовані на підвищення рівня довіри між керівництвом і персоналом. Соціально-психологічні методи дозволяють впливати на внутрішню мотивацію працівників, що є важливим чинником довгострокової ефективності діяльності підприємства.

Слід зазначити, що в сучасних умовах особливого значення набуває комплексне застосування зазначених методів. Ефективне управління соціальним розвитком передбачає їх взаємодію та взаємодоповнення. Наприклад, економічні стимули можуть бути більш ефективними у поєднанні з моральним заохоченням, а адміністративні методи – з розвитком корпоративної культури та комунікацій [30].

Окрім традиційних методів, у сучасній практиці управління соціальним розвитком підприємств все ширше застосовуються інноваційні підходи. До них належать методи управління, що базуються на використанні цифрових технологій, аналітичних інструментів та систем управління персоналом (HRM-систем). Такі методи дозволяють підвищити оперативність управління, забезпечити більш точний аналіз соціальних процесів та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Також важливим напрямом є впровадження методів управління, орієнтованих на розвиток людського капіталу, зокрема системи навчання і розвитку персоналу, управління талантами, формування індивідуальних траєкторій професійного зростання. Це сприяє підвищенню кваліфікації працівників, їх адаптивності до змін і готовності до впровадження інновацій.

Методи управління соціальним розвитком підприємства є важливим інструментом реалізації соціальної політики та забезпечення ефективності діяльності. Їх правильний вибір і комплексне застосування дозволяють

досягти оптимального балансу між інтересами підприємства та його працівників, що є необхідною умовою сталого розвитку підприємства в сучасних умовах.

Ефективність системи управління соціальним розвитком підприємства значною мірою визначається дотриманням відповідних принципів, які виступають базовими орієнтирами для формування соціальної політики, прийняття управлінських рішень і організації взаємодії між усіма учасниками соціальних процесів. Принципи управління соціальним розвитком відображають закономірності функціонування соціально-економічних систем та забезпечують узгодження інтересів підприємства і його працівників[9].

Одним із ключових є принцип системності, який передбачає розгляд соціального розвитку як цілісної системи взаємопов'язаних елементів. Це означає, що всі складові соціального розвитку – умови праці, мотивація, соціальний захист, розвиток персоналу та корпоративна культура – повинні розглядатися у взаємозв'язку і взаємозалежності. Ігнорування цього принципу може призвести до фрагментарності управління та зниження його ефективності.

Важливе значення має принцип комплексності, який передбачає охоплення всіх аспектів соціального розвитку підприємства. Реалізація цього принципу означає, що управління повинно враховувати не лише економічні, але й соціальні, психологічні та організаційні фактори. Комплексний підхід дозволяє забезпечити гармонійний розвиток персоналу та підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

Принцип наукової обґрунтованості передбачає використання сучасних методів аналізу, планування та оцінки соціального розвитку. Управлінські рішення повинні базуватися на достовірній інформації, економічних розрахунках і результатах досліджень, що забезпечує їх об'єктивність і результативність. Дотримання цього принципу дозволяє уникнути суб'єктивізму в управлінні та підвищити якість прийнятих рішень.

Одним із найважливіших є принцип соціальної спрямованості, який передбачає орієнтацію управління на задоволення потреб працівників, підвищення рівня їх добробуту та якості життя. Соціальна спрямованість означає, що підприємство повинно розглядати працівників не лише як ресурс, але і як ключову цінність, від якої залежить його розвиток і конкурентоспроможність[9].

Принцип економічної доцільності полягає у необхідності забезпечення балансу між витратами на соціальний розвиток і отриманими результатами. Соціальні заходи повинні бути економічно обґрунтованими та спрямованими на підвищення ефективності діяльності підприємства. Це означає, що інвестиції в соціальний розвиток повинні розглядатися як вкладення у людський капітал, що приносить економічний ефект у майбутньому.

Принцип адаптивності передбачає здатність системи управління соціальним розвитком швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. У сучасних умовах нестабільності підприємства повинні гнучко змінювати свою соціальну політику, враховуючи нові виклики, такі як економічні кризи, технологічні зміни чи соціальні ризики.

Не менш важливим є принцип безперервності розвитку, який означає, що соціальний розвиток підприємства має здійснюватися на постійній основі. Це передбачає систематичне вдосконалення умов праці, розвиток персоналу, оновлення соціальних програм та постійний моніторинг їх ефективності. Безперервність розвитку забезпечує стабільність і довгострокову ефективність діяльності підприємства.

Принцип участі працівників полягає у залученні персоналу до процесу управління соціальним розвитком. Це може проявлятися у формі участі в прийнятті рішень, обговоренні соціальних програм, зворотному зв'язку з керівництвом. Залучення працівників підвищує їх відповідальність, сприяє формуванню довіри та покращує соціально-психологічний клімат у колективі.

Важливим також є принцип соціальної справедливості, який передбачає рівність можливостей для всіх працівників, справедливий розподіл ресурсів і винагород, а також недопущення дискримінації. Дотримання цього принципу сприяє формуванню довіри до керівництва та підвищує рівень задоволеності працівників.

Крім того, слід виділити принцип ефективності, який передбачає досягнення максимального результату при оптимальних витратах ресурсів. Реалізація цього принципу дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів підприємства та підвищити результативність соціальних заходів.

У сучасних умовах особливого значення набуває принцип соціальної відповідальності, який передбачає врахування інтересів не лише працівників, але й суспільства в цілому. Підприємства повинні здійснювати свою діяльність з урахуванням соціальних і екологічних аспектів, що сприяє їх сталому розвитку та формуванню позитивного іміджу [49].

Сьогодні система управління соціальним розвитком підприємства зазнає суттєвих трансформацій під впливом глобалізації, цифровізації, змін у структурі зайнятості та зростання ролі людського капіталу. Це зумовлює формування нових моделей управління, які відрізняються підходами до організації соціальних процесів, рівнем інтеграції соціальних і економічних цілей, а також інструментами впливу на персонал.

Однією з базових є традиційна модель управління соціальним розвитком, яка сформувалася в умовах індустріальної економіки. Вона характеризується централізованим підходом до управління, жорсткою регламентацією соціальних процесів і переважанням адміністративних методів впливу. У межах цієї моделі соціальний розвиток розглядається як допоміжний елемент діяльності підприємства, основна мета якого полягає у забезпеченні мінімально необхідних соціальних гарантій працівникам. Незважаючи на обмежену гнучкість, дана модель і сьогодні використовується на підприємствах із жорсткою ієрархічною структурою управління [46].

Наступною є соціально-орієнтована модель управління, яка передбачає підвищену увагу до потреб працівників та створення сприятливого соціального середовища. У межах цієї моделі підприємство розглядає персонал як ключову цінність, а соціальний розвиток – як важливий фактор підвищення ефективності діяльності. Основна увага приділяється розвитку персоналу, підвищенню якості умов праці, формуванню корпоративної культури та забезпеченню соціального захисту. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності працівників і зниженню плинності кадрів.

Сучасним етапом розвитку є інноваційна модель управління соціальним розвитком, яка базується на використанні цифрових технологій та сучасних інструментів управління персоналом. У рамках цієї моделі широко застосовуються HRM-системи, аналітичні платформи, цифрові інструменти оцінки ефективності працівників і автоматизації управлінських процесів. Інноваційна модель дозволяє підвищити оперативність управління, забезпечити більш точний аналіз соціальних процесів і приймати обґрунтовані управлінські рішення [29].

Особливого значення набуває модель управління, що базується на принципах корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Вона передбачає інтеграцію соціальних і екологічних аспектів у діяльність підприємства, орієнтацію на сталий розвиток та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін – працівників, споживачів, партнерів і суспільства в цілому. У межах цієї моделі підприємство активно впроваджує соціальні програми, підтримує розвиток персоналу, забезпечує безпечні умови праці та бере участь у вирішенні соціальних проблем суспільства. Реалізація принципів CSR сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

У сучасних умовах також набуває поширення модель управління соціальним розвитком, орієнтована на концепцію “людиноцентризму” (human-centered management). Вона передбачає індивідуальний підхід до працівників, врахування їх потреб, цінностей і мотивації, а також створення

умов для гармонійного поєднання професійного та особистого життя. У межах цієї моделі значна увага приділяється розвитку емоційного інтелекту, підтримці психологічного благополуччя працівників і формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату.

Крім того, варто виділити адаптивну модель управління соціальним розвитком, яка передбачає гнучке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища. Така модель є особливо актуальною в умовах кризових явищ, зокрема воєнного стану, коли підприємства змушені швидко змінювати свою соціальну політику, адаптувати програми підтримки персоналу та забезпечувати стабільність трудових відносин[8].

Загалом сучасні моделі управління соціальним розвитком характеризуються переходом від жорстких адміністративних підходів до гнучких, інтегрованих і орієнтованих на людину систем управління. Вони передбачають активне використання цифрових технологій, підвищення ролі корпоративної культури, розвиток соціальної відповідальності та формування довгострокових стратегій розвитку персоналу.

Вибір моделі управління соціальним розвитком залежить від специфіки діяльності підприємства, рівня його розвитку, галузевих особливостей та умов зовнішнього середовища. Водночас найбільш ефективними є ті моделі, які поєднують елементи різних підходів і забезпечують комплексний вплив на соціальні процеси, сприяючи підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

Система управління соціальним розвитком підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його ефективного функціонування, оскільки вона формує умови для раціонального використання людського капіталу, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах саме соціальна складова стає одним із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства, що обумовлює необхідність її інтеграції в загальну систему управління [24].

Передусім, система управління соціальним розвитком забезпечує підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Завдяки впровадженню сучасних методів мотивації, розвитку персоналу та покращення умов праці підприємство отримує можливість максимально реалізувати потенціал працівників. Це проявляється у зростанні продуктивності праці, підвищенні якості виконання робіт і зниженні витрат, пов'язаних із неефективним використанням ресурсів.

Важливою функцією системи є забезпечення соціальної стабільності трудового колективу. Створення сприятливого соціального середовища, забезпечення належного рівня соціального захисту та формування позитивного соціально-психологічного клімату сприяють зниженню плинності кадрів, зменшенню конфліктів і підвищенню рівня лояльності працівників. Це, у свою чергу, дозволяє підприємству зберігати кваліфікований персонал і уникати додаткових витрат на його заміну та адаптацію [22].

Не менш важливою є роль системи у підвищенні рівня мотивації персоналу. Ефективна система соціального розвитку передбачає використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, що сприяють формуванню зацікавленості працівників у досягненні результатів діяльності підприємства. Це дозволяє підвищити їх відповідальність, ініціативність та залученість до управлінських процесів.

Система управління соціальним розвитком також сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства. Соціально відповідальна діяльність, орієнтація на потреби працівників і суспільства, реалізація соціальних програм дозволяють підприємству зміцнити свою репутацію, підвищити довіру з боку партнерів і споживачів, а також залучити нових працівників. У сучасних умовах репутація підприємства є важливим нематеріальним активом, який безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність.

Крім того, система управління соціальним розвитком забезпечує зниження соціальних ризиків. Вона дозволяє своєчасно виявляти проблеми у

соціальній сфері, запобігати виникненню конфліктів, забезпечувати стабільність трудових відносин і підвищувати рівень безпеки праці. Це є особливо важливим у складних виробничих умовах та в періоди економічної нестабільності.

У сучасних умовах значно зростає роль системи у забезпеченні адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Завдяки розвитку персоналу, підвищенню його кваліфікації та формуванню гнучких форм організації праці підприємство отримує можливість швидко реагувати на зміни, впроваджувати інновації та підвищувати свою конкурентоспроможність [13].

Особливого значення система управління соціальним розвитком набуває в умовах кризових явищ, зокрема воєнного стану. У таких умовах вона забезпечує підтримку працівників, збереження трудового потенціалу, адаптацію до нових умов праці та мінімізацію негативних соціальних наслідків. Це дозволяє підприємству зберігати стабільність і продовжувати ефективну діяльність навіть у складних умовах.

Таким чином, система управління соціальним розвитком підприємства є важливим інструментом забезпечення його ефективності, стабільності та конкурентоспроможності. Вона забезпечує інтеграцію соціальних і економічних цілей, сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню позитивного соціального середовища та створює передумови для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Отже, система управління соціальним розвитком підприємства є складною багаторівневою структурою, яка забезпечує ефективне функціонування соціальних процесів. Її ефективність визначається рівнем інтеграції з загальною системою управління, використанням сучасних методів та здатністю адаптуватися до змін.

1.3 Методи та показники оцінки соціального розвитку підприємства

Оцінка соціального розвитку підприємства є невід'ємною складовою системи управління, оскільки дозволяє визначити рівень ефективності реалізації соціальної політики, виявити проблемні зони та обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення. В умовах сучасної економіки, де людський капітал виступає ключовим ресурсом, об'єктивна оцінка соціального розвитку набуває особливого значення для забезпечення сталого функціонування підприємства.

Соціальний розвиток, як багатокomпонентне явище, не може бути оцінений одним показником. Це обумовлює необхідність використання системи кількісних і якісних індикаторів, а також різноманітних методів аналізу, які дозволяють отримати комплексне уявлення про стан соціальної сфери підприємства[18].

Оцінка соціального розвитку підприємства являє собою процес визначення рівня розвитку соціальних умов, якості трудового життя працівників, ефективності соціальних програм та ступеня задоволення соціальних потреб персоналу.

З метою узагальнення підходів до оцінки соціального розвитку доцільно зазначити, що вона базується на таких принципах:

- системність;
- комплексність;
- об'єктивність;
- порівнянність;
- динамічність.

Дотримання цих принципів дозволяє забезпечити достовірність результатів оцінки та їх практичну цінність.

Система показників є основою оцінки соціального розвитку. Вона включає як кількісні, так і якісні індикатори, що характеризують різні аспекти соціальної діяльності підприємства (табл 1.7).

Таблиця 1.7

Система показників оцінки соціального розвитку підприємства [9]

Група показників	Показники	Характеристика
Умови праці	Рівень травматизму, безпека	Оцінка середовища праці
Оплата праці	Середня зарплата, премії	Рівень доходів
Соціальний захист	Соцпакет, пільги	Забезпеченість
Розвиток персоналу	Навчання, підвищення кваліфікації	Професійний розвиток
Кадрові показники	Плинність кадрів, стаж	Стабільність
Задоволеність	Опитування працівників	Соціальний клімат

Система показників дозволяє комплексно оцінити рівень соціального розвитку підприємства та виявити напрями його вдосконалення.

Оцінка соціального розвитку підприємства здійснюється за допомогою комплексу методів, які дозволяють дослідити як кількісні, так і якісні характеристики соціальних процесів. Вибір конкретних методів залежить від цілей аналізу, наявності інформації, специфіки діяльності підприємства та рівня розвитку його соціальної системи. У сучасній практиці управління соціальним розвитком найбільш поширеними є статистичні, соціологічні, експертні, порівняльні та інтегральні методи оцінки.

Насамперед важливе місце займає статистичний метод, який базується на аналізі кількісних показників соціального розвитку. До таких показників належать рівень оплати праці, плинність кадрів, продуктивність праці, рівень травматизму, витрати на соціальні програми тощо. Статистичний метод дозволяє отримати об'єктивну оцінку соціального стану підприємства, виявити тенденції його розвитку та встановити взаємозв'язки між соціальними та економічними показниками. Його перевагою є висока точність і можливість використання для аналізу динаміки, однак він не завжди дозволяє врахувати якісні аспекти соціального розвитку [15].

З метою оцінки якісних характеристик соціального розвитку застосовуються соціологічні методи, які передбачають проведення

опитувань, анкетування, інтерв'ю та спостережень серед працівників підприємства. Ці методи дозволяють визначити рівень задоволеності працівників умовами праці, системою мотивації, соціальним кліматом, а також виявити їхні потреби та очікування. Соціологічні методи є важливим інструментом дослідження внутрішнього соціального середовища підприємства, проте їх результати можуть мати певну суб'єктивність, що потребує поєднання з іншими методами оцінки.

Важливу роль відіграє експертний метод, який базується на оцінках фахівців у сфері управління персоналом, соціальної політики та менеджменту. Експерти аналізують соціальні процеси, визначають їх сильні та слабкі сторони, а також формують рекомендації щодо вдосконалення системи управління соціальним розвитком. Перевагою цього методу є можливість врахування досвіду та професійних знань спеціалістів, однак його недоліком є залежність результатів від суб'єктивних суджень експертів.

Порівняльний метод оцінки передбачає зіставлення соціальних показників підприємства з аналогічними показниками інших підприємств, галузевими стандартами або нормативними значеннями. Такий підхід дозволяє визначити конкурентні позиції підприємства у соціальній сфері, виявити відхилення та встановити резерви підвищення ефективності. Порівняльний аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, оскільки дозволяє орієнтуватися на кращі практики та підвищувати рівень соціального розвитку [18].

Особливе місце в системі оцінки соціального розвитку займає інтегральний метод, який передбачає узагальнення різних показників у єдиний інтегральний індекс. Цей метод дозволяє комплексно оцінити рівень соціального розвитку підприємства, враховуючи вплив усіх його складових. Інтегральна оцінка базується на нормуванні показників та визначенні їх вагових коефіцієнтів, що забезпечує можливість порівняння різних аспектів соціального розвитку. Основною перевагою інтегрального методу є його

комплексність, однак він потребує ретельного обґрунтування вибору показників і вагових коефіцієнтів.

У сучасних умовах значного поширення набувають інноваційні методи оцінки, пов'язані з використанням цифрових технологій та аналітичних інструментів. До них належать HR-аналітика, використання великих даних (Big Data), автоматизовані системи оцінки ефективності персоналу та цифрові платформи управління людськими ресурсами. Ці методи дозволяють підвищити точність і оперативність оцінки, забезпечити обробку великих обсягів інформації та отримати більш глибоке розуміння соціальних процесів на підприємстві.

Крім того, важливим напрямом є використання методів оцінки, орієнтованих на визначення рівня добробуту працівників (well-being). Вони передбачають оцінку фізичного, психологічного та соціального стану працівників, що дозволяє більш повно врахувати якість їхнього життя і рівень задоволеності роботою. Такі методи стають особливо актуальними в умовах підвищеної уваги до людського капіталу та розвитку людиноцентричних підходів до управління [18].

Таким чином, методи оцінки соціального розвитку підприємства є різноманітними за своїм змістом і функціональним призначенням. Їх ефективне застосування передбачає комплексне поєднання кількісних і якісних підходів, що дозволяє отримати об'єктивну та всебічну оцінку соціальної сфери підприємства. Використання сучасних методів оцінки сприяє підвищенню ефективності управління соціальним розвитком і забезпечує формування обґрунтованих управлінських рішень.

Для узагальнення результатів оцінки використовується інтегральний показник, який дозволяє об'єднати різні показники в єдину систему.

Інтегральний показник розраховується як зважена сума нормованих показників:

$$I = \sum (w_i \cdot x_i)$$

де: w_i – ваговий коефіцієнт;

хі– нормоване значення показника.

Цей показник дозволяє:

- оцінити загальний рівень розвитку;
- порівняти підприємства;
- відстежити динаміку.

У сучасних умовах важливу роль відіграють КРІ (ключові показники ефективності).

До них належать:

- рівень задоволеності працівників;
- плинність кадрів;
- продуктивність праці;
- рівень травматизму;
- індекс розвитку персоналу.

Оцінка ефективності соціальних заходів підприємства є важливою складовою системи управління соціальним розвитком, оскільки дозволяє визначити доцільність вкладення ресурсів у соціальну сферу, обґрунтувати управлінські рішення та забезпечити підвищення результативності соціальної політики. У сучасних умовах соціальні заходи розглядаються не лише як елемент забезпечення добробуту працівників, але й як інвестиції в людський капітал, що формують довгострокові економічні вигоди для підприємства [9].

Сутність оцінки ефективності соціальних заходів полягає у визначенні співвідношення між витратами на їх реалізацію та отриманими результатами. При цьому результати можуть мати як економічний, так і соціальний характер. До економічних результатів належать підвищення продуктивності праці, зниження витрат, скорочення плинності кадрів, зменшення виробничого травматизму. Соціальні результати проявляються у покращенні умов праці, підвищенні рівня задоволеності працівників, формуванні позитивного соціально-психологічного клімату та зміцненні корпоративної культури.

Оцінка ефективності соціальних заходів є складним процесом, оскільки значна частина результатів має непрямий або відстрочений характер і не піддається прямому кількісному вимірюванню. Саме тому в процесі оцінки доцільно використовувати комплексний підхід, який передбачає поєднання кількісних і якісних методів аналізу [18].

На першому етапі оцінки визначаються витрати на реалізацію соціальних заходів. До них належать витрати на оплату праці, соціальні виплати, навчання персоналу, розвиток соціальної інфраструктури, забезпечення безпечних умов праці та інші витрати, пов'язані з реалізацією соціальної політики підприємства. Важливо враховувати як прямі, так і непрямі витрати, що дозволяє отримати більш повну картину ресурсного забезпечення соціального розвитку.

На другому етапі здійснюється оцінка отриманих результатів. При цьому визначаються як прямі економічні ефекти (наприклад, зростання продуктивності праці або зниження витрат), так і непрямі ефекти, які проявляються через покращення соціального середовища та підвищення ефективності управління. Для цього використовуються показники, що характеризують стан соціального розвитку, зокрема рівень плинності кадрів, рівень задоволеності працівників, показники травматизму, продуктивність праці тощо.

На третьому етапі здійснюється безпосереднє визначення ефективності соціальних заходів. Це може бути виконано шляхом розрахунку економічного ефекту, рентабельності та терміну окупності. Економічний ефект визначається як різниця між отриманими результатами та витратами, рентабельність – як відношення ефекту до витрат, а термін окупності – як період часу, необхідний для повернення вкладених ресурсів.

Особливу увагу слід приділяти оцінці соціальної ефективності, яка не завжди може бути виражена у грошовій формі. Вона включає оцінку рівня задоволеності працівників, покращення умов праці, підвищення рівня безпеки, розвитку корпоративної культури та інших соціальних факторів.

Для цього використовуються соціологічні методи, зокрема анкетування та опитування працівників.

У сучасних умовах все більшого значення набуває використання інтегральних підходів до оцінки ефективності соціальних заходів. Вони дозволяють об'єднати різні показники в єдиний узагальнюючий індекс, що відображає загальний рівень соціального розвитку підприємства. Такий підхід забезпечує комплексність оцінки та дозволяє порівнювати результати діяльності в динаміці[22].

Водночас оцінка ефективності соціальних заходів пов'язана з певними труднощами. Серед них можна виділити складність кількісного вимірювання соціальних результатів, відсутність єдиних стандартів оцінки, а також залежність результатів від суб'єктивних факторів. Це обумовлює необхідність використання комплексного підходу та поєднання різних методів оцінки.

Таким чином, оцінка ефективності соціальних заходів підприємства є важливим інструментом управління соціальним розвитком. Вона дозволяє визначити доцільність реалізації соціальних програм, оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства. Комплексний підхід до оцінки, який поєднує економічні та соціальні аспекти, забезпечує об'єктивність результатів і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

У сучасних умовах оцінка соціального розвитку підприємства базується на використанні інноваційних та комплексних підходів, які поєднують кількісні й якісні методи аналізу.

Одним із ключових напрямів є HR-аналітика, яка дозволяє аналізувати дані про персонал, виявляти тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Важливу роль відіграє також використання Big Data, що забезпечує обробку великих обсягів інформації та підвищує точність оцінки [13].

Поширення набувають цифрові HR-платформи, які автоматизують процеси оцінки соціального розвитку та дозволяють здійснювати моніторинг

показників у реальному часі. Крім того, застосовується підхід well-being, який передбачає оцінку фізичного, психологічного та соціального стану працівників.

Оцінка соціального розвитку відіграє ключову роль у системі управління підприємством, оскільки забезпечує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вона дозволяє визначити рівень ефективності соціальних заходів, виявити проблеми та резерви розвитку. Крім того, оцінка сприяє плануванню подальших дій, контролю виконання соціальних програм і підвищенню результативності управління. Вона виступає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його сталого розвитку [18].

Комплексне використання показників і методів оцінки забезпечує об'єктивність результатів та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Висновки до 1 розділу

Дослідження теоретичних засад управління соціальним розвитком підприємства дозволило сформулювати цілісне уявлення про сутність, структуру та механізми реалізації соціальної політики в сучасних умовах господарювання.

Соціальний розвиток підприємства є складною багатокомпонентною категорією, яка охоплює процеси формування сприятливих умов праці, забезпечення соціального захисту працівників, розвитку їх професійного потенціалу та формування корпоративної культури. В сучасних умовах соціальний розвиток набуває стратегічного значення і виступає важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Узагальнення наукових підходів до визначення сутності соціального розвитку показало, що відбувається еволюція від вузького трактування,

орієнтованого на забезпечення соціальних гарантій, до комплексного підходу, який передбачає інтеграцію соціальних і економічних аспектів управління та орієнтацію на розвиток людського капіталу.

Дослідження системи управління соціальним розвитком підприємства дозволило визначити її як сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують цілеспрямований вплив на соціальні процеси. Ефективність цієї системи залежить від чіткого визначення цілей, раціонального розподілу функцій, використання сучасних методів управління та належного інформаційного забезпечення.

Особливу увагу приділено аналізу функцій, методів і принципів управління соціальним розвитком. Їх комплексне застосування забезпечує ефективність управлінських рішень і сприяє досягненню соціальних та економічних цілей підприємства. Сучасні моделі управління соціальним розвитком орієнтовані на цифровізацію, соціальну відповідальність та людиноцентричний підхід.

Для забезпечення об'єктивності оцінки необхідно використовувати комплексний підхід, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Особливе значення має застосування інтегральних показників, які дозволяють узагальнити результати оцінки та визначити загальний рівень соціального розвитку.

Оцінка ефективності соціальних заходів показала, що вони мають як економічний, так і соціальний ефект, що обумовлює необхідність їх комплексного аналізу. Інвестиції в соціальний розвиток є важливим фактором підвищення продуктивності праці, зниження соціальних ризиків і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Управління соціальним розвитком підприємства є важливим напрямом сучасного менеджменту, який забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та створює передумови для його довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА УМОВ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна техніко-економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «АКС ГРУП».

Компанія «Альтернативні кліматичні системи» («АКС ГРУП») працює на ринку інженерних кліматичних систем з 1999 року. До складу компанії входять три відділення: інженерно-проектне, монтажне і сервісне. Компанія націлена на виконання проектів "під ключ", починаючи від розробки концепції інженерних систем будівлі через проектування, підбір оптимального устаткування від провідних світових виробників, закінчуючи монтажем, пуско-налагоджувальними роботами. Більшість виконаних проектів супроводжуються службою технічного обслуговування.

Основні напрямки компанії:

- комп'ютерна техніка - продаж, настройка, сервісне і гарантійне обслуговування, монтаж локальних і бездротових мереж;
- кліматична техніка - продаж, оптом і в роздріб, монтаж і обслуговування кондиціонерів, проектування, монтаж і супровід систем опалення;
- монтаж пожежної та охоронної сигналізації, а також систем відео спостереження.

«Альтернативні Кліматичні Системи» - це компанія, за плечима якої роки досвіду проектування, установки і подальшого обслуговування систем обігріву, вентиляції, кондиціонування та охолодження. Головна спеціалізація - розробка проектів, добір і подальший продаж і монтаж промислового та домашнього кліматичного обладнання, покликаного забезпечувати комфортний температурний режим в місці установки.

Протягом більш ніж 25 років, запорукою успіху і високих показників зростання є дружний колектив, де головна цінність - це люди! Професіоналізм, прагнення до розвитку, дотримання корпоративних норм і високий рівень відповідальності кожного співробітника роблять можливим досягнення місії компанії: забезпечувати населення міста і регіону якісними товарами та послугами за доступними цінами. Гарантувати якість товару за рахунок використання високоефективних технологій і етичного ведення бізнесу.

Відповідно до предмету і головної мети створення та діяльності, Товариство здійснює наступні види діяльності:

- оптова та роздрібна торгівля товарами (матеріальними цінностями);
- створення власної системи оптових та роздрібних магазинів та сервісних центрів;
- проведення експортно-імпортних та зовнішньоекономічних операцій;
- надання посередницьких, дилерських, інформаційних, маркетингових та транспортних послуг;
- здійснення торгівельно-закупівельної та торгівельно-посередницької діяльності, відкриття комерційних магазинів, відділів;
- рекламна, поліграфічна та видавницька діяльність, виробництво, придбання та реалізація відео-, кіно- та аудіопродукції;
- надання транспортних та експедиційних послуг, ремонт, придбання, створення станцій технічного обслуговування, техобслуговування та реалізація автотехніки;
- здійснення лізингових операцій;
- охорона організацій, установ, громадян, а також їх майна;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності по усім цим напрямкам.

Власний досвід та вивчення технологій і професійна інтуїція дозволили створити власну мережу сервісних центрів «Ансеал».

Основні принципи компанії - це створити велику мережу центрів обслуговування клієнтів, щоб асортимент кліматичного обладнання

задовольняв потреби найвибагливіших споживачів. Компанія намагається зробити так, щоб необхідний товар був доступним за ціною для усіх: і для тих, хто заощаджує, і для тих, хто має можливість витратити більше.

На підприємстві затверджена організаційна структура, яку зображено на рис.2.1.

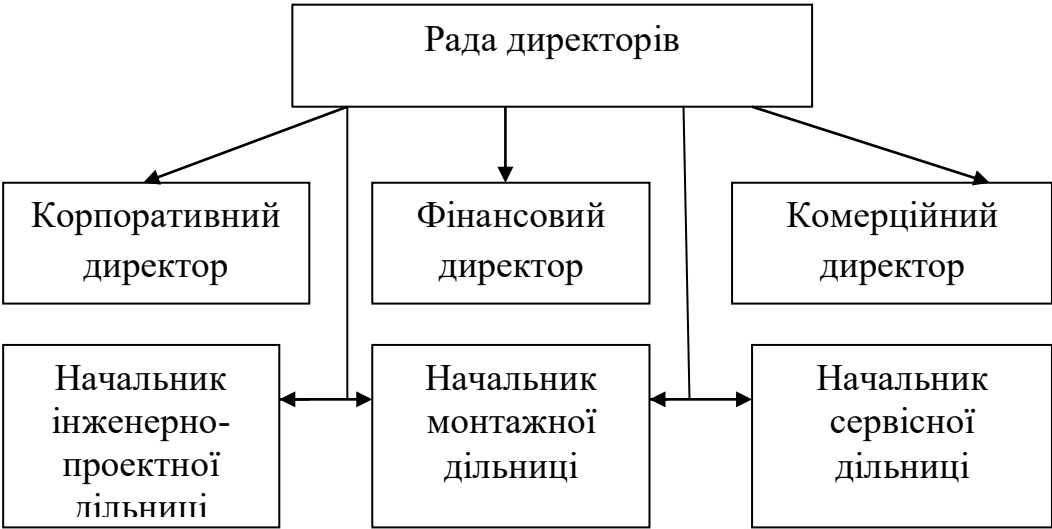


Рис.2. 1. Організаційна структура ТОВ "АКС ГРУП"

Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства представлено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АКС ГРУП » за 2023-2025 рр

Показники	2023	2024	2025	Відхилення			
				2024 до 2023		2025 до 2024	
				абс.	відн.	абс.	відн.
Виручка від реалізації продукції , тис.грн.	3630545	4750860	5520470	+1120315	130,9	+1889925	152,1
Чистий дохід, тис.грн.	2530122	4430501	5100788	+1900379	175,1	+2570666	201,6

Продовження табл 2.1

Витрати, тис.грн	2060322	3805230	3760809	+1744908	184,7	+1700487	182,5
Прибуток, тис.грн.	469800	625271	1339979	+155471	133,1	+870179	285,2

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити наступні висновки. У 2024 та 2025 роках у порівнянні з 2023 роком спостерігається стрімкий ріст виручки від реалізації продукції та надання послуг. Це видно з цифрових даних: у 2024 – зростання склало 1120315 грн. (130,9%), а у 2025р. відповідно 1889925 грн. (152,1%). Кожного року цей показник діяльності зростає майже у півтора рази. Аналогічні зміни спостерігаються і у складі чистих доходів від діяльності в 2024 р. на 1900379 грн. або 175,1% і в 2025р. на 2570666 грн.(201,6%), а також показник чистого прибутку: 2024 р. – на 155471 грн.(133,1%), 2025 р. – на 870179 грн.(285,2%). Такі зміни обумовлені впливом витрат. Як видно з таблиці, витрати підприємства щороку зростають: 2024 р. – 1744908 грн. (184,7%) та 2025 р. – 1700487 грн. (182,5%), це пояснюється збільшенням об'єму продажу товарів та наданих послуг. Всі ці зміни сукупно впливають на рентабельність, яка підвищується кожного року і на 2025 рік склала 24,3% по продажам.

Стрімке зростання виручки від продажу та надання послуг пояснюється тим, що останні роки зростає попит на встановлення та обслуговування кліматичних систем, причому як з боку населення, так і з боку торгівельних підприємств, офісів, які потребують забезпечення комфортних умов для покупців та працівників.

Динаміка росту доходів, витрат та чистого прибутку підприємства наведена на рис. 2.2.

Як видно з аналізу, підприємство працює ефективно, щороку нарощує обсяги наданих послуг, розширює асортимент товарів. Компанія зарекомендувала себе у споживачів як надійний постачальник якісних послуг.

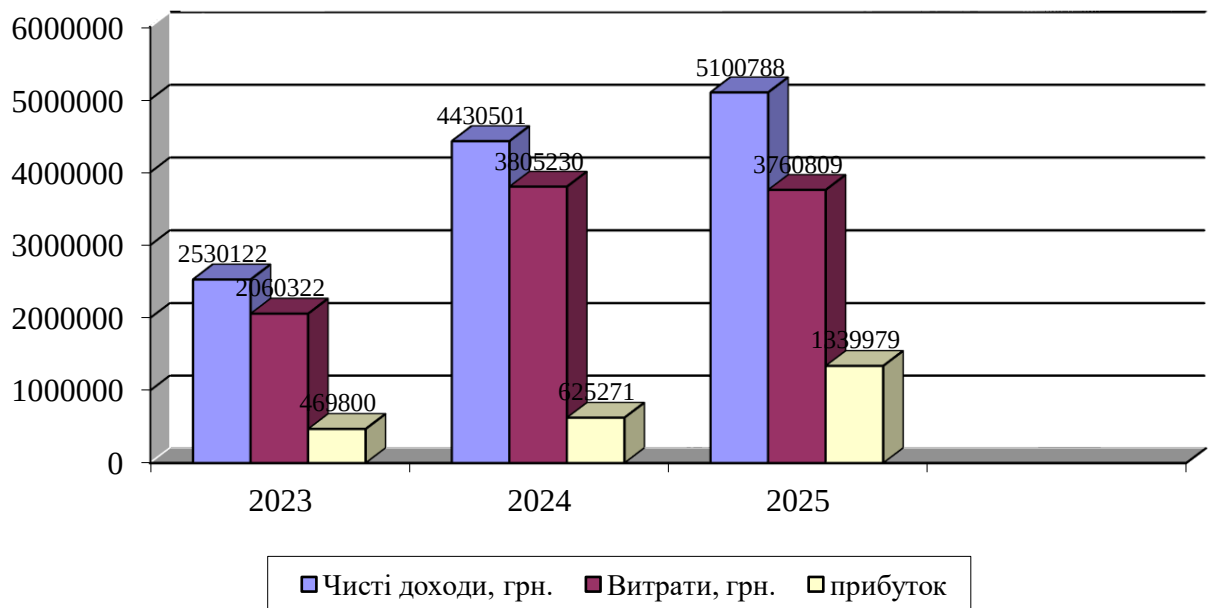


Рис. 2.2. Аналіз динаміки чистих доходів і витрат діяльності підприємства ТОВ «АКС ГРУП» за 2023-2025 рр.

Позитивний імідж компанії формувався не один рік. Керівництво підприємства планує розширити спектр послуг, вдосконалити технології обслуговування клієнтів, надалі забезпечувати населення міста і регіону високотехнологічним кліматичним обладнанням.

2.2 Дослідження рівня соціального розвитку ТОВ "АКС ГРУП"

ТОВ «АКС ГРУП» є підприємством, що здійснює діяльність на ринку інженерних кліматичних систем, зокрема у сфері проєктування, монтажу та обслуговування систем вентиляції, кондиціонування та опалення. Специфіка діяльності підприємства визначає високі вимоги до кваліфікації персоналу, якості виконання робіт, дотримання техніки безпеки та ефективної організації праці. У зв'язку з цим соціальний розвиток підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та стабільності функціонування.

Соціальний розвиток ТОВ «АКС ГРУП» формується як сукупність заходів, спрямованих на забезпечення належних умов праці, підвищення рівня мотивації працівників, розвиток їх професійних компетенцій та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Соціальна політика підприємства орієнтована на забезпечення стабільності трудового колективу та підвищення ефективності діяльності. Основними її напрямками є:

- забезпечення конкурентного рівня оплати праці;
- створення безпечних умов праці;
- розвиток персоналу;
- формування корпоративної культури;
- надання соціальних гарантій.

Разом з тим соціальна політика підприємства носить частково формалізований характер, що обмежує можливості її стратегічного розвитку.

Враховуючи той факт, що на сьогоднішній день не існує єдиного підходу до оцінки рівня соціального розвитку підприємства, доцільно використовувати систему соціальних показників, запропоновану у першому розділі роботи.

Розвиток персоналу є однією з ключових складових соціального розвитку підприємства, оскільки саме рівень професійної підготовки, компетентності та адаптивності працівників визначає ефективність виробничих процесів і конкурентоспроможність підприємства. Для ТОВ «АКС ГРУП», яке функціонує на ринку інженерних кліматичних систем, питання розвитку персоналу набуває особливого значення, оскільки діяльність підприємства пов'язана з використанням сучасного технічного обладнання, впровадженням інноваційних рішень та виконанням складних монтажних і сервісних робіт.

Система розвитку персоналу на підприємстві має переважно практичний і прикладний характер та орієнтована на забезпечення необхідного рівня професійних знань і навичок працівників. Основна увага

приділяється адаптації нових співробітників до умов роботи, освоєнню технологічних процесів і підвищенню кваліфікації в процесі виконання виробничих завдань.

Процес розвитку персоналу починається з етапу первинної адаптації, який передбачає ознайомлення працівників зі специфікою діяльності підприємства, внутрішніми правилами, технологіями виконання робіт та вимогами до якості. Значна частина навчання відбувається безпосередньо на робочому місці під керівництвом досвідчених працівників, що забезпечує швидке набуття практичних навичок. Такий підхід є ефективним у короткостроковій перспективі, проте має обмеження щодо системності та глибини підготовки.

Разом з тим система розвитку персоналу на підприємстві не має чітко структурованого характеру. Відсутність формалізованих програм навчання, планів розвитку працівників і системи оцінки їх компетенцій обмежує можливості ефективного управління цим процесом. Навчання носить переважно епізодичний характер і залежить від виробничої необхідності, що не дозволяє забезпечити довгострокове планування розвитку персоналу.

Важливим аспектом розвитку персоналу є формування управлінських і комунікативних компетенцій. На підприємстві цей напрям розвинений недостатньо, оскільки основна увага приділяється технічній підготовці працівників. Водночас розвиток таких навичок, як командна робота, лідерство, управління часом і ефективна комунікація, є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Окрему увагу слід приділити можливостям кар'єрного зростання. На підприємстві існують передумови для професійного розвитку працівників, зокрема через підвищення кваліфікації та розширення функціональних обов'язків. Проте відсутність чітко визначених кар'єрних траєкторій і критеріїв просування по службі знижує мотиваційний ефект цього процесу.

Значною мірою розвиток персоналу пов'язаний із рівнем мотивації працівників. Зацікавленість у професійному зростанні формується через

поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, однак на підприємстві ці механізми потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, доцільним є впровадження системи оцінки результатів навчання та їх впливу на оплату праці і кар'єрне зростання.

Водночас позитивним аспектом є те, що підприємство створює умови для набуття практичного досвіду та розвитку технічних компетенцій, що є важливим фактором підвищення кваліфікації працівників. Наявність досвідченого персоналу сприяє передачі знань і формуванню професійних навичок у нових працівників.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що розвиток персоналу в ТОВ «АКС ГРУП» знаходиться на середньому рівні та має потенціал для подальшого вдосконалення. Основними проблемами є відсутність системного підходу до управління розвитком персоналу, обмеженість формалізованих програм навчання та недостатня увага до розвитку управлінських і соціальних компетенцій.

Таким чином, підвищення ефективності розвитку персоналу потребує впровадження комплексної системи навчання і розвитку, яка включатиме планування кар'єри, оцінку компетенцій, використання сучасних методів навчання та інтеграцію процесу розвитку персоналу в загальну стратегію підприємства. Це дозволить підвищити продуктивність праці, адаптивність персоналу до змін і забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах сучасної економіки.

Аналіз чисельності, складу та руху персоналу підприємства проводиться з метою оцінки наявного трудового потенціалу підприємства та його відповідності стратегії й тактиці діяльності підприємства.

Аналіз персоналу підприємства передбачає проведення наступних етапів аналітичної роботи:

- аналіз чисельності персоналу та динаміка її змінення;
- аналіз руху персоналу;
- аналіз складу персоналу.

Враховуючи той факт, що трудовий потенціал підприємства формує окремий працівник, важливим є оцінка чисельності персоналу в динаміці. Аналіз чисельності персоналу ТОВ "АКС ГРУП" та динаміки його зміни був проведений з метою попередньої оцінки загальної кількості працівників підприємства в цілому та за окремими категоріями персоналу, а також - зміни чисельності персоналу порівняно з попередніми періодами.

Для оцінки чисельності працівників використано показник середньооблікової чисельності персоналу із зазначенням середньої кількості прийнятих та звільнених працівників за рік.

Аналіз складу персоналу передбачає визначення питомої ваги окремих категорій персоналу підприємства "АКС ГРУП" в його загальній кількості та тенденцій її зміни порівняно з попередніми періодами.

Для оцінки складу персоналу були використані також коефіцієнти співвідношення чисельності окремих категорій персоналу.

Аналіз руху персоналу передбачає детальне вивчення процесів, пов'язаних з прийомом та звільненням працівників компанії. З цією метою вивчено обсяг руху персоналу та причини їх звільнення.

Для проведення аналізу руху персоналу було використано такі аналітичні показники, як:

- коефіцієнт прийому;
- коефіцієнт змінності;
- коефіцієнт плинності;
- коефіцієнт стабільності.

Результати розрахунків вищенаведених показників наведені у таблиці 2.2 та у таблиці 2.3.

За останні три роки середня кількість працівників компанії "АКС ГРУП" складала 138, 145 та 152 особи у 2023, 2024, 2025 роках відповідно.

Таблиця 2.2.

Аналіз структури та динаміки персоналу ТОВ "АКС ГРУП"
за 2023 - 2025 рр.

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2024	2025	2024	2025
Середня кількість працівників за рік, осіб	138	145	152	7	7	5,07	4,83
Кількість прийнятих за рік, осіб	47	58	60	11	2	23,40	3,45
Кількість звільнених за рік, осіб:	45	51	53	6	2	13,33	3,92
-за власним бажанням, осіб	31	34	35	3	1	9,68	2,94
-за порушення трудової дисципліни, осіб	14	17	18	3	1	21,43	5,88
-за скороченням штату, осіб	0	0	0	0	0	0	0
Загальна кількість прийнятих та звільнених, осіб	92	109	113	17	4	18,48	3,67
Управлінський персонал, осіб	14	17	19	3	2	21,43	11,76
питома вага, %	10	12	13	1,58	0,78	15,57	6,62
Торгово-оперативний персонал, осіб	109	111	113	2	2	1,83	1,80
питома вага, %	79	77	74	-2,43	-2,21	-3,08	-2,89
Допоміжний персонал, осіб	15	17	20	2	3	13,33	17,65
питома вага, %	11	12	13	0,85	1,43	7,86	12,23

З даних таблиці видно, що з кожним роком кількість працівників зростає, але темп росту має несуттєве зменшення. Темп приросту у 2024 році склав 5,07%, у 2025 році - 4,83%. Такі зміни викликані перш за все розширенням діяльності підприємства.

З наведених даних видно, що кількість прийнятих та звільнених працівників з кожним роком збільшується. Загалом кількість прийнятих та

звільнених працівників за останні три роки складає: прийнято - 165 особи, звільнено - 149 осіб (рис 2.3).

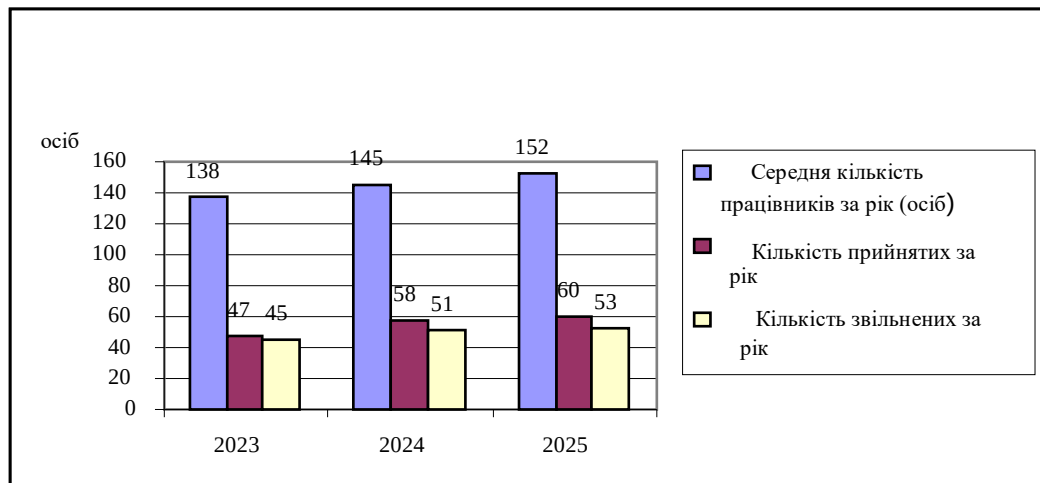


Рис. 2.3 Чисельність та рух персоналу ТОВ "АКС ГРУП" за 2023-2025 рр.

Також можна спостерігати, що питома вага управлінського та допоміжного персоналу у складі загальної кількості працівників щороку збільшується, а питома вага торгово-оперативного персоналу навпаки - зменшується (рис 2.4).

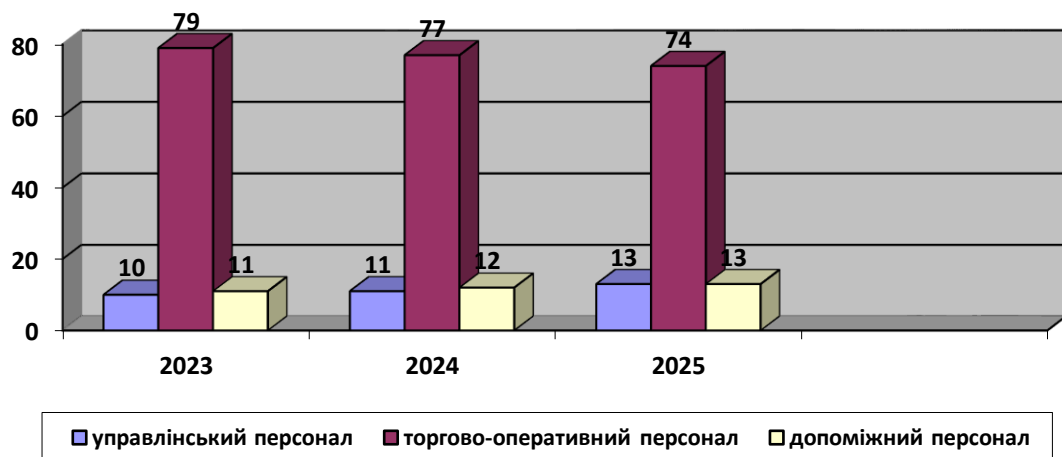


Рис. 2.4 Структура персоналу за категоріями ТОВ "АКС ГРУП" за 2023-2025 рр.

Так з наведеного рисунку 2.4 видно, що загалом найбільшу питому вагу у загальній кількості персоналу займає торгово-оперативний персонал. Цей показник складає 79, 77, 74% у 2023, 2024 та 2025 роках відповідно.

Питома вага управлінського та допоміжного персоналу у досліджуваних роках є майже однаковою.

Для проведення аналізу руху персоналу доцільно використовувати такі аналітичні показники як коефіцієнт прийому, змінності, плинності та стабільності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз руху персоналу ТОВ "АКС ГРУП" за 2023 - 2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення	
				2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт прийому	0,34	0,40	0,39	0,06	-0,01
Коефіцієнт змінності	0,33	0,35	0,35	0,03	0,00
Коефіцієнт плинності	0,22	0,23	0,23	0,01	0,00
Коефіцієнт стабільності	0,67	0,75	0,74	0,09	-0,01

Отже, можна сказати, що на підприємстві упродовж досліджуваних років показники руху персоналу не мали суттєвих змін, тобто ситуація стала. Помітного збільшення у 2024 та 2025 рр. порівняно із 2023 р. зазнав лише коефіцієнт стабільності персоналу, що є позитивним.

Але загалом плинність кадрів на підприємстві присутня, що свідчить про необхідність реалізації заходів, спрямованих на зниження цього показника.

Найбільша плинність кадрів спостерігається серед торгово-оперативного персоналу, як правило відбувається перехід працівників на аналогічну посаду до інших торгових підприємств або сервісних центрів.

На підприємстві працюють як молоді спеціалісти, так і досвідчені фахівці із значним досвідом роботи (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Вікова структура персоналу ТОВ "АКС ГРУП" за 2025 рік

Вік	Кількість працівників	Питома вага, %
до 25	50	33
від 26 до 45	64	42

Продовження табл 2.4

від 46	38	25
Всього	152	100

Як бачимо, то переважну кількість працівників, а саме 42 % складає персонал віком від 26 до 45 років. 33 % персоналу - це особи до 25 років та 25% - працівники старше 46 років. Такі дані свідчать про достатньо молодий та досвідчений склад персоналу компанії.

Серед працівників товариства налічується 108 чоловіків та 44 жінки. Структура працівників за віком зображена на рисунку 2.5.

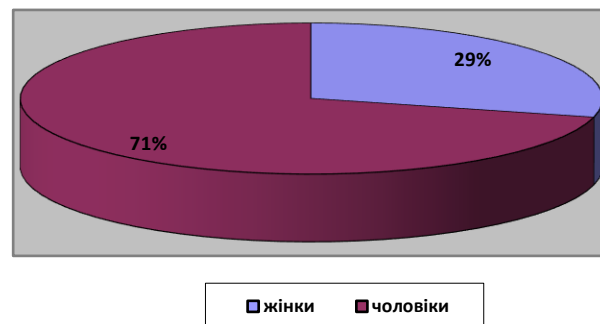


Рис. 2.5 Структура персоналу за статтю ТОВ "АКС ГРУП" у 2025 р.

Також поряд зі структурою персоналу підприємства необхідно розглянути склад витрат на персонал.

Оплату праці як найважливіший економічний фактор соціального розвитку підприємства необхідно аналізувати по горизонталі та вертикалі. При цьому необхідно використовувати дані, які є в статистичній звітності підприємства. Питома вага структурних складових, що формують фонд оплати праці працівників підприємства, визначається їх роллю в організації оплати праці і функціональним призначенням виплат.

Аналіз звітності досліджуваного підприємства показав, що фонд оплати праці на 100% складається з основної заробітної плати, жодних надбавок та доплат не передбачено.

Середньомісячний фонд оплати праці у магазині за 2025 рік склав 199 9100 грн, у 2024 та 2025 рр. – 1 640 700 і 1370 320 грн. відповідно. Як бачимо відбулося збільшення фонду заробітної плати у досліджуваний період. Це відбулося за рахунок збільшення персоналу та збільшення місячного окладу.

Таким чином, збільшення в структурі ФОП питомої ваги заохочувальних і компенсаційних виплат є необхідним інструментом соціального розвитку підприємства "АКС ГРУП".

Окрім загальних витрат на оплату праці одним з показників, що відображають стан оплати праці на підприємстві, є розмір середньомісячної заробітної плати працівників підприємства. Величину даного показника необхідно розглядати по відношенню до мінімальної заробітної плати в країні та середньомісячної заробітної плати працівникам в аналогічній сфері.

Показники середньомісячної заробітної плати зображено у табл.2.5 та на рис. 2.6.

Таблиця 2.5

Показники оплати праці персоналу ТОВ "АКС ГРУП" у 2023-2025 рр., грн.

Показники	2023	2024	2025	абсолютне відхилення		відносне відхилення, %	
				2024	2025	2024	2025
Середньомісячна зарплата працівника підприємства	29930	31320	33150	1390	1840	4,6	10,7
Середньомісячна зарплата у галузі кліматичної техніки	28980	31450	35140	2470	3690	8,5	21,2
Мінімальна заробітна плата в Україні	6700	8000	8000	1300	-	19,4	-

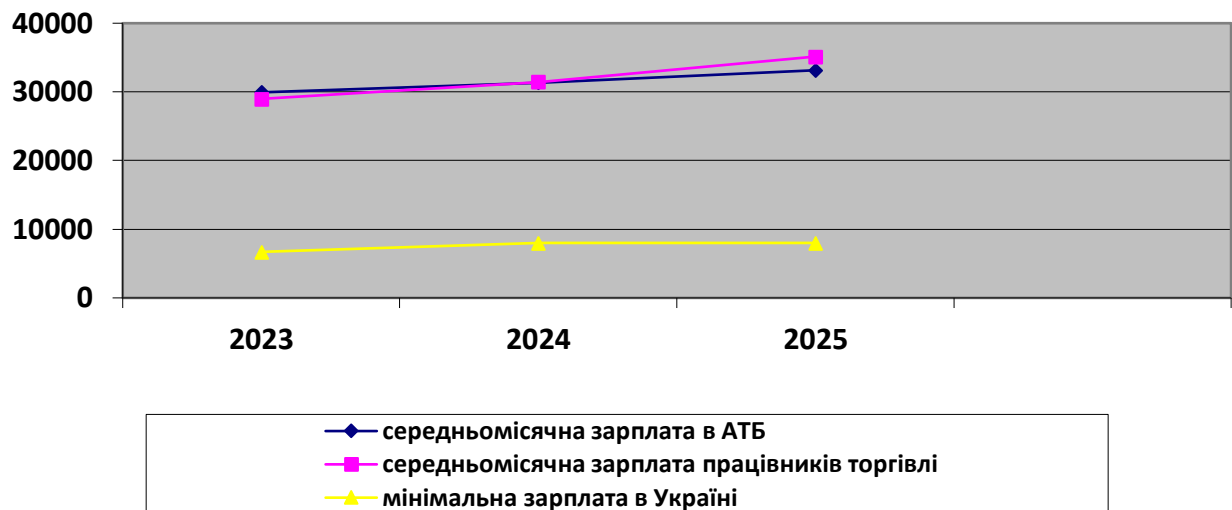


Рис. 2.6 Динаміка середньомісячної заробітної плати
за 2023-2025 рр.

Дослідження даних, представлених у табл. 2.5, показало, що щорічні темпи зростання середньомісячної заробітної плати працівників підприємств, які займаються продажем та обслуговування клімат-систем в Україні в досліджуваному періоді мали тенденцію до зростання, як і середньомісячна заробітна плата працівників компанії «АКС ГРУП». Але якщо порівнювати темпи приросту заробітної плати працівників досліджуваного підприємства з темпами приросту зарплати по галузі в цілому, то можна побачити, що на підприємстві "АКС ГРУП" темпи приросту менші майже у 2 рази. Так у 2024 році по відношенню до 2023 року цей показник по галузі зріс на 8,5%, а по магазину лише на 4,6%. У 2025 році цей показник склав 21,2 % та 10,7% по галузі в цілому та по магазину відповідно. У цей же час середньомісячна заробітна плата працівників "АКС ГРУП" значно перевищує рівень мінімальної заробітної плати в країні.

При цьому можна сказати, що у 2023 році середньомісячний заробіток працівників "АКС ГРУП" більше ніж вдвічі перевищував розмір мінімальної заробітної плати в країні та майже на 3,2 % перевищував цей показник по галузі. Вже у 2024 році середня заробітна плата в компанії стала меншою на 0,5 %, ніж середня зарплата працівників у галузі. У 2025 році

середньомісячний заробіток працівників підприємства "АКС ГРУП" став на 5,7 % меншим, ніж середній заробіток у галузі.

Таким чином, можна зробити висновок, що темп росту середньомісячної заробітної плати в компанії "АКС ГРУП" є достатньо низьким порівняно із темпами росту по галузі, що не забезпечує зацікавленості працівників у результатах праці та не сприяє зміцненню трудового потенціалу підприємства. Низька заробітна плата також призводить до відтоку висококваліфікованих кадрів і як наслідок, позначається на зниженні конкурентоспроможності підприємства. Одним із способів зміни цієї ситуації є підвищення рівня заробітної плати, створення сприятливих соціальних умов, підвищення кваліфікації та освітнього рівня працівників підприємства "АКС ГРУП".

Підвищення кваліфікації персоналу здійснюється переважно в процесі роботи, шляхом освоєння нових видів обладнання, технологій монтажу та обслуговування кліматичних систем. У зв'язку з постійним оновленням технічної бази та появою нових рішень у сфері кліматичного обладнання працівники змушені постійно вдосконалювати свої професійні компетенції. Це сприяє підвищенню їх універсальності та здатності виконувати широкий спектр робіт.

Підвищення кваліфікації відіграє особливо важливу роль у розвитку персоналу. Підвищення кваліфікації - навчання після одержання працівниками певної освіти, спрямоване на послідовне підтримання і вдосконалення їхніх професійних знань и навичок. Управління процесом підвищення кваліфікації працівників є однією з провідних сфер діяльності служби управління персоналом ТОВ "АКС ГРУП". Потреба у ньому закономірно і об'єктивно зумовлена розвитком продуктивних сил. Особливо відчутна вона на сучасному етапі, якому притаманні динамічні зміни техніки і технологій в усіх сферах людської діяльності. За таких умов кваліфікаційний рівень працівника повинен відповідати і навіть бути вищим

за вимоги технології виробничо-господарських процесів і процесів управління.

Одним з напрямків соціального розвитку персоналу є вкладення коштів в розвиток персоналу. Основними інвестиціями в персонал підприємства можна вважати вкладення в персонал за трьома напрямками:

1. Капіталовкладення у розвиток персоналу та його навчання;
2. Капіталовкладення в соціально-культурні заходи, тобто з одного боку у формування корпоративної культури підприємства, у формування єдиної команди і згуртованості персоналу компанії, а з іншого - підвищення соціальних виплат і пільг, формування компенсаційного пакету для співробітників компанії,
3. Капіталовкладення в поліпшення умов праці на підприємстві, вдосконалення його організації.

В ТОВ «АКС ГРУП» в цих трьох напрямках існує система нематеріального та матеріального стимулювання персоналу.

Система нематеріального стимулювання персоналу, її створення і адміністрування - трудомістка робота для керівників підрозділів. Було б ефективніше якби цією роботою займався спеціально виділений фахівець, наприклад менеджер з персоналу, котрого на сьогоднішній день немає в компанії.

Керівництво підприємства усвідомлює, що без мотивованих співробітників досягти фінансових успіхів неможливо. Безумовно, гідна зарплата дуже впливає на позитивний імідж роботодавця. Але, як то кажуть, не хлібом єдиним живе людина: тому не менш важлива нематеріальна мотивація співробітників - потужний стимул до ефективної роботи, одна з ключових складових корпоративної культури. Формування та збереження штату кваліфікованих співробітників, мінімізація процесу плинності кадрів - як технічного персоналу, так і висококваліфікованих фахівців - одні із стратегічних завдань компанії.

Вже більше п'яти років, запрошуючи кандидатів на роботу, підприємство представляє їм вагомий соціальний пакет і програми нематеріальної мотивації. Це, без сумніву, привертає людей і дозволяє проводити відбір кращих серед великої кількості претендентів на вакансії, адже не секрет, що, вибираючи між кількома пропозиціями роботодавців, людина за інших рівних умов віддає перевагу компанії з більш привабливим соціальним пакетом. Зокрема, у ТОВ «АКС ГРУП» найбільш цікавим елементом соціального пакету співробітники вважають програму нагородження повністю оплачуваними компанією путівками в санаторії та пансіонати. Це ефективний мотиватор і для штатних працівників.

Система нематеріальної мотивації тісно пов'язана з матеріальним стимулюванням. В даний час вона включає:

- гарантію різних соціальних виплат: оплата лікарняних листів; оплачувану відпустку; виплати при звільненні; заохочення за тривалий стаж роботи в компанії (нагороди і щомісячні нарахування за вислугу років).

- матеріальне заохочення і допомогу в особливих випадках: день народження, народження дитини, весілля, хвороби, які потребують тривалого догляду, нещасні випадки, смерть родичів.

- певні пільги залежно від посади і статусу (службовий автомобіль, мобільний телефон тощо).

- оплату обідів.

- профілактику захворювань. вакцинацію співробітників від грипу (щорічно восени).

- можливість користуватися корпоративним зв'язком;

- гарантію нормованого робочого дня, п'ятиденного робочого тижня.

Не менш важливим моментом у функціонуванні системи нематеріальної мотивації є фінансове обґрунтування її ефективності, грамотне бюджетування тієї чи іншої статті витрат. При внесенні будь-яких змін і доповнень до програми на підприємстві прораховуємо можливий економічний ефект і складаючи бюджет витрат.

На ТОВ «АКС ГРУП» вже існують досить цікаві форми розвитку персоналу, керівники і провідні інженери підприємства постійно проходять курси підвищення кваліфікації за різними напрямками діяльності підприємства, наприклад: курси для фахівців з охоронних систем, курси підвищення кваліфікації для інженерів з проектування систем опалення, курси підвищення кваліфікації з встановлення кліматичного обладнання, курси сучасних інженерних комунікацій, курси підвищення кваліфікації для керівників і директорів.

Якщо провести аналіз проходження курсів підвищення кваліфікації працівниками підприємства, розглядаючи витрати на них за персональною ознакою, можна зробити висновок про тенденційну направленість навчання. Навчання персоналу, а саме інвестування в розвиток людини здійснюється тільки поміж керівників підприємства (таблиця 2.6), і не охоплює інші структури кадрів підприємства. Також можна констатувати відсутність системності та цілеспрямованості у заходах з розвитку персоналу в ТОВ «АКС ГРУП».

За період з 2023 по 2025 роки можливо проаналізувати інвестування в розвиток персоналу розглядаючи таблицю 2.6

Таблиця 2.6

Витрати на навчання персоналу за персональною ознакою
на ТОВ «АКС ГРУП» за 2023-2025 рр.

Посада	2023	2024	2025	Разом
Директор ТОВ	30000	22000	22000	74000
Інженери	66000	57000	60000	183000
Головний спеціаліст		30000		30000
Головний бухгалтер	15000		25000	40000
Системний адміністратор	20000		35000	55000
Інженер-проектувальник	12000	25000		27000
Всього:				409000

За даними таблиці 2.6 можливо зробити висновки, що інвестування у розвиток персоналу на ТОВ «АКС ГРУП» не носять планомірний характер, не вироблена стратегія навчання, нема затвердженого бюджету на розвиток персоналу. Основний акцент в спрямованості коштів на навчання необхідно зробити на навчання провідних фахівців-інженерів з проектування та встановлення сучасних систем опалення, вентиляції та клімат-контролю як самі рентабельні на підприємстві на сьогоднішній день, в силу обмеження фінансових ресурсів кошти на навчання витрачаються на розвиток ключових керівників і фахівців.

При дослідженні соціальних показників доцільно приділити увагу стану об'єктів соціальної інфраструктури підприємства, проте існуюча на сьогоднішній день статистична звітність підприємств не містить такої інформації. Для оцінки стану об'єктів соціальної інфраструктури як одного з найважливіших показників, що характеризують соціальний розвиток підприємства, необхідно розробити і впровадити додаткові форми звітності. Це дозволить визначити динаміку загального обсягу коштів, які підприємство витрачає на утримання об'єктів соціального призначення, а також визначити на основі аналізу їх фактичного стану майбутні напрямки та обсяги соціальних витрат.

Таким чином, дослідження соціальних показників дозволяє зробити висновок про рівень соціального розвитку ТОВ "АКС ГРУП" та виявити напрямки поліпшення подальшого соціального розвитку колективу:

- поліпшення структури кадрів на підприємстві та скорочення плинності кадрів, завдяки підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї праці та успішної діяльності підприємства;

- підвищення витрат на оплату праці, а також раціоналізацію структури фонду оплати праці завдяки підвищенню питомої ваги заохочувальних і компенсаційних виплат, які повинні виступати інструментом матеріального стимулювання працівників;

-підвищення професійного рівня працівників завдяки найбільш повному використанню інтелектуального і творчого потенціалу, що дозволить забезпечити підприємство висококваліфікованими кадрами;

-створення умов для ефективної роботи, тобто поліпшення умов праці, приведення їх у відповідність до світових стандартів, що сприятиме поліпшенню морально-психологічного клімату в колективі та найбільш повній реалізації трудового потенціалу колективу та ін.

Для реалізації запропонованих заходів, щодо поліпшення рівня соціального розвитку ТОВ "АКС ГРУП" важливим є попереднє визначення можливостей та передумов розробки та реалізації програми соціального розвитку підприємства.

2.3 Оцінка ефективності управління соціальним розвитком

Оцінка ефективності управління соціальним розвитком підприємства передбачає використання системи кількісних показників, які дозволяють визначити результативність соціальної політики, а також інтегрального підходу для узагальнення отриманих результатів.

З метою проведення оцінки було використано систему ключових показників (KPI), що характеризують стан соціального розвитку підприємства.

Для аналізу ефективності обрано такі показники:

- коефіцієнт плинності кадрів;
- продуктивність праці;
- рівень задоволеності персоналу;
- коефіцієнт травматизму;
- рівень витрат на соціальні заходи.

З метою проведення комплексної оцінки ефективності управління соціальним розвитком підприємства необхідно сформувати систему показників, які дозволять охарактеризувати основні аспекти функціонування

соціальної сфери ТОВ «АКС ГРУП». Використання таких показників дає можливість оцінити рівень розвитку персоналу, ефективність соціальної політики, стан умов праці та результативність управлінських рішень.

Для більш наочного представлення та систематизації основних показників оцінки ефективності соціального розвитку доцільно подати їх у табличній формі (табл 2.7).

Таблиця 2.7

Основні показники ефективності соціального розвитку ТОВ «АКС ГРУП»

Показник	2024 р.	2025 р.	Норматив	Оцінка
Плинність кадрів, %	23	23	≤ 10	Високий
Продуктивність праці, тис. грн/особу	520	580	≥ 600	Середній
Задоволеність персоналу (0–1)	0,68	0,72	$\geq 0,80$	Середній
Травматизм (випадків/100 осіб)	3	2	≤ 1	Середній
Соціальні витрати, % від ФОП	6	7	≥ 8	Низький

Аналіз системи показників, наведених у таблиці 2.7, свідчить про те, що для оцінки ефективності управління соціальним розвитком підприємства необхідно використовувати комплексний підхід, який охоплює кадрові, економічні, соціальні та організаційні аспекти діяльності.

Представлені показники дозволяють оцінити не лише рівень соціального розвитку підприємства, але й визначити вплив соціальної політики на результати діяльності ТОВ «АКС ГРУП». Особливе значення мають показники продуктивності праці, плинності кадрів, рівня задоволеності персоналу та безпеки праці, оскільки вони безпосередньо характеризують ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

Крім того, система показників створює основу для проведення подальших аналітичних розрахунків, зокрема нормування показників, визначення інтегрального показника ефективності та оцінки економічного ефекту від впровадження заходів соціального розвитку.

Використання комплексної системи показників забезпечує об'єктивність оцінки ефективності управління соціальним розвитком підприємства та дозволяє обґрунтувати напрями його подальшого вдосконалення.

Для подальшого аналізу здійснюється нормування показників:

$$X_{\text{норм}} = X_{\text{факт}} / X_{\text{еталон}}$$

(для стимулюючих показників)

$$X_{\text{норм}} = X_{\text{еталон}} / X_{\text{факт}}$$

(для дестимулюючих показників) (табл 2.8)

Таблиця 2.8

Нормовані значення показників

Показник	Нормоване значення
Плинність кадрів	0,67
Продуктивність праці	0,97
Задоволеність персоналу	0,90
Травматизм	0,50
Соціальні витрати	0,88

Нормування показників дозволило привести їх до єдиної шкали оцінки. Найнижче значення має показник травматизму, що свідчить про найбільш проблемну сферу соціального розвитку підприємства.

Для узагальнення результатів використовується інтегральний показник:

$$I = \sum w_i x_i$$

де: w_i – вагові коефіцієнти (приймаємо рівними 0,2)

x_i – нормовані значення показників

Використання інтегрального підходу дозволяє комплексно оцінити рівень ефективності системи управління, враховуючи сукупний вплив кадрових, економічних, соціальних та організаційних факторів.

Розрахунок інтегрального показника здійснюється на основі нормованих значень показників із урахуванням їх вагомості, що забезпечує об'єктивність і комплексність оцінки.

Результати розрахунку інтегрального показника ефективності управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП» наведено в таблиці (табл 2.9).

Таблиця 2.9

Розрахунок інтегрального показника ефективності

Показник	Значення	Вага	Добуток
Плинність кадрів	0,67	0,2	0,134
Продуктивність	0,97	0,2	0,194
Задоволеність	0,90	0,2	0,180
Травматизм	0,50	0,2	0,100
Соц. витрати	0,88	0,2	0,176
Разом			0,784

Інтегральний показник становить:

$$I = 0,78$$

Це відповідає середньому рівню ефективності управління соціальним розвитком.

Результати розрахунку інтегрального показника свідчать про те, що ефективність управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП» знаходиться на середньому рівні. Отримане значення інтегрального показника дозволяє зробити висновок, що підприємство забезпечує базову ефективність соціального розвитку, однак існують значні резерви для її підвищення.

Позитивний вплив на загальний рівень ефективності мають показники продуктивності праці, стабільності колективу та рівня задоволеності персоналу. Водночас окремі показники, зокрема рівень травматизму, обмежений розвиток соціальної інфраструктури та недостатній рівень соціальних інвестицій, знижують загальний результат.

Отримане значення інтегрального показника підтверджує необхідність удосконалення системи управління соціальним розвитком підприємства,

впровадження сучасних HR-технологій, покращення умов праці та розвитку системи мотивації персоналу.

Таким чином, результати інтегральної оцінки свідчать про наявність потенціалу для підвищення ефективності соціального розвитку ТОВ «АКС ГРУП» та створюють основу для розробки практичних заходів,

Інтерпретація інтегрального показника

- 0,0 – 0,5 → низький рівень
- 0,5 – 0,8 → середній рівень
- 0,8 – 1,0 → високий рівень

Отже, значення 0,78 свідчить, що підприємство знаходиться на межі переходу до високого рівня, але потребує вдосконалення.

Економічний ефект визначається як:

$$E = P - BE$$

де: P – результат (економія витрат, приріст продуктивності)

B – витрати

- економія = 1 200 тис. грн
- витрати = 800 тис. грн

$$E = 1200 - 800 = 400 \text{ тис. грн}$$

З метою більш детальної оцінки результативності управління соціальним розвитком підприємства доцільно перейти до аналізу економічної ефективності соціальних заходів. Такий аналіз дозволяє визначити рівень впливу соціальної політики на фінансово-економічні результати діяльності підприємства, а також оцінити доцільність витрат на розвиток соціальної сфери.

Оцінка економічної ефективності базується на визначенні співвідношення між витратами на реалізацію соціальних заходів і отриманими результатами, зокрема у вигляді підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та скорочення виробничих втрат.

Узагальнені результати оцінки економічної ефективності соціальних заходів наведено в таблиці (табл 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка ефективності соціальних заходів ТОВ «АКС ГРУП»

Показник	Значення
Ефект, тис.грн	400
Рентабельність	0,5
Окупність, років	2

Аналіз показників, наведених у таблиці, свідчить про те, що реалізація соціальних заходів на підприємстві є економічно доцільною та забезпечує позитивний результат для ТОВ «АКС ГРУП». Отриманий економічний ефект перевищує обсяг витрат на впровадження соціальних програм, що підтверджує ефективність вкладень у соціальний розвиток.

Позитивний вплив соціальних заходів проявляється у підвищенні продуктивності праці, зниженні рівня плинності кадрів, скороченні витрат, пов'язаних із виробничими ризиками та адаптацією нових працівників, а також у покращенні загального соціально-психологічного клімату в колективі.

Крім безпосереднього економічного результату, соціальні заходи формують довгостроковий ефект, який проявляється у підвищенні стабільності трудового колективу, зміцненні корпоративної культури та покращенні іміджу підприємства як роботодавця.

Оцінка організаційної ефективності управління соціальним розвитком підприємства дозволяє визначити, наскільки діюча система управління забезпечує узгодженість управлінських процесів, ефективність комунікацій, швидкість прийняття рішень та рівень координації діяльності структурних підрозділів.

Проведений аналіз показав, що організаційна ефективність ТОВ «АКС ГРУП» знаходиться на достатньому рівні, однак система управління соціальним розвитком має окремі недоліки, які стримують підвищення її результативності. Зокрема, на підприємстві спостерігається недостатній рівень формалізації окремих процесів управління персоналом, відсутність

комплексної стратегії соціального розвитку та недостатня інтеграція HR-функцій у загальну систему управління підприємством.

Разом з тим позитивним аспектом є наявність гнучкої організаційної структури, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечує швидке прийняття управлінських рішень. Важливу роль також відіграє відносно високий рівень взаємодії між керівництвом і працівниками, що сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату.

Таким чином, оцінка організаційної ефективності свідчить про наявність потенціалу для вдосконалення системи управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП». Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень організаційної узгодженості, покращити ефективність управлінських процесів та забезпечити більш результативне функціонування соціальної системи підприємства.

З метою узагальнення результатів проведеного аналізу ефективності управління соціальним розвитком підприємства та визначення стратегічних напрямів його вдосконалення доцільно застосувати SWOT-аналіз. Використання цього інструменту дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на соціальний розвиток ТОВ «АКС ГРУП», а також визначити можливості підвищення ефективності управління.

SWOT-аналіз дає змогу систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, виявити потенційні можливості зовнішнього середовища та оцінити основні загрози, які можуть впливати на соціальну сферу підприємства. Отримані результати є важливою основою для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління соціальним розвитком.

У зв'язку з цим доцільно перейти до побудови SWOT-аналізу управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП» (табл 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз соціального розвитку ТОВ «АКС ГРУП»

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони (S)	Можливості (O)
- Сприятливий соціально-психологічний клімат	- Впровадження HR-технологій
- Наявність досвідченого персоналу	- Розвиток ринку кліматичних систем
- Командна робота	- Зростання попиту на кваліфікованих фахівців
- Гнучкість управління	- Можливість навчання персоналу
- Стабільність колективу	- Використання міжнародного досвіду
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
- Відсутність стратегії соціального розвитку	- Конкуренція за персонал
- Низький рівень формалізації процесів	- Міграція кадрів
- Обмежена соціальна інфраструктура	- Економічна нестабільність
- Недостатній розвиток персоналу	- Підвищення витрат на персонал
- Недосконала система мотивації	- Погіршення умов праці на ринку

Результати SWOT-аналізу, наведені в таблиці, свідчать про те, що ТОВ «АКС ГРУП» має достатній внутрішній потенціал для підвищення ефективності управління соціальним розвитком. До основних сильних сторін підприємства належать наявність досвідченого персоналу, сприятливий соціально-психологічний клімат, командна взаємодія та гнучкість системи управління, що створює позитивні передумови для реалізації заходів соціального розвитку.

Водночас аналіз дозволив виявити низку слабких сторін, які стримують розвиток соціальної сфери підприємства. Серед них найбільш вагомими є відсутність комплексної стратегії соціального розвитку, недостатній рівень формалізації HR-процесів, обмеженість соціальної інфраструктури та недосконалість системи мотивації персоналу.

Оцінка зовнішнього середовища показала, що підприємство має значні можливості для розвитку, зокрема за рахунок впровадження сучасних HR-

технологій, використання зарубіжного досвіду управління персоналом, розвитку системи професійного навчання та зростання попиту на кваліфікованих фахівців. Разом з тим суттєвими загрозами залишаються конкуренція за персонал, трудова міграція, економічна нестабільність і зростання витрат на утримання персоналу.

Загалом результати SWOT-аналізу свідчать про те, що сильні сторони та можливості підприємства переважають слабкі сторони й загрози, що створює сприятливі умови для вдосконалення системи управління соціальним розвитком. Отримані результати є основою для розробки комплексу практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності соціальної політики ТОВ «АКС ГРУП».

З метою підвищення об'єктивності результатів SWOT-аналізу та визначення рівня впливу окремих факторів на ефективність управління соціальним розвитком підприємства доцільно перейти до їх кількісної оцінки. Такий підхід дозволяє не лише визначити наявність сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, але й оцінити ступінь їх значущості для діяльності ТОВ «АКС ГРУП».

Кількісна оцінка SWOT-аналізу базується на використанні вагових коефіцієнтів і бальної системи оцінювання, що дає можливість визначити інтегральний вплив кожного фактора та здійснити порівняльний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Отримані результати дозволять більш обґрунтовано сформулювати стратегічні напрями вдосконалення управління соціальним розвитком підприємства та визначити пріоритетність запропонованих заходів.

Для проведення кількісної оцінки внутрішнього середовища підприємства необхідно визначити вагомість основних сильних і слабких сторін, а також оцінити рівень їх впливу на ефективність управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП». Використання вагових коефіцієнтів і бальної оцінки дозволяє об'єктивізувати результати SWOT-

аналізу та визначити ключові фактори, які формують конкурентні переваги або створюють обмеження для розвитку підприємства.

Результати кількісної оцінки сильних і слабких сторін управління соціальним розвитком підприємства наведено в таблиці (табл 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка сильних та слабких сторін управління соціальним розвитком ТОВ
«АКС ГРУП»

Фактор	Вага	Бал	Оцінка
Сприятливий клімат	0,2	4	0,8
Досвід персоналу	0,2	4	0,8
Командна робота	0,2		1,0
Гнучкість	0,2	4	0,8
Стабільність	0,2	4	0,8
Сума S	1,0		4,2
Фактор	Вага	Бал	Оцінка
Відсутність стратегії	0,2	3	0,6
Формалізація	0,2	3	0,6
Соцінфраструктура	0,2	2	0,4
Розвиток персоналу	0,2	3	0,6
Мотивація	0,2	3	0,6

Результати кількісної оцінки сильних і слабких сторін, наведені в таблиці 2.9, свідчать про переважання позитивних внутрішніх характеристик у системі управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП». Найбільший вплив на ефективність діяльності підприємства мають такі сильні сторони, як наявність досвідченого персоналу, сприятливий соціально-психологічний клімат, командна взаємодія та гнучкість організаційної структури.

Отримані оцінки підтверджують, що підприємство має достатній внутрішній потенціал для подальшого розвитку соціальної сфери та впровадження сучасних підходів до управління персоналом. Водночас аналіз показав наявність окремих слабких сторін, які потребують першочергового вдосконалення.

Найбільш проблемними факторами є відсутність комплексної стратегії соціального розвитку, недостатній рівень формалізації HR-процесів,

обмежений розвиток соціальної інфраструктури та недосконалість системи мотивації персоналу. Саме ці фактори найбільше стримують підвищення загальної ефективності управління соціальним розвитком підприємства.

Загалом результати кількісної оцінки підтверджують, що сильні сторони підприємства переважають слабкі, що створює сприятливі передумови для реалізації заходів з удосконалення системи управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП». Отримані результати є важливою основою для подальшої оцінки зовнішнього середовища підприємства та формування стратегічних напрямів розвитку.

Після оцінки внутрішнього середовища підприємства доцільно перейти до аналізу зовнішніх факторів, які впливають на ефективність управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП». Такий аналіз дозволяє визначити рівень впливу можливостей і загроз зовнішнього середовища на діяльність підприємства та оцінити перспективи його подальшого розвитку.

Кількісна оцінка зовнішніх факторів здійснюється шляхом визначення вагомості кожної можливості та загрози, а також оцінки сили їх впливу на соціальний розвиток підприємства. Це дає змогу визначити найбільш значущі фактори зовнішнього середовища та врахувати їх при формуванні стратегічних напрямів удосконалення системи управління.

Результати кількісної оцінки можливостей і загроз наведено в таблиці 9 (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка можливостей і загроз управління соціальним розвитком підприємства

Фактор	Вага	Бал	Оцінка
HR-технології	0,2	5	1,0
Ринок	0,2	4	0,8
Попит на кадри	0,2	4	0,8
Навчання	0,2	5	1,0
Досвід	0,2	4	0,8
Сума О	1,0		4,4
Фактор	Вага	Бал	Оцінка
Конкуренція	0,2	4	0,8
Міграція	0,2	5	1,0

Продовження табл 2.13

Економіка	0,2	4	0,8
Витрати	0,2	3	0,6
Умови праці	0,2	3	0,6

Результати кількісної оцінки можливостей і загроз зовнішнього середовища, наведені в таблиці 2.13, свідчать про те, що зовнішнє середовище ТОВ «АКС ГРУП» загалом створює сприятливі умови для підвищення ефективності управління соціальним розвитком підприємства.

Найбільш вагомими можливостями є впровадження сучасних HR-технологій, використання зарубіжного досвіду управління персоналом, розвиток систем професійного навчання та зростання попиту на кваліфікованих спеціалістів. Ці фактори формують передумови для модернізації системи управління персоналом, підвищення рівня професійної підготовки працівників і вдосконалення соціальної політики підприємства.

Водночас аналіз показав наявність суттєвих загроз, які можуть негативно впливати на соціальний розвиток підприємства. Найбільш значущими серед них є конкуренція за кваліфікований персонал, трудова міграція, економічна нестабільність та зростання витрат на утримання персоналу. Зазначені фактори можуть спричинити підвищення плинності кадрів, збільшення витрат підприємства та ускладнення процесу формування стабільного трудового колективу.

Разом з тим результати кількісної оцінки свідчать про те, що можливості зовнішнього середовища переважають потенційні загрози, що створює сприятливі передумови для реалізації заходів з удосконалення системи управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП».

Проведений аналіз підтверджує наявність потенціалу для подальшого розвитку підприємства та необхідність використання виявлених можливостей для підвищення ефективності соціальної політики й забезпечення сталого розвитку підприємства.

Після проведення SWOT-аналізу та кількісної оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища виникає необхідність формування SWOT-стратегії управління соціальним розвитком підприємства. Такий підхід дозволяє визначити стратегічні напрями вдосконалення системи управління, враховуючи взаємозв'язок між сильними та слабкими сторонами підприємства, а також можливостями і загрозами зовнішнього середовища.

Формування SWOT-стратегії є важливим етапом стратегічного управління соціальним розвитком, оскільки дозволяє обґрунтувати найбільш ефективні управлінські рішення та визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства.

Одним із ключових напрямів є стратегія розвитку, яка базується на використанні сильних сторін підприємства для реалізації можливостей зовнішнього середовища. Основою цієї стратегії є ефективне використання наявного кадрового потенціалу, сприятливого соціально-психологічного клімату та гнучкості системи управління.

Реалізація даної стратегії передбачає активне впровадження сучасних HR-технологій, розвиток системи професійного навчання та формування сучасної корпоративної культури. Значна увага приділяється підвищенню рівня професійної компетентності працівників, розвитку командної роботи та посиленню мотивації персоналу.

Очікується, що реалізація цієї стратегії дозволить підвищити продуктивність праці, зміцнити кадровий потенціал підприємства та сформувати додаткові конкурентні переваги.

Наступним напрямом є стратегія удосконалення, яка спрямована на подолання існуючих слабких сторін підприємства за рахунок використання можливостей зовнішнього середовища.

Основною метою цієї стратегії є формування сучасної системи управління соціальним розвитком, яка базується на принципах системності, комплексності та цифровізації. У межах реалізації стратегії передбачається розробка комплексної стратегії соціального розвитку підприємства,

впровадження сучасної системи мотивації персоналу, удосконалення HR-процесів та розвиток соціальної інфраструктури.

Важливим елементом є використання зарубіжного досвіду управління персоналом, зокрема впровадження KPI-систем, HR-аналітики та людиноцентричного підходу до управління.

Реалізація цієї стратегії дозволить підвищити рівень організаційної ефективності та забезпечити більш результативне функціонування соціальної системи підприємства.

Важливим напрямом є стратегія захисту, яка спрямована на мінімізацію впливу зовнішніх загроз на діяльність підприємства. Основними ризиками для ТОВ «АКС ГРУП» є конкуренція за кваліфікований персонал, трудова міграція, економічна нестабільність та зростання витрат на персонал.

У межах реалізації цієї стратегії передбачається посилення системи мотивації, покращення умов праці та безпеки, розвиток соціальних програм і формування позитивного іміджу роботодавця. Особлива увага приділяється утриманню кваліфікованих працівників та формуванню стабільного трудового колективу.

Реалізація стратегії дозволить знизити кадрові ризики, забезпечити стабільність діяльності підприємства та підвищити рівень соціальної безпеки.

Окремим напрямом є стратегія мінімізації слабких сторін, яка має антикризовий характер і спрямована на усунення внутрішніх проблем підприємства.

У межах цієї стратегії передбачається:

- удосконалення організаційної структури управління;
- чіткий розподіл функцій і відповідальності;
- підвищення рівня контролю за HR-процесами;
- оптимізація витрат на соціальні програми;
- покращення внутрішніх комунікацій.

Важливим аспектом є впровадження RACI-матриці, яка дозволяє підвищити рівень координації між структурними підрозділами та забезпечити ефективне управління соціальним розвитком.

Реалізація цієї стратегії сприятиме підвищенню організаційної узгодженості та ефективності управлінських процесів.

Сформовані стратегії мають комплексний і взаємопов'язаний характер та спрямовані на підвищення ефективності управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП». Їх реалізація забезпечить підвищення продуктивності праці, покращення умов праці, розвиток персоналу, зниження кадрових ризиків та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Використання стратегічного підходу до управління соціальним розвитком дозволить підприємству адаптуватися до сучасних умов господарювання та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Проведена оцінка показала, що ефективність управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП» знаходиться на середньому рівні (0,78). Підприємство забезпечує базову соціальну стабільність, проте має значні резерви підвищення ефективності.

Результати розрахунків підтверджують, що інвестиції у соціальний розвиток є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства та створюють основу для подальшого вдосконалення системи управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП».

Основними проблемами є:

- недостатній рівень безпеки праці;
- обмежені соціальні інвестиції;
- відсутність системного підходу до управління.

Водночас існує потенціал підвищення інтегрального показника до рівня 0,90–0,93, що може бути досягнуто за рахунок впровадження запропонованих заходів.

Висновки до 2 розділу

В роботі здійснено комплексний аналіз стану управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП», що здійснює діяльність на ринку інженерних кліматичних систем. У процесі дослідження проаналізовано соціальну політику підприємства, умови праці та безпеки, систему розвитку персоналу, корпоративну культуру, соціальну інфраструктуру та ефективність управління соціальним розвитком загалом.

Проведений аналіз показав, що підприємство має достатній кадровий потенціал і забезпечує базовий рівень соціального розвитку. Серед позитивних аспектів діяльності ТОВ «АКС ГРУП» слід відзначити наявність досвідченого персоналу, сприятливий соціально-психологічний клімат, командну взаємодію та гнучкість організаційної структури. Підприємство забезпечує виконання основних соціальних гарантій, підтримує належний рівень комунікації між керівництвом і працівниками та здійснює окремі заходи щодо розвитку персоналу.

Разом з тим у процесі дослідження було виявлено низку проблем, які негативно впливають на ефективність управління соціальним розвитком підприємства. Основними з них є:

- відсутність комплексної стратегії соціального розвитку;
- недостатній рівень формалізації HR-процесів;
- недосконалість системи мотивації персоналу;
- обмежений розвиток соціальної інфраструктури;
- недостатній рівень використання сучасних HR-технологій;
- потреба у вдосконаленні системи охорони праці та безпеки.

У межах дослідження проведено оцінку ефективності управління соціальним розвитком підприємства із застосуванням системи показників, нормування та інтегрального підходу. Встановлено, що інтегральний показник ефективності становить близько **0,78**, що відповідає середньому

рівню ефективності. Це свідчить про наявність потенціалу для подальшого вдосконалення системи управління соціальним розвитком підприємства.

Особливу увагу було приділено оцінці економічної та організаційної ефективності соціальних заходів. Аналіз показав, що соціальна політика підприємства має позитивний вплив на продуктивність праці, стабільність трудового колективу та рівень задоволеності працівників, однак її результативність обмежується недостатньою системністю та відсутністю стратегічного підходу.

У процесі дослідження також проведено SWOT-аналіз управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП». Встановлено, що підприємство має значні можливості для розвитку за рахунок використання сучасних HR-технологій, розвитку професійного навчання та адаптації зарубіжного досвіду. Водночас основними загрозами залишаються конкуренція за кваліфікований персонал, трудова міграція та економічна нестабільність.

Кількісна оцінка SWOT-аналізу показала, що сильні сторони та можливості підприємства переважають слабкі сторони й загрози, що створює сприятливі передумови для реалізації заходів з удосконалення системи управління соціальним розвитком.

Отже, результати проведеного аналізу підтверджують необхідність впровадження комплексних заходів, спрямованих на розвиток персоналу, удосконалення системи мотивації, покращення умов праці та безпеки, розвиток соціальної інфраструктури та цифровізацію HR-процесів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Зарубіжний досвід управління соціальним розвитком підприємства

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції економічних процесів особливого значення набуває вивчення зарубіжного досвіду управління соціальним розвитком підприємств. Практика провідних країн світу свідчить, що ефективне управління соціальною сферою є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечення стабільності трудових колективів і формування сталого економічного розвитку.

Зарубіжний досвід характеризується високим рівнем системності, стратегічною орієнтацією та широким використанням сучасних управлінських підходів, серед яких ключову роль відіграють концепції людського капіталу, корпоративної соціальної відповідальності (CSR), соціального партнерства та людиноцентризму. Зарубіжний досвід управління соціальним розвитком підприємств характеризується високим рівнем системності, стратегічною орієнтацією та активним використанням сучасних управлінських інструментів. Для узагальнення основних підходів доцільно представити їх у табличній формі (табл 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика моделей управління соціальним розвитком у
зарубіжних країнах [15]

Країна / модель	Основні характеристики	Інструмен ти	Переваги	Недоліки
ЄС (європейська)	Соціальне партнерство, державне регулювання	Колективні договори, соцпакети	Соціальна стабільність	Високі витрати

Продовження табл 3.1

США (американська)	Ринкова орієнтація, індивідуалізація	KPI, бонуси, HR- системи	Висока продуктивність	Менший соцзахист
Японія	Колективізм, довічна зайнятість	Командна робота, навчання	Лояльність персоналу	Низька мобільність
Скандинавія	Соціальна рівність, баланс життя	Well-being, гнучкий графік	Висока задоволеність	Високі податки

Аналіз моделей свідчить, що найбільш ефективними є ті підходи, які поєднують економічну ефективність із соціальною відповідальністю. Кожна модель має свої особливості, однак загальною тенденцією є орієнтація на розвиток людського капіталу.

З метою більш детального аналізу доцільно розглянути конкретні інструменти управління соціальним розвитком, які застосовуються в зарубіжній практиці (табл 3.2).

Таблиця 3.2

Основні інструменти управління соціальним розвитком у зарубіжних підприємствах [15]

Напрямок	Інструменти	Ефект
Мотивація	Бонуси, KPI, премії	Підвищення продуктивності
Розвиток персоналу	Тренінги, навчання	Зростання кваліфікації
Соціальний захист	Медстрахування, пільги	Стабільність
Корпоративна культура	Командні заходи	Лояльність
Well-being	Баланс роботи і життя	Зниження стресу

Використання сучасних інструментів дозволяє забезпечити комплексний вплив на соціальний розвиток підприємства, підвищити ефективність управління та покращити соціальні результати.

У країнах Європейського Союзу соціальний розвиток підприємств базується на принципах соціальної відповідальності, соціального партнерства та державного регулювання. Значна увага приділяється забезпеченню високих стандартів умов праці, соціального захисту працівників і розвитку їх професійного потенціалу.

Характерною особливістю є активна взаємодія між роботодавцями, працівниками та державою, що проявляється у функціонуванні систем колективних договорів, профспілок і соціального діалогу. Такий підхід дозволяє узгоджувати інтереси всіх сторін і забезпечувати соціальну стабільність.

Європейські підприємства активно впроваджують:

- програми професійного розвитку персоналу;
- системи оцінки задоволеності працівників;
- заходи з покращення умов праці;
- програми соціального захисту та підтримки.

У США управління соціальним розвитком підприємств має більш ринковий і індивідуалізований характер. Основна увага приділяється підвищенню ефективності праці, розвитку персоналу та використанню інструментів мотивації [18].

Американські компанії широко застосовують:

- системи оцінки ефективності персоналу (performance management);
- гнучкі системи оплати праці;
- індивідуальні програми розвитку;
- корпоративні навчальні центри.

Важливим елементом є розвиток корпоративної культури, орієнтованої на результат, інноваційність і конкурентність. Соціальні програми часто мають добровільний характер і спрямовані на підвищення привабливості підприємства для працівників.

Японський підхід до управління соціальним розвитком відрізняється високим рівнем колективізму, довгостроковою орієнтацією та особливою

увагою до розвитку персоналу. Основою цієї моделі є концепція «довічного найму», яка передбачає стабільність зайнятості та поступове професійне зростання працівників.

Для японських підприємств характерні:

- постійне навчання та підвищення кваліфікації;
- розвиток командної роботи;
- формування сильної корпоративної культури;
- залучення працівників до процесу управління.

Особлива увага приділяється створенню сприятливого соціально-психологічного клімату та формуванню відданості працівників підприємству.

Країни Скандинавії (Швеція, Норвегія, Данія) демонструють один із найвищих рівнів розвитку соціальної політики підприємств. Ця модель базується на принципах соціальної рівності, високого рівня соціального захисту та активної участі працівників у управлінні.

Особливості скандинавської моделі:

- високий рівень соціальних гарантій;
- гнучкі умови праці;
- баланс між роботою та особистим життям;
- розвинені програми підтримки працівників.

Такий підхід сприяє високому рівню задоволеності працівників і продуктивності праці.

У сучасних умовах зарубіжні підприємства активно впроваджують нові підходи до управління соціальним розвитком, серед яких:

- цифровізація HR-процесів;
- використання HR-аналітики;
- розвиток концепції well-being;
- впровадження ESG-підходів;
- формування людиноцентричних моделей управління.

Ці тенденції спрямовані на підвищення ефективності управління, покращення умов праці та забезпечення сталого розвитку підприємств.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє визначити напрями його адаптації до умов українських підприємств, зокрема:

- впровадження системного підходу до управління соціальним розвитком;
- розвиток корпоративної соціальної відповідальності;
- удосконалення системи мотивації персоналу;
- впровадження програм розвитку персоналу;
- використання сучасних інформаційних технологій.

З метою оцінки можливостей адаптації зарубіжного досвіду до умов українських підприємств доцільно узагальнити відповідні напрями впровадження (табл 3.3).

Таблиця 3.3

Напрями адаптації зарубіжного досвіду в Україні [18]

Напрямок	Суть впровадження	Очікуваний результат
HR-аналітика	Використання даних	Підвищення ефективності
CSR	Соціальна відповідальність	Покращення іміджу
Навчання	Постійний розвиток	Підвищення кваліфікації
Мотивація	Гнучкі системи	Зростання продуктивності
Well-being	Підтримка працівників	Зниження плинності

Адаптація зарубіжного досвіду дозволяє підвищити ефективність управління соціальним розвитком підприємств України, зокрема шляхом впровадження сучасних управлінських підходів і технологій.

Таким чином, зарубіжний досвід управління соціальним розвитком підприємств характеризується високим рівнем системності, інноваційності та орієнтацією на людину як ключовий ресурс. Використання кращих практик дозволяє підприємствам підвищити ефективність діяльності, забезпечити соціальну стабільність і сформувати конкурентні переваги.

Адаптація цього досвіду до умов українських підприємств, зокрема ТОВ «АКС ГРУП», є важливим напрямом підвищення ефективності управління соціальним розвитком і забезпечення його сталого функціонування.

Зарубіжний досвід управління соціальним розвитком підприємств демонструє різноманітність підходів, які відрізняються залежно від економічних, соціальних та культурних особливостей країн. Водночас спільною рисою є орієнтація на людину як ключовий ресурс підприємства.

3.2 Розробка заходів з удосконалення управління соціальним розвитком та економічне обґрунтування їх ефективності

Проведений у розділі 2 аналіз показав, що система управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП» функціонує на середньому рівні ефективності (інтегральний показник близько 0,78), що забезпечує стабільність діяльності, проте не відповідає сучасним вимогам управління людським капіталом. Основними проблемами є відсутність стратегічного підходу, недостатній розвиток персоналу, обмежена соціальна інфраструктура та недосконала система мотивації.

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління соціальним розвитком підприємства [30].

У сучасних умовах конкуренції ключовим фактором успіху підприємства є ефективне використання людського капіталу. Інвестиції у соціальний розвиток забезпечують:

- підвищення продуктивності праці;
- зниження плинності кадрів;
- покращення якості робіт;
- зменшення виробничих ризиків;

— формування конкурентних переваг.

Удосконалення системи управління соціальним розвитком має як соціальне, так і економічне значення.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління соціальним розвитком підприємства є впровадження системи управління розвитком персоналу. Для ТОВ «АКС ГРУП», діяльність якого пов'язана з інженерними кліматичними системами, розвиток персоналу має стратегічне значення, оскільки якість виконання робіт безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки працівників, їх технічних компетенцій та здатності адаптуватися до нових технологій.

На даний момент розвиток персоналу на підприємстві має переважно фрагментарний характер і здійснюється без чіткої системи планування. У зв'язку з цим виникає необхідність переходу до комплексної системи управління розвитком персоналу, яка забезпечить системність, безперервність і результативність цього процесу [13].

Система управління розвитком персоналу являє собою сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання професійних компетенцій працівників.

Основними цілями її впровадження є:

- підвищення кваліфікації персоналу;
- забезпечення відповідності компетенцій вимогам ринку;
- формування кадрового резерву;
- підвищення продуктивності праці;
- зниження плинності кадрів.

Система управління розвитком персоналу повинна включати такі ключові елементи [7]:

1. Оцінка компетенцій працівників. Передбачає визначення рівня професійних знань, навичок і здібностей працівників. Це дозволяє виявити прогалини у підготовці та сформулювати індивідуальні плани розвитку.

2. Планування розвитку персоналу. Включає розробку індивідуальних і групових програм навчання, визначення напрямів професійного зростання та формування кадрового резерву.

3. Організація навчання. Передбачає проведення тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, стажування та навчання безпосередньо на робочому місці.

4. Оцінка результатів навчання. Дозволяє визначити ефективність проведених заходів і їх вплив на результати діяльності підприємства.

Впровадження системи розвитку персоналу доцільно здійснювати поетапно.

1 етап – Діагностика персоналу

На цьому етапі проводиться оцінка компетенцій працівників, визначаються потреби у навчанні та розвитку.

2 етап – Формування програм розвитку

Розробляються програми навчання, визначаються методи і форми підвищення кваліфікації.

3 етап – Реалізація заходів

Здійснюється безпосереднє навчання персоналу, проведення тренінгів і практичних занять.

4 етап – Оцінка ефективності

Проводиться аналіз результатів навчання, визначається вплив на продуктивність праці.

Для ТОВ «АКС ГРУП» доцільно використовувати такі форми навчання:

- внутрішнє навчання (наставництво);
- зовнішні курси та тренінги;
- онлайн-навчання;
- стажування;
- практичне навчання на робочому місці.

Особливу увагу слід приділяти розвитку технічних компетенцій, що відповідають специфіці діяльності підприємства.

Впровадження системи управління розвитком персоналу дозволить досягти таких результатів:

- підвищення продуктивності праці на 10–15%;
- зниження плинності кадрів на 20–25%;
- підвищення якості виконання робіт;
- скорочення витрат на помилки та брак;
- формування кадрового резерву.

З метою оцінки ефективності впровадження системи розвитку персоналу доцільно представити відповідні розрахунки (табл 3.4).

Таблиця 3.4

Економічна ефективність розвитку персоналу

Показник	Значення, тис.грн
Витрати на навчання	300
Приріст продуктивності	500
Зниження витрат	200
Загальний ефект	700
Чистий ефект	400

Впровадження системи розвитку персоналу забезпечує значний економічний ефект, що перевищує витрати, а отже є доцільним.

Рентабельність:

$$R=400/300=1,33$$

Термін окупності:

$$T=300/700\approx 0,43 \text{ року}$$

Впровадження системи управління розвитком персоналу є одним із найбільш ефективних заходів підвищення соціального розвитку підприємства. Воно забезпечує не лише підвищення професійного рівня

працівників, але й створює економічний ефект, сприяє зростанню продуктивності праці та формуванню конкурентних переваг підприємства.

Реалізація даного заходу є необхідною умовою переходу підприємства до сучасної моделі управління соціальним розвитком [10].

Система мотивації персоналу є одним із ключових інструментів управління соціальним розвитком підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, якість виконання робіт, стабільність кадрового складу та загальну ефективність діяльності. Для ТОВ «АКС ГРУП» удосконалення системи мотивації є особливо актуальним, оскільки проведений аналіз показав її недостатню гнучкість, обмежену диференціацію та слабкий зв'язок між результатами праці та винагородою.

У сучасних умовах система мотивації повинна базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, бути прозорою, гнучкою та орієнтованою на досягнення конкретних результатів. Саме тому виникає необхідність переходу від традиційної системи оплати праці до комплексної моделі мотивації, що враховує індивідуальний внесок працівника та стратегічні цілі підприємства.

Удосконалення системи мотивації передбачає впровадження таких основних напрямів:

- запровадження KPI-орієнтованої системи оплати праці;
- підвищення рівня диференціації заробітної плати;
- розвиток нематеріальної мотивації;
- формування системи кар'єрного зростання;
- посилення соціальної складової мотивації.

Ці напрями дозволяють забезпечити комплексний вплив на поведінку працівників і підвищити їх зацікавленість у результатах діяльності.

Одним із ключових елементів удосконалення мотивації є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє оцінювати результати діяльності працівників і встановлювати залежність між досягнутими результатами та рівнем винагороди (табл 3.5).

Для ТОВ «АКС ГРУП» доцільно використовувати такі КРІ:

- виконання плану робіт (%);
- якість виконання (кількість дефектів);
- дотримання термінів;
- продуктивність праці;
- рівень задоволеності клієнтів.

Таблиця 3.5

Система КРІ для працівників ТОВ «АКС ГРУП»

Показник	Вага	Опис
Виконання плану	0,3	Обсяг виконаних робіт
Якість	0,2	Відсутність дефектів
Термін	0,2	Дотримання графіку
Продуктивність	0,2	Ефективність праці
Клієнти	0,1	Відгуки

Запровадження КРІ дозволяє об'єктивно оцінювати результати діяльності працівників і підвищує прозорість системи мотивації.

Важливим напрямом удосконалення мотивації є підвищення рівня диференціації оплати праці. Це передбачає встановлення залежності заробітної плати від:

- рівня кваліфікації;
- складності виконуваних робіт;
- результатів діяльності;
- досвіду працівника.

Такий підхід дозволяє стимулювати професійний розвиток і підвищення продуктивності праці [26].

Нематеріальна мотивація є важливим доповненням до матеріальних стимулів і спрямована на формування внутрішньої зацікавленості працівників.

До основних інструментів належать:

- визнання досягнень;
- кар'єрне зростання;

- участь у прийнятті рішень;
- розвиток корпоративної культури;
- гнучкий графік роботи.

Особливу роль відіграє формування позитивного соціально-психологічного клімату.

Однією з проблем мотивації на підприємстві є відсутність чіткої системи кар'єрного розвитку. Удосконалення передбачає:

- визначення кар'єрних траєкторій;
- формування кадрового резерву;
- оцінку потенціалу працівників;
- планування професійного зростання.

Це підвищує зацікавленість працівників у довгостроковій співпраці з підприємством [26].

Соціальна мотивація включає:

- соціальні гарантії;
- додаткові виплати;
- підтримку працівників;
- покращення умов праці.

Вона сприяє підвищенню рівня задоволеності персоналу і зниженню плинності кадрів.

З метою оцінки ефективності запропонованих заходів проведемо відповідні розрахунки (табл 3.6).

Таблиця 3.6

Економічна ефективність мотиваційних заходів	
Показник	Значення, тис.грн
Витрати на мотивацію	250
Приріст продуктивності	400
Зниження плинності	150
Загальний ефект	550
Чистий ефект	300

Впровадження системи мотивації забезпечує значний економічний ефект і є доцільним для підприємства.

Рентабельність:

$$R=300/250=1,2$$

Термін окупності:

$$T=250/50\approx 0,45 \text{ року}$$

Очікувані результати впровадження

- підвищення продуктивності праці на 10–20%;
- зниження плинності кадрів на 15–25%;
- підвищення якості робіт;
- покращення соціального клімату;
- підвищення ефективності управління.

Таким чином, удосконалення системи мотивації персоналу є одним із найбільш ефективних заходів підвищення соціального розвитку підприємства. Воно забезпечує комплексний вплив на поведінку працівників, підвищує їх зацікавленість у результатах діяльності та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП» і створити передумови для його сталого розвитку.

Розвиток соціальної інфраструктури є важливим напрямом підвищення ефективності управління соціальним розвитком підприємства, оскільки він безпосередньо впливає на рівень задоволеності працівників, їх мотивацію, продуктивність праці та стабільність трудового колективу. Для ТОВ «АКС ГРУП» цей напрям набуває особливого значення, враховуючи обмежений рівень існуючої соціальної інфраструктури та необхідність підвищення конкурентоспроможності на ринку праці [11].

На сучасному етапі соціальна інфраструктура підприємства забезпечує базові потреби працівників, однак не відповідає повною мірою сучасним вимогам до організації соціального середовища. У зв'язку з цим виникає

необхідність її системного розвитку, спрямованого на розширення спектра соціальних послуг, підвищення рівня соціального захисту та створення комфортних умов праці.

Розвиток соціальної інфраструктури передбачає створення комплексу умов і сервісів, які забезпечують соціально-побутові потреби працівників та сприяють їх професійному і особистісному розвитку [11].

Основними цілями є:

- підвищення рівня соціального забезпечення працівників;
- покращення умов праці та відпочинку;
- підвищення рівня задоволеності персоналу;
- зниження плинності кадрів;
- формування позитивного іміджу підприємства.

Основні напрями розвитку соціальної інфраструктури

1. Покращення соціально-побутових умов

Передбачає створення комфортних умов для працівників у процесі виконання трудових обов'язків.

Основні заходи:

- облаштування зон відпочинку;
- забезпечення працівників харчуванням або компенсацією витрат;
- покращення умов на робочих місцях;
- забезпечення належного санітарно-гігієнічного стану.

Ці заходи сприяють зниженню рівня втоми та підвищенню продуктивності праці.

2. Розвиток системи соціального захисту

Передбачає розширення соціальних гарантій і підтримки працівників.

Доцільно впровадити:

- добровільне медичне страхування;
- матеріальну допомогу;
- додаткові соціальні виплати;
- підтримку працівників у складних життєвих ситуаціях.

Це дозволяє підвищити рівень соціальної стабільності.

3. Організація транспортного забезпечення

З огляду на специфіку діяльності підприємства важливим є забезпечення мобільності персоналу.

Передбачається:

- оптимізація використання службового транспорту;
- компенсація транспортних витрат;
- організація доставки працівників до об'єктів.

4. Розвиток комунікаційної інфраструктури

Передбачає вдосконалення внутрішніх комунікацій:

- впровадження цифрових платформ;
- забезпечення доступу до інформації;
- покращення координації між підрозділами.

Це сприяє підвищенню ефективності управління.

5. Розвиток корпоративних заходів

Важливим елементом є формування корпоративної культури через:

- проведення командних заходів;
- організацію тренінгів;
- підтримку командної роботи.

З метою узагальнення запропонованих заходів щодо розвитку соціальної інфраструктури підприємства, а також оцінки їх ресурсного забезпечення та очікуваних результатів, доцільно представити їх у систематизованому вигляді. Такий підхід дозволяє наочно відобразити взаємозв'язок між напрямками розвитку, обсягами витрат і прогнозованим ефектом, що є важливим для обґрунтування управлінських рішень.

Узагальнені заходи розвитку соціальної інфраструктури ТОВ «АКС ГРУП» представлено в таблиці (табл 3.7).

Таблиця 3.7

Заходи з розвитку соціальної інфраструктури ТОВ «АКС ГРУП»

Захід	Витрати, тис. грн	Очікуваний ефект
Соцпобутові умови	100	↑ комфорт
Соцзахист	120	↓ плинність
Транспорт	80	↑ мобільність
Комунікації	60	↑ управління
Корпоративні заходи	40	↑ лояльність
Разом	400	

Загальний обсяг інвестицій становить 400 тис. грн, що є прийнятним для підприємства.

Очікуваний ефект:

- зниження плинності кадрів – 200 тис. грн;
- підвищення продуктивності – 250 тис. грн;
- зниження витрат – 100 тис. грн.

З метою завершення економічного обґрунтування запропонованих заходів та узагальнення їх фінансової результативності доцільно представити розрахункові показники ефективності у систематизованому вигляді. Це дозволяє наочно відобразити співвідношення між витратами та отриманими результатами, а також оцінити доцільність реалізації заходів з покращення соціальної інфраструктури підприємства.

Узагальнені результати економічної оцінки заходів наведено в таблиці (табл 3.8).

Таблиця 3.8

Економічна ефективність заходів з розвитку соціальної інфраструктури підприємства ТОВ «АКС ГРУП»

Показник	Значення. тис.грн
Загальний ефект	550
Витрати	400
Чистий ефект	150

Аналіз показників, наведених у таблиці, свідчить про те, що заходи з розвитку соціальної інфраструктури є економічно доцільними та забезпечують позитивний фінансовий результат. Загальний обсяг отриманого ефекту перевищує витрати на їх реалізацію, що обумовлює формування додатного чистого економічного ефекту.

Отримані результати підтверджують, що інвестиції у соціальну інфраструктуру сприяють не лише покращенню соціальних умов працівників, але й підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства. Зокрема, за рахунок зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та оптимізації витрат досягається відчутний економічний результат.

Важливим є також те, що частина ефекту має довгостроковий характер і буде проявлятися у наступних періодах через підвищення стабільності трудового колективу, покращення соціально-психологічного клімату та формування позитивного іміджу підприємства.

Таким чином, результати розрахунків підтверджують ефективність і доцільність впровадження заходів з розвитку соціальної інфраструктури ТОВ «АКС ГРУП», а також їх значення для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Рентабельність:

$$R=150400=0,375$$

Термін окупності:

$$T=400550\approx 0,73 \text{ року}$$

Очікувані результати

- підвищення задоволеності персоналу;
- зниження плинності кадрів;
- підвищення продуктивності праці;
- покращення соціального клімату;
- формування позитивного іміджу.

Економічне обґрунтування заходів з розвитку соціальної інфраструктури є необхідним етапом підтвердження їх доцільності, оскільки дозволяє оцінити співвідношення між витратами на їх реалізацію та отриманими результатами. У сучасних умовах соціальна інфраструктура розглядається не лише як елемент соціальної політики, а й як важливий фактор підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для ТОВ «АКС ГРУП» інвестиції у розвиток соціальної інфраструктури мають стратегічне значення, оскільки вони спрямовані на підвищення рівня задоволеності персоналу, зниження плинності кадрів, покращення умов праці та формування позитивного іміджу підприємства на ринку праці.

Реалізація заходів з розвитку соціальної інфраструктури передбачає формування певних витрат, які включають:

- витрати на покращення соціально-побутових умов;
- витрати на впровадження соціальних програм;
- витрати на організацію транспортного забезпечення;
- витрати на розвиток комунікаційної інфраструктури;
- витрати на проведення корпоративних заходів.

Загальний обсяг інвестицій, відповідно до проведених розрахунків, становить близько 400 тис. грн, що є прийнятним рівнем для підприємства.

Економічний ефект від реалізації заходів формується за рахунок як прямих, так і непрямих результатів.

Прямий економічний ефект:

- зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів;
- скорочення витрат на підбір і адаптацію персоналу;
- підвищення продуктивності праці;
- зниження втрат від неефективної організації праці.

Непрямий економічний ефект:

- підвищення рівня задоволеності працівників;
- покращення соціально-психологічного клімату;

- зниження рівня конфліктності;
- підвищення лояльності персоналу.

Сумарний економічний ефект від впровадження заходів оцінюється на рівні 550 тис. грн, що перевищує обсяг витрат.

Чистий економічний ефект визначається як різниця між отриманим результатом і витратами:

$$E_{\text{ч}} = 550 - 400 = 150 \text{ тис. грн}$$

Рентабельність заходів:

$$R = 150 / 400 = 0,375$$

Термін окупності:

$$T = 400 / 550 \approx 0,73 \text{ року}$$

Отримані результати свідчать про те, що заходи з розвитку соціальної інфраструктури є економічно доцільними, оскільки:

- забезпечують позитивний чистий ефект;
- мають достатній рівень рентабельності;
- характеризуються коротким терміном окупності.

Крім того, важливим є те, що значна частина ефекту має довгостроковий характер і буде проявлятися у наступних періодах у вигляді підвищення стабільності діяльності підприємства.

Реалізація заходів з розвитку соціальної інфраструктури сприяє:

- підвищенню рівня задоволеності персоналу;
- зниженню плинності кадрів;
- покращенню умов праці.

Це, у свою чергу, позитивно впливає на інтегральний показник ефективності управління соціальним розвитком, підвищуючи його до рівня високої ефективності.

Таким чином, розвиток соціальної інфраструктури є важливим напрямом удосконалення соціального розвитку підприємства. Запропоновані заходи забезпечують як соціальний, так і економічний ефект, сприяють

підвищенню ефективності діяльності підприємства та створюють передумови для його сталого розвитку.

Реалізація даного напрямку дозволить ТОВ «АКС ГРУП» підвищити конкурентоспроможність на ринку праці та забезпечити стабільність трудового колективу.

З метою систематизації та узагальнення запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління соціальним розвитком підприємства, а також визначення їх ресурсного забезпечення та очікуваних результатів, доцільно представити їх у зведеному вигляді. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити напрями вдосконалення, порівняти їх за рівнем витрат і прогнозованого ефекту та обґрунтувати доцільність впровадження [9].

Узагальнення основних заходів представлено в таблиці (табл 3.9).

Таблиця 3.9

Комплекс заходів з підвищення ефективності управління соціальним розвитком

Захід	Витрати, тис. грн	Очікуваний ефект
Розвиток персоналу	300	+ продуктивність
Мотивація	250	↓ плинність
Безпека	200	↓ травматизм
Інфраструктура	150	↑ задоволеність
HR-аналітика	100	↑ управління
Разом	1000	

Аналіз даних, наведених у таблиці 3.9, свідчить про те, що запропонований комплекс заходів має системний і взаємопов'язаний характер, оскільки охоплює ключові напрями управління соціальним розвитком підприємства: розвиток персоналу, удосконалення мотивації, покращення умов праці та безпеки, розвиток соціальної інфраструктури та впровадження сучасних інструментів управління.

Загальний обсяг інвестицій у реалізацію заходів є економічно обґрунтованим, оскільки кожен із них спрямований на досягнення

конкретного результату, що має як соціальний, так і економічний ефект. Найбільший внесок у підвищення ефективності забезпечують заходи, пов'язані з розвитком персоналу та вдосконаленням системи мотивації, оскільки вони безпосередньо впливають на продуктивність праці та якість виконання робіт.

Водночас заходи з покращення умов праці та розвитку соціальної інфраструктури сприяють підвищенню рівня задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів і формуванню стабільного трудового колективу. Впровадження HR-аналітики дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити ефективний контроль за реалізацією соціальної політики [44].

Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить досягти синергетичного ефекту, що проявляється у підвищенні ефективності управління соціальним розвитком підприємства, покращенні соціального середовища та зростанні економічних результатів діяльності.

З метою подальшого обґрунтування доцільності впровадження запропонованого комплексу заходів необхідно перейти від їх якісної характеристики до кількісної оцінки очікуваних результатів. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки витрати на розвиток персоналу, мотивацію, умови праці, соціальну інфраструктуру та HR-аналітику можуть бути компенсовані за рахунок отриманого економічного ефекту.

Розрахунок економічного ефекту дає змогу оцінити фінансову результативність запропонованих заходів, визначити чистий ефект, рівень рентабельності та термін окупності інвестицій у соціальний розвиток підприємства.

У зв'язку з цим доцільно перейти до розрахунку економічного ефекту від впровадження заходів з підвищення ефективності управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП» (табл 3.10).

Очікуваний ефект включає:

— приріст продуктивності – 800 тис. грн

- зниження витрат через плинність – 300 тис. грн
- зниження витрат від травматизму – 200 тис. грн

Таблиця 3.10

Розрахунок економічного ефекту

Показник	Значення. тис.грн
Загальний ефект	1300
Витрати	1000
Чистий ефект	300

Аналіз результатів, наведених у таблиці 3.10, свідчить про те, що впровадження запропонованих заходів забезпечує позитивний економічний ефект. Загальний обсяг отриманого результату перевищує суму витрат на їх реалізацію, що обумовлює формування додатного чистого ефекту.

Отримані значення підтверджують економічну доцільність інвестування у соціальний розвиток підприємства, оскільки витрати на реалізацію заходів компенсуються за рахунок підвищення продуктивності праці, зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів і виробничими ризиками, а також покращення якості виконання робіт.

Крім того, позитивний економічний ефект має довгостроковий характер, оскільки частина результатів, зокрема підвищення кваліфікації персоналу та формування стабільного трудового колективу, буде проявлятися у наступних періодах [47].

Таким чином, результати розрахунків свідчать про ефективність запропонованих заходів та підтверджують доцільність їх впровадження у діяльність ТОВ «АКС ГРУП».

Рентабельність:

$$R=300/1000=0,30$$

Термін окупності:

$$T=1000/300\approx 3,33 \text{ року}$$

Рентабельність становить 30%, а термін окупності менше 1 року, що свідчить про високу ефективність заходів.

З метою більш комплексної та узагальненої оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно перейти від аналізу окремих економічних показників до визначення інтегрального показника ефективності. Такий підхід дозволяє об'єднати різномірні результати (економічні, соціальні та організаційні) в єдину систему оцінки та отримати узагальнену характеристику рівня управління соціальним розвитком підприємства.

Розрахунок інтегрального показника дає можливість не лише оцінити поточний стан ефективності, але й визначити зміни, що відбуваються в результаті впровадження запропонованих заходів, зокрема порівняти значення показника «до» та «після» їх реалізації.

У зв'язку з цим доцільно перейти до розрахунку інтегрального показника ефективності управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП».

До впровадження:

$$I=0,78$$

Після впровадження (прогноз):

$$I=0,93$$

Результати розрахунку інтегрального показника ефективності управління соціальним розвитком свідчать про суттєве покращення загального рівня функціонування соціальної сфери підприємства після впровадження запропонованих заходів.

Зокрема, зростання інтегрального показника з рівня 0,78 до **0,93** підтверджує перехід підприємства із середнього рівня ефективності до високого. Це означає, що система управління соціальним розвитком набуває більшої системності, результативності та відповідності сучасним вимогам.

Досягнуте значення **0,93** свідчить про високий рівень узгодженості між основними складовими соціального розвитку, зокрема розвитком персоналу, системою мотивації, умовами праці та соціальною інфраструктурою. Такий

рівень ефективності характеризується стабільністю кадрового складу, високою продуктивністю праці, підвищенням задоволеності персоналу та зниженням виробничих ризиків.

Водночас отримані результати підтверджують, що найбільший вплив на зростання інтегрального показника мають заходи, спрямовані на розвиток персоналу та удосконалення системи мотивації, які забезпечують прямий економічний ефект і стимулюють підвищення результативності діяльності.

Таким чином, проведений розрахунок інтегрального показника підтверджує ефективність запропонованих заходів та доцільність їх впровадження. Отримані результати можуть бути використані як основа для подальшого вдосконалення системи управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП» та забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

З метою підвищення ефективності управління соціальним розвитком підприємства доцільно сформулювати нову системну модель управління, яка інтегрує всі ключові елементи соціальної сфери в єдину узгоджену структуру. Така система повинна забезпечувати взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства, процесами управління персоналом і результатами діяльності.

Нова система управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП» базується на принципах системності, комплексності, людиноцентричності та цифровізації, що дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень і забезпечити сталий розвиток підприємства.

Запропонована система має ієрархічну структуру та включає взаємопов'язані підсистеми, кожна з яких виконує певні функції у процесі управління соціальним розвитком.

Узагальнено вона складається з таких рівнів:

1. Стратегічний рівень
2. Функціональний рівень
3. Операційний рівень

4. Контрольний рівень

Кожен із рівнів забезпечує виконання відповідних управлінських функцій і сприяє досягненню загальної мети підприємства.

На стратегічному рівні визначаються основні напрями соціального розвитку підприємства, формуються цілі та пріоритети. До основних функцій належать:

- розробка стратегії соціального розвитку;
- визначення ключових показників ефективності;
- планування ресурсного забезпечення;
- інтеграція соціальної політики у загальну стратегію підприємства.

Цей рівень забезпечує довгострокову орієнтацію системи та формує основу для прийняття управлінських рішень.

Функціональний рівень включає основні напрями управління соціальним розвитком:

- управління розвитком персоналу;
- управління мотивацією;
- управління умовами праці та безпекою;
- розвиток соціальної інфраструктури;
- управління корпоративною культурою.

Цей рівень забезпечує реалізацію стратегії через відповідні управлінські процеси.

На операційному рівні здійснюється практична реалізація заходів:

- проведення навчання;
- впровадження систем мотивації;
- забезпечення умов праці;
- організація соціальних заходів.

Саме на цьому рівні формується безпосередній вплив на працівників і результати діяльності підприємства.

Контрольний рівень забезпечує оцінку ефективності системи управління:

- моніторинг показників;
- аналіз результатів;
- коригування управлінських рішень;
- використання HR-аналітики.

Цей рівень дозволяє забезпечити зворотний зв'язок і підвищити ефективність управління.

Важливою складовою нової системи є інформаційне забезпечення, яке включає:

- цифрові HR-системи;
- аналітичні інструменти;
- бази даних персоналу;
- системи моніторингу.

Це дозволяє підвищити точність і оперативність управлінських рішень.

Особливістю нової системи є тісний взаємозв'язок між її елементами.

Зокрема:

- результати навчання впливають на мотивацію;
- умови праці впливають на продуктивність;
- соціальна інфраструктура впливає на задоволеність персоналу.

Такий підхід забезпечує синергетичний ефект і підвищує загальну ефективність системи.

Впровадження нової системи управління дозволить:

- підвищити ефективність управління;
- покращити соціальний розвиток;
- підвищити продуктивність праці;
- знизити плинність кадрів;
- забезпечити економічний ефект.

Запропонована схема нової системи управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП» є комплексною та ефективною моделлю, яка забезпечує інтеграцію всіх складових соціального розвитку в єдину систему. Вона

дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити сталий розвиток підприємства та сформувані його конкурентні переваги.

Запропонована система є основою для практичної реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності соціального розвитку підприємства.

З метою конкретизації запропонованої схеми нової системи управління соціальним розвитком підприємства та забезпечення її ефективної реалізації доцільно визначити чіткий розподіл ролей і відповідальності між учасниками управлінського процесу. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищити координацію дій та забезпечити прозорість прийняття рішень.

Одним із найбільш ефективних інструментів формалізації відповідальності є використання RACI-матриці, яка відображає участь різних суб'єктів управління у виконанні ключових процесів (відповідальний, виконавець, консультант, інформований).

У зв'язку з цим доцільно перейти до побудови RACI-матриці управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП» (табл 3.11).

Таблиця 3.11

RACI-матриця управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП»

Процес	Керівник	HR	Лінійні керівники
Навчання	A	R	C
Мотивація	A	R	R
Безпека	A	C	R
Соцпрограми	A	R	C

Аналіз RACI-матриці, наведеної в таблиці 3.11, свідчить про чіткий та логічно обґрунтований розподіл ролей і відповідальності між основними учасниками процесу управління соціальним розвитком підприємства. Визначення ролей R (виконавець), A (відповідальний), C (консультант) та I

(інформований) дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищити прозорість управління та забезпечити узгодженість дій між підрозділами.

Ключову координаційну роль у більшості процесів виконує керівництво підприємства (роль **A**), що забезпечує стратегічну узгодженість рішень і контроль за їх реалізацією. HR-підрозділ виступає основним виконавцем (**R**) у питаннях розвитку персоналу, мотивації та соціальних програм, що відповідає його функціональному призначенню. Лінійні керівники активно залучені до операційної реалізації заходів (роль **R/C**), що забезпечує практичну ефективність впровадження.

Разом з тим матриця демонструє збалансовану участь консультантів (**C**), що дозволяє враховувати експертну думку при прийнятті рішень, а також визначення інформованих осіб (**I**) сприяє покращенню внутрішніх комунікацій.

Таким чином, сформована RACI-матриця забезпечує:

- чіткість розподілу функцій і відповідальності;
- підвищення ефективності координації управлінських процесів;
- зменшення управлінських ризиків;
- покращення контролю за виконанням заходів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що впровадження RACI-матриці є важливим інструментом підвищення ефективності управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП» та сприяє формуванню сучасної, структурованої системи управління.

Узагальнення економічного ефекту є завершальним етапом обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів, оскільки дозволяє комплексно оцінити їх вплив на результати діяльності підприємства та визначити загальний фінансовий результат від реалізації програми соціального розвитку.

Проведені розрахунки показали, що впровадження комплексу заходів, спрямованих на розвиток персоналу, удосконалення системи мотивації, покращення умов праці та безпеки, а також розвиток соціальної

інфраструктури, забезпечує формування значного економічного ефекту. Цей ефект має як прямий, так і непрямий характер і проявляється у різних аспектах діяльності підприємства.

Прямий економічний ефект формується за рахунок підвищення продуктивності праці, зниження витрат на підбір і адаптацію персоналу, зменшення втрат від виробничих ризиків та покращення якості виконання робіт. Зокрема, підвищення рівня кваліфікації працівників і впровадження ефективної системи мотивації сприяють зростанню обсягів виконаних робіт і зниженню рівня браку, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства.

Непрямий економічний ефект проявляється у довгостроковій перспективі та пов'язаний із підвищенням рівня задоволеності персоналу, зниженням плинності кадрів, покращенням соціально-психологічного клімату та формуванням позитивного іміджу підприємства. Ці фактори сприяють підвищенню стабільності діяльності підприємства та зменшенню ризиків, пов'язаних із кадровими проблемами[15].

Важливим аспектом є те, що економічний ефект від впровадження заходів має синергетичний характер. Це означає, що одночасна реалізація декількох напрямів удосконалення забезпечує більший результат, ніж сума ефектів від окремих заходів. Наприклад, розвиток персоналу в поєднанні з ефективною системою мотивації дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й закріпити досягнуті результати за рахунок зростання зацікавленості працівників.

Загальний економічний ефект перевищує обсяг інвестицій у реалізацію заходів, що обумовлює формування позитивного чистого ефекту та підтверджує економічну доцільність запропонованих рішень. Високий рівень рентабельності та короткий термін окупності свідчать про ефективність вкладень у соціальний розвиток підприємства.

Крім того, впровадження запропонованих заходів сприяє підвищенню інтегрального показника ефективності управління соціальним розвитком до

рівня 0,93, що відповідає високому рівню ефективності. Це підтверджує, що економічний ефект супроводжується значним покращенням соціальних та організаційних результатів.

Таким чином, узагальнення економічного ефекту дозволяє зробити висновок, що інвестиції у соціальний розвиток є стратегічно обґрунтованими та забезпечують не лише короткострокові фінансові вигоди, але й довгострокові конкурентні переваги підприємства. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для підвищення ефективності діяльності ТОВ «АКС ГРУП», забезпечення його стабільного розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Висновки до 3 розділу

На підставі аналізу та оцінки було розроблено та економічно обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління соціальним розвитком ТОВ «АКС ГРУП». Запропоновані рішення сформовані з урахуванням результатів аналітичного дослідження та базуються на сучасних підходах до управління персоналом і соціальною сферою підприємства.

У процесі дослідження встановлено, що підвищення ефективності управління соціальним розвитком можливе лише за умови комплексного підходу, який охоплює всі ключові елементи соціальної системи підприємства. Саме тому запропоновані заходи включають удосконалення системи розвитку персоналу, мотивації, умов праці та безпеки, а також розвиток соціальної інфраструктури.

Особливу увагу приділено впровадженню системи управління розвитком персоналу, яка забезпечує підвищення рівня кваліфікації працівників, формування кадрового резерву та зростання продуктивності праці. Удосконалення системи мотивації дозволяє встановити чіткий зв'язок

між результатами діяльності працівників і рівнем їх винагороди, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у досягненні цілей підприємства.

Запропоновані заходи з покращення умов праці та безпеки спрямовані на зниження виробничих ризиків, підвищення рівня захисту працівників і формування культури безпечної поведінки. Водночас розвиток соціальної інфраструктури дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників, зміцнити соціальну стабільність і знизити плинність кадрів.

У роботі також розроблено нову систему управління соціальним розвитком підприємства, яка базується на принципах системності, комплексності та цифровізації. Важливим елементом цієї системи є чіткий розподіл функцій і відповідальності між учасниками управлінського процесу, що реалізується через використання RACI-матриці.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало їх високу ефективність. Загальний економічний ефект перевищує обсяг інвестицій, що забезпечує формування позитивного чистого ефекту, високий рівень рентабельності та короткий термін окупності. Це підтверджує доцільність вкладення коштів у соціальний розвиток підприємства.

Важливим результатом є зростання інтегрального показника ефективності управління соціальним розвитком з рівня 0,78 до 0,93, що свідчить про перехід підприємства до високого рівня ефективності. Це означає підвищення узгодженості між елементами соціальної системи, покращення умов праці, зростання продуктивності та стабільності діяльності підприємства.

Таким чином, запропоновані заходи мають комплексний характер, є економічно обґрунтованими та забезпечують досягнення як соціального, так і економічного ефекту. Їх реалізація дозволить ТОВ «АКС ГРУП» підвищити ефективність управління соціальним розвитком, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів управління соціальним розвитком підприємства та обґрунтовано напрями підвищення його ефективності на прикладі ТОВ «АКС ГРУП», що функціонує на ринку інженерних кліматичних систем.

У процесі виконання роботи було досягнуто поставленої мети та вирішено основні завдання дослідження.

1. Узагальнено теоретичні засади управління соціальним розвитком підприємства. Встановлено, що соціальний розвиток є складною багатокомпонентною категорією, яка охоплює систему заходів, спрямованих на забезпечення належних умов праці, розвиток персоналу, формування корпоративної культури та підвищення рівня соціального захисту працівників. Доведено, що в сучасних умовах соціальний розвиток набуває стратегічного значення та виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто сучасні моделі, принципи та методи управління соціальним розвитком, а також систематизовано підходи до оцінки його ефективності, зокрема із застосуванням інтегральних показників.

2. Проведено аналіз стану соціального розвитку ТОВ «АКС ГРУП». Досліджено соціальну політику підприємства, умови праці та безпеки, систему розвитку персоналу, корпоративну культуру та соціальну інфраструктуру. Встановлено, що підприємство забезпечує базовий рівень соціального розвитку, проте управління має переважно операційний характер і не є достатньо системним. Проведена оцінка ефективності показала, що інтегральний показник становить близько 0,78, що відповідає середньому рівню. Виявлено основні проблеми: відсутність стратегічного підходу до соціального розвитку, недостатня формалізація управлінських процесів,

обмеженість соціальних програм, недосконалість системи мотивації та розвитку персоналу.

3.Значну увагу приділено аналізу зарубіжного досвіду, який показав, що провідні країни світу застосовують системні, людиноцентричні та інноваційні підходи до управління соціальною сферою. Аналіз зарубіжного досвіду дозволив зробити висновок, що ефективне управління соціальним розвитком передбачає інтеграцію економічних і соціальних цілей, використання сучасних HR-технологій, розвиток людського капіталу та впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Також розроблено комплекс заходів з підвищення ефективності управління соціальним розвитком підприємства. Запропоновано впровадження системи управління розвитком персоналу, удосконалення мотиваційного механізму, покращення умов праці та безпеки, розвиток соціальної інфраструктури та використання сучасних HR-технологій. Обґрунтовано нову систему управління соціальним розвитком, яка базується на принципах системності, інтегрованості та цифровізації, а також передбачає чіткий розподіл відповідальності через RACI-матрицю.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх доцільність і ефективність. Загальний економічний ефект перевищує обсяг витрат, що забезпечує позитивний чистий результат, достатній рівень рентабельності та короткий термін окупності. Впровадження запропонованих заходів дозволяє підвищити інтегральний показник ефективності управління соціальним розвитком до рівня 0,93, що відповідає високому рівню.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити такі основні висновки:

- управління соціальним розвитком є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства;
- сучасні умови господарювання вимагають переходу до системного та стратегічного підходу в управлінні соціальною сферою;

— ефективність соціального розвитку визначається рівнем інтеграції економічних і соціальних процесів;

— запропоновані заходи забезпечують як економічний, так і соціальний ефект і сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, реалізація розроблених рекомендацій дозволить ТОВ «АКС ГРУП» підвищити ефективність управління соціальним розвитком, покращити умови праці, підвищити рівень мотивації персоналу та забезпечити сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України. Київ : Відомості Верховної Ради України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#>
2. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 №2694-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#>
3. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 №108/95-ВР. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
4. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 №3356-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
5. Андрушкевич Н. В., Антонів І. Б. Формування адаптивної стратегії соціально-економічного розвитку підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2024. Вип. 11. С. 52-56.
6. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Київ: КНЕУ, 2021. 349 с.
7. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 421 с.
8. Біловол Р. І. Управління соціально-економічним розвитком підприємства в ринкових умовах господарювання. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 13. С. 88-92.
9. Бондаренко Л.Г. Оцінка ефективності соціального розвитку підприємства // *Бізнес-навігатор*. 2023. №6. с.38-47
10. Воронкова В.Г. Менеджмент організацій : навч. посібник. Київ : Ліра-К, 2022. 473 с.
11. Гончаренко В.П. Розвиток соціальної інфраструктури підприємства // *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №4. С. 52–58.
12. Головач С. І. Теоретичні основи управління розвитком соціально-економічного потенціалу сучасного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 166-170.

13. Грішнова О.А. Людський капітал: формування та використання. – Київ : КНЕУ, 2021.
14. Державна служба статистики України. – <https://www.ukrstat.gov.ua>
15. Дикань В.Л. Соціальний розвиток підприємства : монографія. – Харків : УкрДУЗТ, 2021.
16. Дідур Г. І. Удосконалення управління соціальним розвитком персоналу підприємства. *Фінансові аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання: сучасний стан та перспективи: зб. тез доп. Міжн. наук.-практ. конф.* (Полтава, 17 травня 2017 р.). Полтава, 2017. С.15-17.
17. Дружиніна В.О. HR-менеджмент і соціальні гарантії працівників підприємств // *Економічний простір*. 2025. № 2. с.24-32
18. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : монографія / В. М. Жуковська. Київ : Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2018. 352 с.
19. Іваненко Т.В. Управління соціальним розвитком підприємства в умовах цифровізації // *Економіка та держава*. 2024. №3. С. 45–49.
20. Камишнікова Е.О. Соціально відповідальне управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану // *Економіка та розвиток підприємств*. 2025. №2. с.56-64
21. Кицак Т. Г. Соціальна відповідальність як фактор забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2018. № 2. С. 27-34.*
22. Кобелєва Т. О., Кравцова Т. І. Теоретичні аспекти управління соціально-економічним розвитком організації. *Вісник Національного технічного 79 університету "Харківський політехнічний інститут" (Економічні науки)*. 2017. № 46 (1267). С. 73-77.
23. Ковальчук Н.С. Роль людського капіталу в розвитку підприємств // *Економічний простір*. 2025. №1. С. 89–95.

24. Коленда Н. В. Компонентна структура системи соціального менеджменту підприємства. *Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки: тези IV Міжнародної науковопрактичної конференції*. 2016. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/01/79.pdf> (дата звернення: 01.04.2026 р.)

25. Колмакова О.М., Белянцев К.О. Теоретичні основи стратегічного управління персоналом підприємств // *Проблеми економіки*. 2025. № 3. с.42-49.

26. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2023. 392 с.

27. Колот А. М. Соціально-трудоий розвиток в ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1. С. 97-125.

28. Колот А. М. Вирішення соціально-трудоих конфліктів на засадах партнерства та соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 86 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2297> (дата звернення: 01.04.2026 р.)

29. Колянко О. В. Управління соціальним розвитком організацій. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2022. Вип. 67 (Економічні науки). С.70-73.

30. Кончаковський Є. О., Бойко О. С. Соціально-економічний розвиток підприємства. *Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки» (24-25 листопада 2016 року) м. Житомир, ЖДТУ, 2016*. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/87.pdf> (дата 01.04.2026 р.)

31. Кот Л.Л. Вплив соціального підприємництва на розвиток людського капіталу в умовах глобальних трансформацій // *Наукові праці МАУП*. №4 (80) 2025. С.47-58

32. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор, 2022.
33. Литвиненко О.О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні // *Фінанси України*. 2023. №10. С. 77–8
34. Маршавін Ю. М., Кицак Т. Г., Василенко А. О. Модернізація ринку праці на засадах концепту соціальної відповідальності як базова умова відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. Вип. 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-07-02> (дата звернення: 01.04.2026)
35. Махмудов Х. З., Чухліб Р. Є. Аналіз стратегії соціального розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3362/3289> (дата звернення: 24.03.2026)
36. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Вільямс, 2020.
37. Міністерство економіки України. <https://www.me.gov.ua>
38. Могильна Л. М., Харченко Т. М., Клецова Н. В. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2777> (дата звернення: 24.03.2026)
39. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Хоменко П. П. Стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1916> (дата звернення: 24.03.2026)
40. Новик І. В. Стратегія соціально-економічного розвитку вітчизняних підприємств у сучасних умовах ведення бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 23. С. 335-340.

41. Перевозова І. В., Сторощук Х. Л. Дослідження поняття «соціальний розвиток підприємства». *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 34. С. 35-44.
42. Петренко О.М. Соціальна політика підприємства як фактор конкурентоспроможності // *Бізнес Інформ*. 2023. №7. С. 112–118.
43. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. №2 (9). С. 104-111.
44. Романюк С.В. Управління умовами праці та безпекою // *Охорона праці*. 2025. №1. С.14-23
45. Савченко І.В. Управління мотивацією персоналу в сучасних умовах // *Економіка і управління*. 2024. №2. С. 66–71.
46. Сичова Н. В. Управління соціальним розвитком підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 4. С. 43-50
47. Ушенко Н. В., Кушал І. М. Базові дефініції стратегії соціального розвитку підприємства. *Часопис економічних реформ*. 2016. № 2. С. 82-87.
48. Шевченко М.А. HR-аналітика як інструмент управління персоналом // *Економіка та суспільство*. 2024. №5. С.39-47
49. Штиршов О. М. Соціальна відповідальність у системі формування управлінського впливу як запорука сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 16. С. 199-204.
50. Ткаченко І.О. Корпоративна культура як фактор ефективності підприємства // *Економічний форум*. 2024. №2.
51. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. – London : Kogan Page, 2023.
52. Dessler G. *Human Resource Management*. – Pearson, 2022.
53. OECD. *Human Capital and Productivity*. – Paris, 2023.
54. ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems.