

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПІША

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

освітньої програми «Менеджмент»

за спеціальністю «073 Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО
КОЛЕКТИВУ ОДЕСЬКОГО ОБЛАСНОГО БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ
РЕАБІЛІТАЦІЇ ДІТЕЙ З ІНВАЛІДНІСТЮ «МАЙБУТНЄ»**

Науковий керівник: к.е.н., доцент

Ганна ДІДУР _____

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри

економічної теорії і економіки підприємства

Одеського державного аграрного

університету

Ольга ЗАМЛИНСЬКА _____

Виконав здобувач першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти денної форми навчання

освітньо-професійної програми

«Менеджмент» спеціальності 073

«Менеджмент»

Володимир ЛОКТЕВ

Засвідчую, що кваліфікаційна робота

містить результати власних досліджень.

Використання ідей і текстів інших авторів

має посилання на відповідне джерело

_____ *Володимир ЛОКТЕВ*

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

_____ **Галина ЗАПША**
«06» листопада 2025 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Володимира ЛОКТЕВА

1. Тема роботи: *«Управління соціальним розвитком трудового колективу Одеського обласного Благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє»,*

керівник роботи к.е.н. Дідур Г.І., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 220 від «06» листопада 2025 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 3 червня 2026 р.

3. Об'єкт дослідження – процес управління соціальним розвитком трудового колективу підприємства.

4. Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління соціальним розвитком трудового колективу підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- дослідити сутність, значення та складові соціального розвитку трудового колективу;

- узагальнити теоретичні підходи до управління соціальним розвитком персоналу організації;

- систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління соціальним розвитком трудового колективу.

5.2. Аналітичний розділ:

- охарактеризувати нормативно-правове та інституційне середовище діяльності фонду;

- проаналізувати організаційно-економічну та кадрову характеристику діяльності фонду;

- оцінити систему управління соціальним розвитком трудового колективу фонду.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- обґрунтувати стратегічні напрями удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу;
- розробити пропозиції щодо раціоналізації організаційної структури управління персоналом фонду;
- сформувати програму соціального розвитку трудового колективу фонду;
- запропонувати механізми мотивації, комунікації та психологічної підтримки працівників фонду.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Підходи до визначення «соціальний розвиток». Складові соціального розвитку трудового колективу та їх характеристика. Теоретичні підходи до управління соціальним розвитком персоналу організації. Модель системного підходу до управління соціальним розвитком персоналу підприємства. Функції управління соціальним розвитком персоналу організації. Інструменти реалізації управління соціальним розвитком трудового колективу. Методи оцінювання ефективності управління соціальним розвитком трудового колективу.

6.2. До аналітичного розділу: Нормативно-правова база діяльності Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє». Інституційне середовище діяльності Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє». PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє». Основні фінансові показники Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» у 2023–2025 рр., тис. грн. Показники фінансової стійкості та ліквідності Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» у 2023–2025 рр. Забезпеченість ресурсами Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» у розрахунку на 1 працівника у 2023–2025 рр., тис. грн. Склад і структура персоналу Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» за категоріями Співвідношення основного та допоміжного персоналу Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє». Склад фонду оплати праці штатних працівників Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» у 2023–2025 рр., тис. грн. Порівняння розрахункової середньомісячної заробітної плати одного штатного працівника фонду з мінімальною та середньою заробітною платою по країні у 2023–2025 рр. Показники руху персоналу Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» у 2023–2025 рр.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу: SWOT-аналіз системи управління соціальним розвитком трудового колективу Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє». Матриця

TOWS для обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу. Дерево цілей удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу. Організаційна структура управління Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє». Удосконалена організаційна структура управління Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє». Функції служби соціального розвитку персоналу фонду. Цілі, завдання та очікувані результати програми соціального розвитку трудового колективу. Програма соціального розвитку трудового колективу Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє». Механізм реалізації програми соціального розвитку трудового колективу Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє». Заходи з удосконалення системи мотивації працівників Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє». Заходи з розвитку внутрішніх комунікацій в Одеському обласному благодійному фонді реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє». Програма психологічної підтримки працівників Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє». Планові витрати та очікувані результати впровадження заходів з мотивації, комунікації та психологічної підтримки працівників фонду.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління соціальним розвитком трудового колективу, офіційні статистичні та аналітичні матеріали, фінансова і кадрова звітність Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє», штатні розписи фонду.*

8. Дата видачі завдання 06.11.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.11.25 – 5.11.25	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	06.11.25	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	12.11.25	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	13.11.25 – 10.02.26	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.26– 15.03.26	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.26– 15.04.26	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.26– 12.05.26	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.26 – 20.05.26	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.26– 25.05.26	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.26 – 02.06.26	0,3	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	03.06.26	0,1	
12.	Перевірка роботи на оригінальність	4.06.26– 09.06.26	0	
14.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	10. 06.26	0,5	
15.	Попередній захист на кафедрі	11.06.26– 12.06.26	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	13.06.26 – 20.06.26	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	23.06.26– 27.06.26	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «Бакалавр» _____ Володимир ЛОКТЕВ

Науковий керівник _____ Ганна ДІДУР

Гарант ОП _____ Ганна ДІДУР

РЕФЕРАТ

Локтєв В.С. Управління соціальним розвитком трудового колективу Одеського обласного Благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє»» – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Актуальність теми. У сучасних умовах соціальний розвиток трудового колективу виступає важливою передумовою стабільного функціонування організації, підвищення результативності праці, збереження кадрового потенціалу та формування сприятливого соціально-психологічного середовища. Особливого значення ця проблема набуває для благодійних організацій, діяльність яких поєднує високий рівень соціальної відповідальності, значне емоційне навантаження на працівників і потребу в постійній координації між різнопрофільними фахівцями. Для Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» питання удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу є особливо актуальним, оскільки від ефективності кадрової, мотиваційної, комунікаційної та психологічної підтримки персоналу залежить не лише якість внутрішнього середовища, а й результативність виконання соціально-реабілітаційної місії фонду. Це зумовлює необхідність теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу фонду.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу підприємства.

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

- дослідити сутність, значення та складові соціального розвитку трудового колективу;
- узагальнити теоретичні підходи до управління соціальним розвитком персоналу організації;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління соціальним розвитком трудового колективу;
- охарактеризувати нормативно-правове та інституційне середовище діяльності фонду;
- проаналізувати організаційно-економічну та кадрову характеристику діяльності фонду;
- оцінити систему управління соціальним розвитком трудового колективу фонду;
- обґрунтувати стратегічні напрями удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу;

- розробити пропозиції щодо раціоналізації організаційної структури управління персоналом фонду;
- сформувати програму соціального розвитку трудового колективу фонду;
- запропонувати механізми мотивації, комунікації та психологічної підтримки працівників фонду.

Об'єктом дослідження є процеси управління соціальним розвитком трудового колективу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління соціальним розвитком трудового колективу підприємства.

У роботі використано такі *методи дослідження*: абстрактно-логічний - для узагальнення теоретичних положень; аналізу і синтезу - для дослідження складових системи управління соціальним розвитком трудового колективу; порівняльний - для зіставлення показників діяльності фонду; табличний і графічний - для наочного подання результатів дослідження; SWOT-аналіз і матрицю TOWS - для обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення; розрахунково-аналітичний - для оцінки кадрових і фінансових показників та обґрунтування практичних пропозицій.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління соціальним розвитком трудового колективу» досліджено сутність, значення та складові соціального розвитку трудового колективу; узагальнено теоретичні підходи до управління соціальним розвитком персоналу організації; систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності управління соціальним розвитком трудового колективу.

У другому розділі «Аналіз системи управління соціальним розвитком трудового колективу Одеського обласного Благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» охарактеризовано нормативно-правове та інституційне середовище діяльності фонду; проаналізовано організаційно-економічну та кадрову характеристику діяльності фонду; дано оцінку системі управління соціальним розвитком трудового колективу фонду.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу Одеського обласного Благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу; розроблено пропозиції щодо раціоналізації організаційної структури управління персоналом фонду; сформовано програму соціального розвитку трудового колективу фонду; запропоновано механізми мотивації, комунікації та психологічної підтримки працівників фонду.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє», які можуть бути використані у практичній діяльності фонду для раціоналізації організаційної структури управління персоналом, формування програми соціального розвитку трудового

колективу, запровадження механізмів мотивації, розвитку внутрішніх комунікацій і психологічної підтримки працівників. Застосування запропонованих заходів сприятиме підвищенню кадрової стабільності, покращенню соціально-психологічного клімату, зміцненню лояльності персоналу та підвищенню результативності діяльності фонду загалом.

Публікації. За результатами досліджень опубліковано тези доповіді:

Локтев В.А. Сучасні інструменти реалізації управління соціальним розвитком трудового колективу. *Сталий розвиток економіки та агробізнесу: погляд молодих дослідників*: Збірник матеріалів Наукового студентського форуму, 28 квітня 2026 року. Одеса, ОДАУ. 2026. С. 62-66.

Кваліфікаційна робота містить 90 сторінок, 29 таблиць, 8 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 72 найменування.

Ключові слова: соціальний розвиток, трудовий колектив, управління персоналом, соціальний розвиток персоналу, благодійний фонд, мотивація працівників, внутрішні комунікації, психологічна підтримка персоналу, соціально-психологічний клімат, організаційна структура управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ	7
1.1. Сутність, значення та складові соціального розвитку трудового колективу	7
1.2. Теоретичні підходи до управління соціальним розвитком персоналу організації	13
1.3. Інструменти реалізації управління соціальним розвитком трудового колективу та методи оцінювання його ефективності	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ОДЕСЬКОГО ОБЛАСНОГО БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ РЕАБІЛІТАЦІЇ ДІТЕЙ З ІНВАЛІДНІСТЮ «МАЙБУТНЄ»	37
2.1. Характеристика нормативно-правового та інституційного середовища діяльності фонду	37
2.2. Організаційно-економічна та кадрова характеристика діяльності фонду	47
2.3. Оцінка системи управління соціальним розвитком трудового колективу фонду	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ОДЕСЬКОГО ОБЛАСНОГО БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ РЕАБІЛІТАЦІЇ ДІТЕЙ З ІНВАЛІДНІСТЮ «МАЙБУТНЄ»	63
3.1. Обґрунтування стратегічних орієнтирів удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу	63
3.2. Раціоналізація організаційної структури управління персоналом	68
3.3. Розробка програми соціального розвитку трудового колективу фонду	72
3.4. Впровадження механізмів мотивації, комунікації та психологічної підтримки працівників	79
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах соціальний розвиток трудового колективу виступає важливою передумовою стабільного функціонування організації, підвищення результативності праці, збереження кадрового потенціалу та формування сприятливого соціально-психологічного середовища. Особливого значення ця проблема набуває для благодійних організацій, діяльність яких поєднує високий рівень соціальної відповідальності, значне емоційне навантаження на працівників і потребу в постійній координації між різнопрофільними фахівцями. Для Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» питання удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу є особливо актуальним, оскільки від ефективності кадрової, мотиваційної, комунікаційної та психологічної підтримки персоналу залежить не лише якість внутрішнього середовища, а й результативність виконання соціально-реабілітаційної місії фонду. Це зумовлює необхідність теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу фонду.

Проблеми соціального розвитку трудового колективу, управління персоналом, мотивації працівників, внутрішніх комунікацій і соціальної підтримки персоналу розглядалися у наукових працях вітчизняних учених і практиків. Слід відзначити вагомий внесок у дослідження окремих аспектів цієї проблематики таких авторів, як Гавкалова Н. Л. [7], Драган О. І. [11], Камишнікова Е. В. [15], Колянко О. В. [18], Леонченко О. М. [20], Могильна Л. М. [26], Назарова Г. В. [28], Сазонова Т. [52], Серняк І. В. [53], Ушкальов В. В. [60] та ін.

Віддаючи належне науковому і практичному значенню праць названих авторів, слід зазначити, що окремі аспекти управління соціальним розвитком трудового колективу благодійних організацій залишаються недостатньо розробленими. Особливої уваги, на нашу думку, потребують питання

удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу благодійного фонду з урахуванням його соціально-реабілітаційної специфіки, потреби в психологічній підтримці працівників, розвитку внутрішніх комунікацій та формуванні дієвих механізмів мотивації персоналу.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу підприємства.

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

- дослідити сутність, значення та складові соціального розвитку трудового колективу;
- узагальнити теоретичні підходи до управління соціальним розвитком персоналу організації;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління соціальним розвитком трудового колективу;
- охарактеризувати нормативно-правове та інституційне середовище діяльності фонду;
- проаналізувати організаційно-економічну та кадрову характеристику діяльності фонду;
- оцінити систему управління соціальним розвитком трудового колективу фонду;
- обґрунтувати стратегічні напрями удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу;
- розробити пропозиції щодо раціоналізації організаційної структури управління персоналом фонду;
- сформулювати програму соціального розвитку трудового колективу фонду;
- запропонувати механізми мотивації, комунікації та психологічної підтримки працівників фонду.

Об'єктом дослідження є процеси управління соціальним розвитком трудового колективу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління соціальним розвитком трудового колективу Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє».

У роботі використано такі *методи дослідження*: абстрактно-логічний - для узагальнення теоретичних положень; аналізу і синтезу - для дослідження складових системи управління соціальним розвитком трудового колективу; порівняльний - для зіставлення показників діяльності фонду; табличний і графічний - для наочного подання результатів дослідження; SWOT-аналіз і матрицю TOWS - для обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення; розрахунково-аналітичний - для оцінки кадрових і фінансових показників та обґрунтування практичних пропозицій.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління соціальним розвитком трудового колективу, офіційні статистичні та аналітичні матеріали, фінансова і кадрова звітність Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє», штатні розписи фонду, а також матеріали власних аналітичних розрахунків автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє», які можуть бути використані у практичній діяльності фонду для раціоналізації організаційної структури управління персоналом, формування програми соціального розвитку трудового колективу, запровадження механізмів мотивації, розвитку внутрішніх комунікацій і психологічної підтримки працівників. Застосування запропонованих заходів сприятиме підвищенню кадрової стабільності,

покращенню соціально-психологічного клімату, зміцненню лояльності персоналу та підвищенню результативності діяльності фонду загалом.

Публікації. За результатами досліджень опубліковано тези доповіді:

Локтев В.А. Сучасні інструменти реалізації управління соціальним розвитком трудового колективу. *Сталий розвиток економіки та агробізнесу: погляд молодих дослідників*: Збірник матеріалів Наукового студентського форуму, 28 квітня 2026 року. Одеса, ОДАУ. 2026. С. 62-66.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

1.1. Сутність, значення та складові соціального розвитку трудового колективу

У сучасних умовах функціонування організацій дедалі більшого значення набуває не лише економічна результативність діяльності, а й якість соціального середовища, в межах якого формується, розвивається та реалізується трудовий потенціал працівників. Саме трудовий колектив виступає основою стабільного функціонування будь-якої організації, а рівень його соціального розвитку визначає ступінь згуртованості працівників, їхню мотивацію, задоволеність працею, готовність до співпраці та досягнення спільних цілей.

Особливої актуальності питання соціального розвитку трудового колективу набувають у діяльності організацій соціального спрямування, зокрема благодійних фондів, де ефективність роботи значною мірою залежить від морально-психологічного клімату, рівня соціальної відповідальності, умов праці, можливостей професійної самореалізації персоналу та узгодженості індивідуальних і організаційних інтересів. У таких умовах соціальний розвиток трудового колективу слід розглядати як важливий об'єкт управління, що потребує системного теоретичного осмислення.

Для уточнення змісту категорії «соціальний розвиток» доцільно звернутися до наукових підходів, представлених у сучасних і попередніх дослідженнях. Узагальнення авторських трактувань дає змогу виявити сутнісні характеристики цього поняття, визначити його основні змістові акценти та сформулювати теоретичну основу для подальшого аналізу соціального розвитку трудового колективу. Як свідчать наведені у таблиці 1.1 визначення, соціальний розвиток розглядається науковцями як

багатоаспектний процес, що поєднує кількісні, якісні та структурні зміни в соціальному середовищі організації, спрямовані на покращення умов праці, добробуту персоналу, соціальних відносин і загальної результативності функціонування колективу.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення «соціальний розвиток»

Автор	Визначення	Ключові слова
1	2	3
Колянюк О. В. [18, с. 73]	динамічний і багатогранний процес, що призводить до сталого поліпшення добробуту окремих осіб, сімей, спільнот та суспільств у контексті справедливості та рівноправності.	Процес, добробут, справедливість та рівноправність
Сичова Н. [57, с.44]	прогресивні кількісні, якісні й структурні організаційні зміни, спрямовані на вдосконалення соціального середовища підприємства і сфери соціальних взаємовідносин із зацікавленими в діяльності підприємства групами – власниками, персоналом, споживачами, громадськістю, бізнес-партнерами на засадах соціального партнерства і партисипативного підходу в управлінні.	прогресивні зміни, соціальне середовище, соціальні взаємовідносини, соціальне партнерство
Перевозова І. В., Сторощук Х. Л. [35, с. 40]	сукупність кількісних і якісних змін у його функціонуванні, що приводять його до нового стану шляхом такого способу розподілу матеріальних і нематеріальних ресурсів, який дозволяє покращити життя персоналу та суспільства загалом, мінімізувати будь-які негативні наслідки своєї діяльності.	кількісні зміни, якісні зміни, новий стан, покращення життя персоналу, суспільство
Сазонова Т., Смолянська В., Якубовський І. [52, с. 458]	...є комплексним процесом, на динаміку і результативність якого впливає ціла низка факторів, які можна класифікувати як зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). Розуміння та систематизація цих чинників є ключовим для розробки ефективної стратегії управління соціальною сферою підприємства, що відповідає як глобальним економічним умовам, так і специфічним потребам трудового колективу	проактивна система, можливості персоналу, стійке зростання, кадровий потенціал
Ковальчук І. В., Матвеева Я.В. [35, с. 39]	«...цілеспрямований процес вдосконалення соціальної структури і професійно-кваліфікаційного складу працівників...»	цілеспрямований процес, соціальна структура, професійний розвиток, соціальна відповідальність

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Васюта В., Теніцкая Н. [35, с. 39–40]	процес якісного вдосконалення соціальної складової життєдіяльності персоналу, який забезпечується його власними зусиллями і діями керівництва підприємств, яке функціонує з дотриманням законодавства на принципах соціально-орієнтованого господарства. Соціальний розвиток пов'язаний з необхідністю створення сприятливих умов для діяльності працівників.	якісне вдосконалення, життєдіяльність персоналу, сприятливі умови праці, соціально орієнтоване господарство

Джерело: побудовано автором

Отже, аналіз наведених у таблиці 1.1 визначень дає підстави стверджувати, що соціальний розвиток у сучасному науковому розумінні трактується як цілеспрямований, комплексний і динамічний процес позитивних змін у соціальній сфері організації. Спільними для більшості підходів є акценти на вдосконаленні соціального середовища, підвищенні добробуту працівників, розвитку професійно-кваліфікаційного потенціалу, забезпеченні справедливості, соціального партнерства та створенні сприятливих умов праці. Це дозволяє розглядати соціальний розвиток трудового колективу не лише як наслідок ефективного управління, а і як важливий чинник стійкого функціонування організації, зростання її соціальної ефективності та зміцнення внутрішньої згуртованості персоналу.

Після узагальнення авторських підходів до визначення поняття «соціальний розвиток» доцільно перейти до розмежування споріднених категорій, оскільки вони відображають різні рівні прояву одного й того самого явища. Найбільш широким за змістом є поняття «соціальний розвиток», яке трактується як динамічний і багатогранний процес сталого поліпшення добробуту окремих осіб, сімей, спільнот і суспільства в контексті справедливості та рівноправності [18, с. 73]. У такому розумінні йдеться про загальносоціальний процес, що виходить за межі окремої організації та характеризує позитивні зміни у соціальній сфері загалом.

У межах мікрорівня це загальне поняття конкретизується через категорію «соціальний розвиток організації» або «соціальний розвиток

підприємства». О. В. Колянко визначає його як прогресивні кількісні, якісні й структурні організаційні зміни, спрямовані на вдосконалення соціального середовища підприємства і сфери соціальних взаємовідносин із зацікавленими групами [18, с. 73]. Подібний акцент міститься і в роботі І. В. Перевозової та Х. Л. Сторощук, де соціальний розвиток підприємства пов'язується із сукупністю змін у функціонуванні, що забезпечують поліпшення життя персоналу та суспільства загалом [35, с. 40]. Отже, «соціальний розвиток організації» є прикладною формою реалізації ширшої категорії «соціальний розвиток» на рівні конкретної організації.

Наступним, більш конкретним рівнем виступає «соціальний розвиток персоналу». Його доцільно розглядати як складову соціального розвитку організації, що зосереджена безпосередньо на працівниках, їхніх умовах праці, добробуті, професійному зростанні, компенсації трудової участі, навчанні та розвитку. Такий висновок випливає з позиції О. В. Колянко, яка прямо відносить соціальний розвиток персоналу, розвиток системи компенсації, безперервне навчання і розвиток персоналу до ключових детермінант соціального розвитку організацій [18, с. 73]. Тому соціальний розвиток персоналу є не окремим від соціального розвитку організації явищем, а його внутрішньою змістовою підсистемою.

Водночас поняття «соціальний розвиток трудового колективу» має ще вужчий і більш соціально-інтеракційний характер. Якщо категорія «персонал» акцентує увагу на сукупності працівників як кадровому ресурсі організації, то «трудоий колектив» підкреслює їх взаємодію як соціальної спільноти, в межах якої формуються соціально-психологічний клімат, згуртованість, організаційна культура, лояльність, довіра та спільні цінності. Саме тому Т. Сазонова, В. Смолянська та І. Якубовський розглядають управління соціальним розвитком колективу як важливу складову системи управління кадровим потенціалом підприємства [52, с. 457–458]. Аналогічно Н. Сичова пов'язує соціальний розвиток підприємства з удосконаленням соціального

середовища та сфери соціальних взаємовідносин, що також виводить дослідження на рівень колективу як носія цих відносин [57, с. 44].

Отже, співвідношення цих понять можна подати як логічну ієрархію: «соціальний розвиток» є найширшою категорією; «соціальний розвиток організації» відображає її прояв на рівні окремої організації; «соціальний розвиток персоналу» конкретизує цей процес щодо працівників як кадрового складу; «соціальний розвиток трудового колективу» фокусує увагу на соціальних зв'язках, взаємодії та якості внутрішнього соціального середовища працівників. Саме тому в межах даного дослідження доцільно зосередитися на соціальному розвитку трудового колективу, оскільки для благодійної організації він найбільш повно відображає стан міжособистісних відносин, рівень згуртованості, соціальної підтримки та готовності персоналу до виконання соціально значущої місії.

З метою більш повного розкриття змісту соціального розвитку трудового колективу доцільно виокремити його основні складові (таблиця 1.2). Такий підхід дозволяє конкретизувати напрями позитивних змін у соціальному середовищі організації та показати, що соціальний розвиток охоплює не лише умови праці працівників, а й міжособистісні відносини, професійне зростання, мотивацію, організаційну культуру та соціальне забезпечення. Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що саме сукупність цих елементів формує цілісне уявлення про соціальний розвиток трудового колективу.

Таблиця 1.2 – Складові соціального розвитку трудового колективу та їх характеристика

Складова	Характеристика	Прояв у діяльності організації
1	2	3
Соціально-психологічна	Відображає стан міжособистісних відносин у колективі, рівень довіри, згуртованості, взаємопідтримки, психологічного комфорту та безконфліктності	Соціально-психологічний клімат, командна взаємодія, лояльність працівників, зниження напруженості та конфліктів

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Професійно-кваліфікаційна	Охоплює розвиток знань, умінь, навичок, компетентностей працівників, їх навчання, підвищення кваліфікації та професійне зростання	Професійне навчання, стажування, розвиток компетентностей, адаптація персоналу до нових умов праці
Мотиваційно-стимулююча	Пов'язана із формуванням системи матеріального і нематеріального стимулювання, підтримкою трудової активності, заохоченням до результативної праці	Заробітна плата, преміювання, моральне заохочення, визнання досягнень, посилення зацікавленості у праці
Організаційно-культурна	Характеризує систему цінностей, норм поведінки, стиль управління, рівень участі працівників у прийнятті рішень, розвиток корпоративної культури	Організаційна культура, соціальне партнерство, командні цінності, участь персоналу в управлінні
Соціально-забезпечувальна	Включає умови праці, соціальний захист, безпеку, підтримку добробуту працівників, дотримання принципів справедливості, рівноправності та соціальної відповідальності	Безпечні умови праці, соціальні гарантії, підтримка працівників, збереження трудового потенціалу, підвищення якості трудового життя

Джерело: Побудовано автором на основі [18, с. 73-74; 21, с. 92-96; 26; 52, с. 457-458].

Отже, соціальний розвиток трудового колективу має комплексний характер і проявляється через взаємопов'язані складові, кожна з яких відображає окремий аспект функціонування колективу як соціальної спільноти. Соціально-психологічна складова визначає якість внутрішніх відносин, професійно-кваліфікаційна можливості розвитку працівників, мотиваційно-стимулююча рівень їх зацікавленості у праці, організаційно-культурна характер цінностей і норм взаємодії, а соціально-забезпечувальна умови трудового життя та соціальної підтримки. У сукупності ці складові формують основу для ефективного управління соціальним розвитком трудового колективу та створюють передумови для стійкого функціонування організації.

1.2. Теоретичні підходи до управління соціальним розвитком персоналу організації

У сучасній теорії менеджменту поняття управління соціальним розвитком персоналу організації розглядається як складова загальної системи управління персоналом, що орієнтована не лише на використання трудового потенціалу працівників, а й на створення умов для їх професійного, соціального й особистісного розвитку [7, с. 133; 18, с. 72].

За змістом управління соціальним розвитком персоналу слід розуміти цілеспрямований процес впливу на соціальні умови праці, систему мотивації, професійне зростання, соціально-психологічний клімат, соціальний захист і розвиток організаційної культури з метою підвищення якості трудового життя працівників та забезпечення стійкого функціонування організації. Такий підхід узгоджується з висновками Н. Л. Гавкалової та С. С. Нісфоян, які пов'язують управління розвитком персоналу з реалізацією повного циклу управлінських функцій щодо формування і розвитку працівників [7, с. 135], а також із позицією О. В. Колянко, яка розглядає управління соціальним розвитком організацій через удосконалення соціального середовища, соціальних взаємовідносин, розвитку персоналу, системи компенсації та організаційної культури [18, с. 73–74].

Важливо, що в сучасних дослідженнях управління соціальним розвитком персоналу дедалі більше виходить за межі традиційного кадрового адміністрування. Так, І. Серняк підкреслює зв'язок між управлінням людськими ресурсами та розвитком людських ресурсів і розглядає соціальні інструменти управління персоналом як способи, засоби й механізми формування нових і розвитку наявних компетентностей працівників [54, с. 77]. У свою чергу О. Леонтенко та А. Ільєнко акцентують, що сучасне управління персоналом має включати соціальні пільги, гарантії, належні умови праці, дотримання трудового законодавства, професійний розвиток і соціальний захист працівників [21, с. 92–98]. Отже, сутність управління соціальним

розвитком персоналу полягає не лише в координації трудової поведінки працівників, а й у формуванні соціально відповідального середовища їхньої діяльності [21, с. 94–98; 54, с. 75–83].

У стратегічному аспекті управління соціальним розвитком персоналу доцільно розглядати як важливий напрям підвищення кадрового потенціалу та конкурентоспроможності організації. Т. Сазонова, В. Смолянська та І. Якубовський визначають управління соціальним розвитком колективу як важливу складову системи управління кадровим потенціалом підприємства та пов'язують його з переходом до людиноцентричної управлінської парадигми [52, с. 460]. Подібно Л. Могильна, Т. Харченко та Н. Клецова підкреслюють, що соціально-економічний розвиток персоналу в сучасних умовах має орієнтуватися на формування працівника нового типу, здатного до професійного зростання, саморозвитку та адаптації до змін [26]. Таким чином, управління соціальним розвитком персоналу має не лише поточний, а й довгостроковий характер, оскільки спрямоване на забезпечення стійкості організації через розвиток її людського капіталу [26; 52, с. 457-463].

Отже, сутність управління соціальним розвитком персоналу організації полягає у цілеспрямованому, системному та безперервному впливі на соціальні, професійні, мотиваційні й організаційно-культурні аспекти життєдіяльності працівників. Його зміст охоплює планування й реалізацію заходів, спрямованих на покращення умов праці, розвиток компетентностей, зміцнення соціального партнерства, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та забезпечення добробуту персоналу. Саме тому управління соціальним розвитком персоналу слід розглядати як одну з ключових підсистем сучасного менеджменту організації, особливо в умовах зростання ролі людиноцентричного та соціально відповідального підходів.

Після з'ясування сутності управління соціальним розвитком персоналу доцільно перейти до характеристики основних теоретичних підходів, оскільки саме вони формують методологічну основу для вибору цілей, принципів, інструментів і напрямів управлінського впливу. У сучасній науковій

літературі [7; 18; 21; 26; 29; 52; 54] управління соціальним розвитком персоналу розглядається як багатоаспектний процес, що поєднує соціальні, економічні, психологічні, організаційні та стратегічні компоненти.

Передусім важливе значення має системний підхід. Його сутність полягає в тому, що соціальний розвиток персоналу розглядається не як ізольований напрям кадрової роботи, а як взаємопов'язана сукупність елементів, серед яких умови праці, мотивація, професійний розвиток, соціально-психологічний клімат, організаційна культура, комунікації та соціальний захист. Такий підхід дає змогу аналізувати соціальний розвиток персоналу в єдності з цілями організації, її внутрішнім середовищем і зовнішніми чинниками. Подібна логіка простежується у працях О. В. Колянко, де соціальний розвиток організації пов'язується із сукупністю детермінант, що охоплюють і розвиток персоналу, і систему компенсації, і організаційну культуру [18], а також у дослідженні Т. Сазонової, В. Смолянської та І. Якубовського, які розглядають управління соціальним розвитком колективу як важливу складову системи управління кадровим потенціалом підприємства [52].

Другим важливим напрямом є комплексний підхід, який передбачає розгляд соціального розвитку персоналу як процесу, що охоплює одночасно професійний, соціально-економічний, мотиваційний, культурний і психологічний виміри. У межах цього підходу управління не може обмежуватися лише підвищенням кваліфікації чи матеріальним стимулюванням, а повинно включати широкий спектр заходів, спрямованих на покращення якості трудового життя працівників. Саме на такій багатовимірності наголошують Н. Л. Гавкалова і С. С. Нісфоян [7], а також Л. Могильна, Т. Харченко та Н. Клецова, які розглядають соціально-економічний розвиток персоналу в умовах сталого розвитку як поєднання професійного зростання, мотивації, соціальних гарантій і розвитку людського потенціалу [26].

Важливе місце посідає стратегічний підхід. Його зміст полягає в орієнтації управління соціальним розвитком персоналу на довгострокові цілі організації, забезпечення кадрової стійкості, розвиток людського капіталу та формування умов для адаптації до змін. У цьому контексті соціальний розвиток персоналу виступає не лише засобом підтримки працівників, а й чинником підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. Цей підхід чітко простежується у роботі Г. В. Назарової, С. Ю. Гончарової та П. П. Хоменко, де соціальний розвиток підприємства розглядається в стратегічному вимірі [29], а також у праці Х. З. Махмудова та Р. Є. Чухліба, які пов'язують соціальний розвиток зі стратегією розвитку підприємства [25].

Сучасна управлінська думка дедалі активніше спирається на людиноцентричний підхід. У його межах працівник розглядається не лише як ресурс організації, а як головна цінність, носій знань, компетентностей, мотивації та соціального потенціалу. Це означає, що управління соціальним розвитком персоналу має бути спрямоване на створення умов для самореалізації, професійного зростання, психологічного комфорту, підтримки добробуту і збереження людського капіталу. Така логіка відображена в роботах І. Серняк [54], де соціальні інструменти управління персоналом розглядаються через розвиток людських ресурсів, а також у дослідженнях про соціально відповідальне управління персоналом [15; 21].

Близьким до нього є компетентнісний підхід, відповідно до якого соціальний розвиток персоналу пов'язується з формуванням, підтримкою та розвитком компетентностей працівників. У цьому випадку управлінський акцент переноситься на навчання, адаптацію, професійне вдосконалення, розвиток кар'єри та забезпечення готовності персоналу до нових вимог. На такому підході наголошують О. І. Драган, А. Д. Бергер та А. О. Мізюк [11], а також О. В. Ольшанський, М. В. Шкробот, Г. І. Дідур, О. М. Шевченко, які пов'язують управління персоналом із компетентнісним підходом в умовах діджиталізації та сталого розвитку [32].

Окремо слід виокремити соціально відповідальний підхід, у межах якого управління соціальним розвитком персоналу ґрунтується на дотриманні принципів соціальної справедливості, партнерства, захисту прав працівників, забезпечення належних умов праці та розвитку соціальних гарантій. Для цього підходу характерне поєднання економічних інтересів організації з потребами працівників і суспільства. Саме такий зміст простежується у працях О. Леонтенко та А. Ільєнко [21], а також Е. Камишикової, О. Немашкалової та О. Сидоренко [15], де підкреслюється необхідність соціально відповідального управління персоналом в умовах сучасних викликів.

Ще одним актуальним напрямом є інклюзивний підхід, який передбачає врахування різноманітності персоналу, створення рівних можливостей для професійного розвитку, адаптацію умов праці до потреб різних категорій працівників, недискримінацію та підтримку соціальної інтеграції. Для організацій соціального спрямування цей підхід має особливу вагу, оскільки безпосередньо пов'язаний із гуманізацією праці та соціальною місією організації. Його доцільність підтверджується, зокрема, роботами Т. О. Шматковської та О. В. Стащук, де управління розвитком персоналу розглядається на засадах інклюзивного зростання [61].

Отже, теоретичні підходи до управління соціальним розвитком персоналу організації відображають різні аспекти цього процесу, але не суперечать один одному. Навпаки, вони взаємодоповнюються: системний і комплексний підходи забезпечують цілісність бачення, стратегічний - довгострокову орієнтацію, людиноцентричний і компетентнісний - фокус на працівникові та його розвитку, соціально відповідальний і інклюзивний - гуманістичний і ціннісний зміст управління. Саме поєднання цих підходів створює методологічну основу для ефективного управління соціальним розвитком персоналу в сучасній організації.

Для узагальнення наукових підходів до управління соціальним розвитком персоналу організації доцільно систематизувати їх у вигляді таблиці. Це дозволяє чіткіше виявити методологічні орієнтири дослідження та

показати, що в сучасній управлінській науці соціальний розвиток персоналу розглядається як багатовимірний процес, який не може бути пояснений у межах лише одного підходу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Теоретичні підходи до управління соціальним розвитком персоналу організації

Підхід	Характеристика
Системний	Розглядає управління соціальним розвитком персоналу як цілісну систему взаємопов'язаних елементів: умов праці, мотивації, професійного розвитку, організаційної культури, соціального захисту та комунікацій
Комплексний	Передбачає одночасне врахування соціальних, економічних, психологічних, організаційних і професійних аспектів розвитку персоналу
Стратегічний	Орієнтує управління соціальним розвитком персоналу на довгострокові цілі організації, розвиток людського капіталу, кадрову стійкість і адаптацію до змін
Людиноцентричний	Визнає працівника ключовою цінністю організації та спрямовує управління на забезпечення добробуту, самореалізації, психологічного комфорту й розвитку особистості
Компетентнісний	Акцентує увагу на формуванні, розвитку й ефективному використанні знань, навичок, здібностей і професійних компетентностей працівників
Соціально відповідальний	Ґрунтується на принципах соціальної справедливості, партнерства, дотримання прав працівників, забезпечення соціальних гарантій і належних умов праці
Інклюзивний	Передбачає створення рівних можливостей для всіх працівників, підтримку різноманітності, недискримінацію та адаптацію трудового середовища до різних потреб персоналу

Джерело: Побудовано автором на основі [7; 18; 21; 29; 52; 61].

Отже, систематизація теоретичних підходів свідчить, що управління соціальним розвитком персоналу організації має міждисциплінарний характер і потребує поєднання різних методологічних позицій. Найбільш повне розуміння цього процесу забезпечує інтеграція системного, комплексного, стратегічного, людиноцентричного, компетентнісного, соціально відповідального та інклюзивного підходів, що дає змогу врахувати як інтереси організації, так і потреби персоналу.

Розгляд теоретичних підходів до управління соціальним розвитком персоналу організації дає змогу дійти висновку, що найбільш цілісно сутність цього процесу розкривається в межах системного підходу. Його перевага

полягає у можливості розглядати соціальний розвиток персоналу не як сукупність окремих заходів, а як взаємопов'язану систему цілей, суб'єктів, ресурсів, управлінських механізмів і результатів. Саме тому для поглиблення теоретичного аналізу доцільно звернутися до моделі системного підходу до управління соціальним розвитком персоналу підприємства, поданої на рис. 1.1.

Як показано на рис. 1.1 системний підхід до управління соціальним розвитком персоналу базується на послідовному поєднанні ціннісних орієнтирів, організаційних компонентів, ресурсного забезпечення, нормативно-правової основи, соціальних технологій та оцінки ефективності.

Подана на рис. 1.1 модель дозволяє розглядати управління соціальним розвитком персоналу як багаторівневу систему, у якій поєднуються ціннісні, організаційні, ресурсні, правові та результативні складові. Її наукова цінність полягає в тому, що вона дає можливість комплексно осмислити механізм управлінського впливу на соціальний розвиток персоналу та підкреслює необхідність узгодження всіх елементів системи для досягнення соціальної та економічної ефективності.

Отже, розгляд основних теоретичних підходів до управління соціальним розвитком персоналу організації дає змогу сформулювати загальне уявлення про методологічні засади цього процесу та виявити його багатовимірний характер. Водночас практична реалізація будь-якого з наведених підходів потребує дотримання певних вихідних положень, які визначають спрямованість, узгодженість і послідовність управлінських рішень. Саме такими вихідними положеннями виступають принципи управління соціальним розвитком персоналу, які відображають базові вимоги до організації цього процесу, забезпечують його цілісність і ефективність та слугують орієнтиром для вибору відповідних методів, форм і інструментів управлінського впливу. У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є характеристика принципів управління соціальним розвитком персоналу організації.



Рисунок 1.1 - Модель системного підходу до управління соціальним розвитком персоналу підприємства

Джерело: [26]

Ефективне управління соціальним розвитком персоналу організації можливе лише за умови дотримання певних принципів, які визначають

загальну логіку, зміст і спрямованість управлінського впливу. Принципи в цьому випадку виступають базовими положеннями, на яких ґрунтується формування та реалізація соціальної політики організації, забезпечується узгодженість цілей соціального розвитку з потребами працівників і стратегічними орієнтирами організації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Принципи управління соціальним розвитком персоналу організації

Принцип	Характеристика
Системність	Передбачає розгляд соціального розвитку персоналу як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, серед яких умови праці, мотивація, професійний розвиток, організаційна культура, соціальний захист і комунікації
Комплексність	Означає необхідність одночасного врахування економічних, соціальних, психологічних, організаційних і професійних аспектів розвитку персоналу
Цілеспрямованість	Полягає в орієнтації управлінських дій на досягнення конкретних соціальних результатів: покращення умов праці, підвищення добробуту, мотивації, згуртованості та розвитку працівників
Безперервність	Характеризує соціальний розвиток персоналу як постійний процес, що потребує систематичного оновлення форм, методів і заходів управлінського впливу
Соціальна справедливість	Передбачає рівність можливостей для працівників, справедливий розподіл винагород, соціальних благ і умов професійного розвитку, недопущення дискримінації
Гуманізація праці	Орієнтує управління на людину як головну цінність організації, забезпечення безпечних, комфортних і психологічно сприятливих умов праці та розвитку особистості
Соціальне партнерство	Відображає необхідність узгодження інтересів керівництва і працівників, розвитку відкритого діалогу, взаємної відповідальності та участі персоналу в управлінні
Адаптивність	Визначає здатність системи управління соціальним розвитком персоналу гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища
Наукова обґрунтованість	Передбачає прийняття управлінських рішень на основі аналізу, оцінювання, моніторингу соціальних показників і використання сучасних наукових підходів
Ефективність	Означає спрямованість управління на досягнення позитивного соціального й економічного результату від реалізації заходів соціального розвитку

Джерело: побудовано автором за [7; 18; 21; 29; 34; 52; 60]

Отже, принципи управління соціальним розвитком персоналу організації формують концептуальну основу цього процесу та визначають вимоги до його змісту, організації й результативності. Найбільш важливими

серед них є системність, комплексність, цілеспрямованість, безперервність, соціальна справедливість, гуманізація праці, соціальне партнерство, адаптивність, наукова обґрунтованість та ефективність. Їх дотримання забезпечує цілісність і послідовність управління соціальним розвитком персоналу, а також створює передумови для гармонійного поєднання інтересів працівників і організації.

З метою поглиблення теоретичного аналізу управління соціальним розвитком персоналу доцільно виокремити його основні функції. Саме через функції конкретизується зміст управлінського впливу, визначаються послідовність управлінських дій та інструменти реалізації соціальної політики організації. Узагальнення наукових підходів дозволяє розглядати функції управління соціальним розвитком персоналу як сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на планування, організацію, координацію, стимулювання та оцінку процесів, що забезпечують покращення соціального середовища, розвиток працівників і підвищення якості трудового життя (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Функції управління соціальним розвитком персоналу організації

Функція	Характеристика
1	2
Планування	Передбачає визначення цілей, завдань, пріоритетів і заходів соціального розвитку персоналу, а також розроблення відповідних програм і планів їх реалізації
Організація	Полягає у формуванні умов, ресурсного забезпечення, розподілі повноважень і відповідальності між суб'єктами управління соціальним розвитком персоналу
Мотивація	Спрямована на формування зацікавленості працівників у професійному розвитку, активній трудовій поведінці, участі в реалізації соціальних програм та досягненні цілей організації
Координація	Забезпечує узгодження дій керівництва, кадрової служби, структурних підрозділів і працівників у процесі реалізації заходів соціального розвитку
Регулювання	Передбачає оперативне коригування управлінських рішень і заходів соціального розвитку відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації
Контроль	Полягає у спостереженні за ходом реалізації програм соціального розвитку персоналу, перевірці виконання поставлених завдань і дотримання визначених стандартів

Продовження таблиці 1.5

1	2
Оцінювання	Передбачає аналіз результатів управління соціальним розвитком персоналу, визначення соціальної та економічної ефективності здійснених заходів
Комунікація	Забезпечує обмін інформацією між усіма учасниками процесу управління, формування зворотного зв'язку, підтримку відкритості й довіри в колективі
Соціальний захист	Спрямована на забезпечення належних умов праці, соціальних гарантій, безпеки працівників і підтримання якості їх трудового життя
Розвиток персоналу	Охоплює професійне навчання, підвищення кваліфікації, розвиток компетентностей, формування кар'єрних перспектив і підтримку самореалізації працівників

Джерело: побудовано автором за [7; 18; 21; 29; 52; 60].

Отже, функції управління соціальним розвитком персоналу відображають практичний механізм реалізації цілей соціального розвитку в організації. Їх сукупність охоплює як загальні управлінські функції, так і спеціальні функції, пов'язані із соціальним захистом, розвитком персоналу, мотивацією та оцінюванням ефективності. Це дає підстави стверджувати, що управління соціальним розвитком персоналу є багатофункціональним процесом, результативність якого залежить від узгодженого виконання всіх його складових

Отже, управління соціальним розвитком персоналу є важливою складовою сучасного менеджменту організації, оскільки спрямоване на покращення умов праці, розвиток працівників, зміцнення мотивації та формування сприятливого соціального середовища. Його теоретична основа формується через поєднання різних підходів, принципів і функцій, що забезпечують цілісність і результативність управлінського впливу. У сукупності це дозволяє розглядати управління соціальним розвитком персоналу як багатофункціональний і стратегічно значущий процес. Саме тому його дослідження є необхідним підґрунтям для подальшого аналізу методичних підходів до оцінювання ефективності такого управління.

1.3. Інструменти реалізації управління соціальним розвитком трудового колективу та методи оцінювання його ефективності

Розгляд сутності, теоретичних підходів, принципів і функцій управління соціальним розвитком персоналу дав змогу визначити концептуальні засади цього процесу. Водночас для забезпечення його практичної результативності недостатньо лише теоретичного обґрунтування, оскільки важливого значення набувають конкретні управлінські інструменти, за допомогою яких реалізуються соціальні цілі організації, а також методи, що дозволяють оцінити рівень досягнення запланованих результатів. У зв'язку з цим логічним продовженням дослідження є розгляд інструментів реалізації управління соціальним розвитком трудового колективу та методів оцінювання його ефективності. Саме інструменти реалізації дають змогу трансформувати стратегічні орієнтири і принципи соціального розвитку у конкретні заходи, програми, механізми мотивації, форми комунікації, навчання, соціального захисту та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату. Водночас оцінювання ефективності такого управління дозволяє визначити, наскільки здійснювані заходи відповідають потребам працівників і цілям організації, а також виявити напрями подальшого удосконалення.

Інструменти реалізації управління соціальним розвитком трудового колективу охоплюють широкий спектр організаційних, економічних, соціально-психологічних і комунікаційних засобів впливу, за допомогою яких забезпечується покращення якості трудового життя, розвиток кадрового потенціалу, зміцнення згуртованості персоналу та підтримка соціальної стабільності в організації. У свою чергу, методи оцінювання ефективності дозволяють аналізувати як соціальні, так і економічні результати управлінського впливу, враховуючи зміни у мотивації, задоволеності працею, плинності кадрів, продуктивності праці, соціально-психологічному кліматі та інших показниках.

Інструменти реалізації управління соціальним розвитком трудового колективу доцільно розглядати як сукупність засобів управлінського впливу, за допомогою яких організація забезпечує покращення умов праці, розвиток персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, зміцнення мотивації та підтримку соціальної стабільності. Їх застосування дає змогу перевести цілі соціального розвитку із теоретичної площини у практичну, оскільки саме через конкретні інструменти відбувається реалізація соціальної політики організації [18, с. 73; 52, с. 459].

Однією з ключових груп є організаційні інструменти. Їх значення полягає у створенні внутрішньої нормативної та управлінської основи соціального розвитку. О. В. Колянко підкреслює, що соціальний розвиток організації пов'язаний із розвитком соціального середовища, соціальних взаємовідносин, організаційної культури та системи компенсації трудової участі [18, с. 73–74]. Це дає підстави відносити до організаційних інструментів програми соціального розвитку, локальні нормативні акти, внутрішні регламенти, механізми участі працівників в управлінні та форми координації соціальних заходів. Саме вони забезпечують системність і впорядкованість соціального розвитку трудового колективу.

Важливе місце посідають соціальні інструменти управління персоналом. І. Серняк розглядає їх як способи, засоби і механізми, що дають змогу формувати нові та розвивати наявні компетентності працівників, а також сприяють розвитку людських ресурсів організації [54, с. 75–83]. У цьому контексті до соціальних інструментів доцільно віднести корпоративне навчання, наставництво, програми професійного розвитку, кар'єрне просування, соціальні комунікації та засоби підтримки працівників. Особливо показовою є також інша праця І. Серняк, у якій корпоративні університети розглядаються як окремий соціальний інструмент системи управління персоналом [53, с. 100]. Отже, інструменти навчання і розвитку слід вважати не лише професійними, а й соціальними, оскільки вони впливають на самореалізацію, мотивацію та інтеграцію працівників у колектив.

Окрему роль відіграють економічні інструменти, які безпосередньо пов'язані зі стимулюванням праці та соціальною підтримкою персоналу. М. В. Замроз і Л. Р. Кульчицька акцентують увагу на формуванні механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства [14]. Це дає підстави стверджувати, що матеріальне стимулювання, преміювання, соціальні виплати, матеріальна допомога та інші форми економічного заохочення є не лише елементами оплати праці, а й важливими інструментами соціального розвитку трудового колективу. Вони зміцнюють відчуття соціальної захищеності, підвищують зацікавленість працівників у результатах праці та сприяють закріпленню персоналу в організації.

Значне місце в системі інструментів реалізації соціального розвитку займають соціально-психологічні інструменти. Їх значення особливо виразно проявляється в питаннях формування згуртованості, довіри, морально-психологічного клімату та попередження конфліктів. Я. В. Амурова та М. А. Момот досліджують чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі [1], Т. В. Вонберг і А. А. Головка аналізують формування соціально-психологічного клімату в умовах пандемії [6], а А. О. Сіленко, О. М. Чусова та О. М. Вербицька розглядають соціально-психологічний клімат як фактор підвищення ефективності праці [55]. На основі цих підходів можна дійти висновку, що до соціально-психологічних інструментів належать моральне заохочення, визнання результатів праці, командні заходи, наставництво, психологічна підтримка, розвиток внутрішньої довіри та профілактика соціальної напруги.

Не менш важливими є інструменти соціальної відповідальності. О. Леонтенко та А. Ільєнко доводять, що сучасні тенденції управління персоналом передбачають розширення сфери соціальної відповідальності роботодавця через дотримання прав працівників, забезпечення належних умов праці, розвиток соціальних гарантій і професійного зростання [21]. Подібну думку висловлюють Е. Камишнікова, О. Немашкалова та О. Сидоренко, які розглядають соціально відповідальне управління персоналом як важливу

умову функціонування організації в сучасних кризових умовах [15, с. 155–160]. Це дозволяє включати до інструментів реалізації соціального розвитку не лише традиційні HR-засоби, а й програми добробуту працівників, заходи із соціальної підтримки, розвиток справедливих трудових відносин і зміцнення культури відповідальності.

Професійно-розвиткові інструменти також посідають суттєве місце в системі соціального розвитку трудового колективу. Н. Л. Гавкалова та С. С. Нісфоян підкреслюють значення управління розвитком персоналу як складової загальної системи менеджменту [7, с. 133]. О. І. Драган, А. Д. Бергер та А. О. Мізюк акцентують увагу на професійному розвитку персоналу в умовах трансформацій у підприємстві [11, с. 72], а О. М. Леонченко та Ю. В. Присівко аналізують сучасні практики організації кар'єрного менеджменту [20, с. 172–180]. Усе це дає підстави розглядати навчання, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, формування кадрового резерву та адаптацію працівників як інструменти, що забезпечують не лише професійний, а й соціальний розвиток колективу.

У сучасних умовах особливої актуальності набувають цифрові інструменти. Т. А. Власенко розглядає управління персоналом в умовах цифрової економіки через призму чинників ефективності та особливостей забезпечення [5], а Н. Любомудрова та І. Ямщиков пов'язують цифровізацію управління персоналом зі зниженням плинності кадрів [22]. Це дозволяє зробити висновок, що використання HR-систем, електронного документообігу, онлайн-опитувань, цифрових платформ навчання і внутрішніх комунікаційних сервісів стає важливим інструментом соціального розвитку, оскільки підвищує прозорість, доступність інформації, оперативність зворотного зв'язку та гнучкість управлінських рішень.

Для більш повного розкриття практичного аспекту управління соціальним розвитком трудового колективу доцільно систематизувати основні інструменти його реалізації. Такий підхід дозволяє конкретизувати засоби управлінського впливу та показати, що соціальний розвиток забезпечується не

окремими діями, а сукупністю взаємопов'язаних організаційних, економічних, соціально-психологічних, професійних, комунікаційних, соціально-захисних і цифрових інструментів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Інструменти реалізації управління соціальним розвитком трудового колективу

Інструмент	Характеристика	Приклади застосування
Організаційні	Забезпечують організаційну основу соціального розвитку, регламентують порядок реалізації соціальних заходів, розподіл повноважень і відповідальності	програми соціального розвитку, локальні нормативні акти, положення про мотивацію, посадові інструкції, плани соціальних заходів
Економічні	Спрямовані на матеріальне стимулювання працівників, підтримку їх добробуту та підвищення зацікавленості у праці	оплата праці, преміювання, доплати, матеріальна допомога, соціальні виплати
Соціально-психологічні	Орієнтовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату, зміцнення довіри, взаємодії та згуртованості колективу	моральне заохочення, визнання досягнень, наставництво, командні заходи, профілактика конфліктів
Професійно-розвиткові	Забезпечують розвиток знань, навичок, компетентностей працівників і створюють умови для їх професійного зростання	навчання, підвищення кваліфікації, стажування, кадровий резерв, планування кар'єри
Комунікаційні	Сприяють інформаційній відкритості, формуванню зворотного зв'язку та залученню працівників до вирішення організаційних питань	наради, збори колективу, опитування персоналу, внутрішні інформаційні ресурси, індивідуальні співбесіди
Соціально-захисні	Спрямовані на забезпечення безпеки праці, соціальних гарантій, підтримку якості трудового життя та збереження трудового потенціалу	охорона праці, гнучкий режим роботи, підтримка здоров'я, соціальні гарантії, допомога в складних життєвих обставинах
Цифрові	Забезпечують автоматизацію, оперативність і прозорість управління соціальним розвитком персоналу	HR-системи, електронний документообіг, онлайн-опитування, цифрові платформи навчання, внутрішні комунікаційні сервіси

Джерело: побудовано автором на основі [18, 21, 52, 54]

Узагальнюючи підходи різних авторів, можна стверджувати, що інструменти реалізації управління соціальним розвитком трудового колективу мають багатокомпонентний характер. Вони охоплюють організаційні, соціальні, економічні, соціально-психологічні, професійно-розвиткові,

соціально відповідальні та цифрові засоби впливу. Їх ефективне поєднання створює основу для покращення умов праці, зміцнення мотивації, розвитку кадрового потенціалу, підвищення згуртованості персоналу та формування стійкого соціального середовища в організації.

Оцінювання ефективності управління соціальним розвитком трудового колективу посідає важливе місце в системі сучасного менеджменту, оскільки дозволяє визначити ступінь досягнення соціальних цілей організації, виявити сильні та проблемні сторони реалізованих заходів, а також обґрунтувати напрями подальшого удосконалення соціальної політики. У науковій літературі ця проблема розглядається з різних позицій: через оцінювання розвитку персоналу, аналіз HR-бізнес-процесів, вимірювання мотиваційних характеристик працівників, оцінювання соціально-економічних результатів інвестування в персонал, а також через соціальний аудит і оцінювання соціальної відповідальності організації.

Одним із базових напрямів є оцінювання ефективності розвитку персоналу. В. В. Ушкальов і М. П. Мартіянова акцентують увагу на теоретичних і методичних засадах оцінки ефективності розвитку персоналу [60]. Цінність їх підходу полягає в тому, що автори пов'язують розвиток персоналу не лише з витратами на навчання чи підвищення кваліфікації, а й із результатами, які проявляються у підвищенні професійного рівня працівників, продуктивності праці, якості виконання функцій та адаптаційних можливостей персоналу. Такий підхід є важливим для оцінювання соціального розвитку трудового колективу, оскільки дозволяє аналізувати не тільки сам факт здійснення соціальних заходів, а і їх результативність.

Суттєве значення для методичного забезпечення оцінювання має праця Т. Остапчук, С. Бірюченко, К. Орлової та А. Сотник, присвячена методології оцінювання в HR-менеджменті [34]. Автори розглядають оцінювання як невід'ємну складову управління персоналом і підкреслюють необхідність системного використання кількісних і якісних показників. Цей підхід є цінним для дослідження соціального розвитку трудового колективу, оскільки дає

підстави поєднувати показники соціального ефекту, такі як задоволеність працею, рівень мотивації, якість внутрішніх комунікацій, з більш формалізованими індикаторами - плинністю кадрів, рівнем відсутності на роботі, продуктивністю праці та стабільністю персоналу.

Практичний аспект оцінювання розкривають І. Варіс, О. Кравчук та В. Коновалова, які досліджують ефективність HR-бізнес-процесів [3]. Їх підхід важливий тим, що оцінювання персоналу розглядається не ізольовано, а в контексті загальної результативності HR-процесів. У межах цього підходу ефективність соціального розвитку трудового колективу можна визначати через якість кадрових процедур, ефективність адаптації, навчання, мотивації, внутрішніх комунікацій та підтримки працівників. Це особливо важливо для тих організацій, де соціальний розвиток має бути інтегрований у повсякденну систему роботи з персоналом.

Окремий напрям представлений працями, у яких оцінювання пов'язується з мотиваційною складовою розвитку персоналу. Г. В. Назарова пропонує методику оцінювання мотиваційних компетентностей персоналу у розвитку людського капіталу підприємства [28]. Значення цього підходу полягає в тому, що він дозволяє вимірювати не лише зовнішні результати, а й внутрішні передумови ефективності соціального розвитку, зокрема мотиваційну готовність працівників до професійного зростання, активності та саморозвитку. Для дослідження соціального розвитку трудового колективу це особливо цінно, оскільки мотивація виступає однією з ключових умов соціальної стабільності й результативності колективу.

Важливим джерелом для оцінювання ефективності є також дослідження Р. П. Підлипної, присвячене оцінюванню інвестування в соціально-економічний розвиток персоналу підприємства [38, с. 65–66]. Авторка акцентує увагу на необхідності співвідносити вкладені ресурси з отриманими результатами, що дозволяє оцінити економічну доцільність соціальних заходів. У контексті соціального розвитку трудового колективу такий підхід дає можливість оцінювати ефективність витрат на навчання, соціальні

програми, покращення умов праці та інші заходи не лише з погляду соціального ефекту, а й з позиції їх віддачі для організації.

Не менш важливе місце в системі оцінювання посідає соціальний аудит. О. Р. Мазуренок та У. М. Плекан розглядають соціальний аудит як інструмент оцінювання корпоративної соціальної відповідальності [23, с. 174–179]. Значення цього підходу для теми дослідження полягає в тому, що він дозволяє оцінити відповідність діяльності організації соціальним стандартам, рівень дотримання прав працівників, якість соціального середовища та ступінь реалізації соціальної політики. Таким чином, соціальний аудит можна розглядати як один із комплексних методів оцінювання ефективності управління соціальним розвитком трудового колективу.

У низці джерел оцінювання ефективності розглядається через стан соціально-психологічного клімату як одного з найважливіших результатів соціального розвитку. Я. В. Амурова та М. А. Момот [1], Т. В. Вонберг і А. А. Головка [6], а також А. О. Сіленко, О. М. Чусова та О. М. Вербицька [55] прямо чи опосередковано доводять, що якість соціально-психологічного клімату є важливим індикатором ефективності управління персоналом. Це дозволяє зробити висновок, що оцінювання соціального розвитку трудового колективу має включати не лише економічні показники, а й характеристики взаємин у колективі, рівня довіри, згуртованості, задоволеності працівників і психологічного комфорту.

Додаткову аналітичну цінність мають праці, в яких оцінювання пов'язується з умовами цифровізації та трансформації управління персоналом. Т. А. Власенко [5] і Н. Любомудрова та І. Ямщиков [22] дають підстави стверджувати, що сучасні цифрові інструменти розширюють можливості моніторингу соціального розвитку, оскільки дозволяють оперативно збирати інформацію про настрої працівників, рівень їх задоволеності, плинність кадрів, залученість та ефективність внутрішніх комунікацій. Отже, оцінювання ефективності соціального розвитку дедалі більше набуває ознак безперервного моніторингу.

Узагальнення наведених джерел дає підстави стверджувати, що в сучасній науковій літературі відсутній єдиний універсальний підхід до оцінювання ефективності управління соціальним розвитком трудового колективу. Натомість переважає комплексне бачення, відповідно до якого ефективність має оцінюватися за сукупністю соціальних, економічних, організаційних і психологічних показників. Саме тому для об'єктивного аналізу доцільно поєднувати оцінювання розвитку персоналу, ефективності HR-процесів, мотиваційних характеристик, інвестування в персонал, соціального аудиту та стану соціально-психологічного клімату. У такому випадку оцінювання ефективності управління соціальним розвитком трудового колективу набуває не вузько формального, а дійсно аналітичного і управлінського характеру.

Насамперед доцільно виокремити кількісні методи оцінювання. Їх сутність полягає у використанні системи вимірюваних показників, що відображають результати соціального розвитку персоналу. До таких показників можуть належати рівень плинності кадрів, коефіцієнт стабільності персоналу, рівень прогулів, витрати на соціальні програми, показники продуктивності праці, частка працівників, охоплених навчанням, рівень травматизму, кількість конфліктних ситуацій тощо [3; 38; 60]. Перевагою цих методів є їх об'єктивність і можливість порівняння результатів у динаміці.

Водночас лише кількісних показників недостатньо, оскільки значна частина результатів соціального розвитку має якісний характер. Саме тому важливе місце займають якісні методи оцінювання, що дозволяють виявити рівень задоволеності працею, мотивації, соціально-психологічного комфорту, довіри, згуртованості колективу, сприйняття працівниками умов праці та управлінської політики організації. До таких методів належать анкетування, інтерв'ю, експертне оцінювання, спостереження, соціологічні опитування, фокус-групи. Їх перевага полягає у здатності виявляти приховані соціальні проблеми, які не завжди фіксуються у формалізованих показниках [1; 6; 55].

Окрему групу формують соціально-економічні методи оцінювання. Їх зміст полягає у співвіднесенні витрат на соціальний розвиток із отриманими результатами. Саме такий підхід простежується у праці Р. П. Підлипної, де оцінювання інвестування в соціально-економічний розвиток персоналу пов'язується з аналізом доцільності вкладень у персонал [38, с. 64–69]. Ці методи дозволяють оцінити не лише соціальний ефект, а й економічну віддачу від реалізації соціальних програм, навчання, стимулювання та покращення умов праці.

Важливе значення мають аналітичні методи, які передбачають порівняння, групування, факторний аналіз, динамічний аналіз і встановлення причинно-наслідкових зв'язків між окремими показниками. Їх застосування дозволяє виявити, які саме фактори найбільше впливають на результати соціального розвитку трудового колективу, та обґрунтувати напрями удосконалення управління. Такі методи особливо важливі у випадках, коли потрібно не лише зафіксувати певний стан, а й пояснити його причини та прогнозувати подальші зміни [34; 60].

До спеціальних методів оцінювання слід віднести соціальний аудит. За визначенням О. Р. Мазуренок та У. М. Плекан, соціальний аудит виступає інструментом оцінювання корпоративної соціальної відповідальності [23, с. 174–179]. У ширшому контексті його можна застосовувати для оцінювання відповідності соціального розвитку трудового колективу внутрішнім стандартам організації, вимогам законодавства, принципам соціальної справедливості та очікуванням працівників. Соціальний аудит має перевагу комплексності, оскільки охоплює і соціальні умови праці, і якість внутрішніх відносин, і ефективність соціальних програм. Для узагальнення підходів до соціального аудиту як одного з методів оцінювання ефективності управління соціальним розвитком трудового колективу доцільно розглянути його основні види. Класифікація соціального аудиту дозволяє систематизувати напрями оцінювання залежно від функціонального призначення та об'єктів

дослідження, а також показати багатогранність його застосування в управлінській практиці (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 - Класифікація соціального аудиту

За функціональними ознаками	соціальний аудит відповідності	оцінка результатів соціально-економічних процесів та відповідності їх еталонам
	соціальний аудит ефективності	оцінка процесу управління стратегією соціальної відповідальності, визначення соціального ефекту та ефективності соціальних проєктів
	стратегічний соціальний аудит	аналіз узгодженості політики соціальної відповідальності фірми з соціальними вимогами, що склалися у суспільстві на певному етапі його розвитку
За об'єктами дослідження	екологічний аудит	оцінка впливу діяльності організації на довкілля
	аудит персоналу	визначення резервів ефективного використання персоналу та удосконалення соціально-трудова відносин
	аудит охорони праці	оцінка стану умов і безпеки праці, дотримання вимог законодавства з охорони праці, виявлення професійних ризиків та розроблення заходів щодо їх мінімізації
	аудит відносин із стейкхолдерами	визначення рівня відповідальності та ступеня виконання взятих фірмою зобов'язань при співпраці зі стейкхолдерами

Джерело: складено за [23, с. 176].

Отже, соціальний аудит є комплексним інструментом оцінювання, який охоплює як аналіз відповідності та ефективності соціально-економічних процесів, так і дослідження окремих об'єктів соціальної відповідальності організації. Його використання дає змогу виявити проблемні аспекти у сфері персоналу, охорони праці, екологічної діяльності та взаємодії зі стейкхолдерами, що створює підґрунтя для підвищення ефективності управління соціальним розвитком трудового колективу.

Не менш важливими є методи HR-оцінювання, які застосовуються для аналізу результативності кадрових процесів. І. Варіс, О. Кравчук та В. Коновалова [3] наголошують на доцільності оцінювання ефективності HR-бізнес-процесів, що дозволяє поширити цей підхід і на сферу соціального розвитку персоналу. У такому разі об'єктом оцінювання виступають адаптація

працівників, навчання, внутрішні комунікації, мотиваційні програми, кар'єрний розвиток, рівень залученості та стабільності персоналу.

Особливу цінність для сучасних досліджень мають методи компетентнісного та мотиваційного оцінювання. Г. В. Назарова [28] пропонує методику оцінювання мотиваційних компетентностей персоналу, що дозволяє оцінювати внутрішні характеристики працівників як передумову ефективного соціального розвитку. Це важливо, оскільки соціальний розвиток трудового колективу залежить не лише від зовнішніх умов, а й від рівня мотивації, готовності до взаємодії, розвитку та самореалізації.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають цифрові методи моніторингу й оцінювання. Використання електронних HR-систем, онлайн-опитувань, цифрових платформ комунікації та автоматизованого збору даних дозволяє здійснювати оцінювання більш оперативно, регулярно та з меншими витратами часу. Це особливо актуально в умовах цифровізації управління персоналом [5; 22].

Отже, оцінювання ефективності управління соціальним розвитком трудового колективу доцільно здійснювати на основі поєднання кількісних, якісних, соціально-економічних, аналітичних, аудиторських, HR-орієнтованих, мотиваційно-компетентнісних та цифрових методів. Саме комплексне застосування цих підходів дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про результати соціального розвитку, виявити проблемні аспекти та обґрунтувати подальші управлінські рішення.

Систематизація основних методів оцінювання ефективності управління соціальним розвитком трудового колективу дозволяє узагальнити підходи до оцінювання та показати, що для об'єктивного аналізу результативності соціального розвитку необхідно поєднувати різні методи залежно від цілей дослідження, наявної інформації та специфіки організації (табл.1.8).

Отже, методи оцінювання ефективності управління соціальним розвитком трудового колективу є різноспрямованими, але взаємодоповнювальними. Їх комплексне застосування забезпечує можливість

оцінити не лише формальні результати соціального розвитку, а й глибинні зміни у соціальному середовищі організації, що є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 1.8 - Методи оцінювання ефективності управління соціальним розвитком трудового колективу

Метод	Характеристика	Приклади показників / інструментів
Кількісні	Базуються на використанні вимірюваних соціальних та економічних показників	плинність кадрів, продуктивність праці, рівень прогулів, частка працівників, охоплених навчанням
Якісні	Дозволяють оцінити соціально-психологічний стан колективу та сприйняття працівниками умов праці	анкетування, інтерв'ю, спостереження, експертне оцінювання, фокус-групи
Соціально-економічні	Передбачають співставлення витрат на соціальний розвиток з отриманими результатами	витрати на навчання, соціальні програми, економічний ефект від зниження плинності кадрів
Аналітичні	Спрямовані на виявлення причинно-наслідкових зв'язків і факторів впливу	порівняння, групування, факторний аналіз, аналіз динаміки
Соціальний аудит	Дає комплексну оцінку відповідності соціального розвитку внутрішнім і зовнішнім стандартам	аудит умов праці, соціальних гарантій, внутрішніх комунікацій, корпоративної соціальної відповідальності
HR-оцінювання	Орієнтовані на аналіз результативності кадрових процесів, що впливають на соціальний розвиток	оцінка адаптації, навчання, мотивації, кар'єрного розвитку, залученості персоналу
Мотиваційно-компетентнісні	Дозволяють оцінити внутрішні передумови соціального розвитку персоналу	оцінка мотиваційних компетентностей, готовності до розвитку, професійної активності
Цифрові	Використовують автоматизовані інструменти збору і аналізу інформації	HR-аналітика, онлайн-опитування, цифрові платформи моніторингу, електронні бази даних

Джерело: побудовано автором за [3; 23; 28; 34; 38; 60]

Таким чином, соціальний розвиток охоплює як кількісно вимірювані результати, так і якісні зміни в соціальному середовищі організації, тому методи його оцінювання мають бути комплексними, взаємодоповнювальними та орієнтованими на різні аспекти управлінського впливу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ОДЕСЬКОГО ОБЛАСНОГО БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ РЕАБІЛІТАЦІЇ ДІТЕЙ З ІНВАЛІДНІСТЮ «МАЙБУТНЄ»

2.1. Характеристика нормативно-правового та інституційного середовища діяльності фонду

Узагальнення теоретичних підходів до управління соціальним розвитком персоналу дає підстави стверджувати, що їх практична реалізація залежить від типу організації, її місії, умов функціонування та характеру взаємодії із зовнішнім середовищем. Якщо для комерційних підприємств пріоритет часто пов'язаний із продуктивністю праці, кадровою стійкістю та конкурентоспроможністю, то для організацій соціального спрямування, зокрема благодійних фондів, управління соціальним розвитком персоналу набуває додаткового гуманітарного, етичного та інклюзивного змісту. Саме тому доцільно окремо розглянути специфіку управління соціальним розвитком персоналу в умовах благодійного фонду, діяльність якого безпосередньо пов'язана із наданням допомоги дітям з інвалідністю, соціальною підтримкою сімей та взаємодією з державними і громадськими інституціями.

Специфіка управління соціальним розвитком персоналу благодійного фонду визначається передусім його соціальною місією. На відміну від більшості суб'єктів господарювання, благодійна організація функціонує не заради отримання прибутку, а з метою досягнення суспільно корисного результату, що закріплено у Законі України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [41]. У зв'язку з цим управління соціальним розвитком персоналу в такій організації має бути спрямоване не лише на забезпечення належних умов праці, а й на формування високого рівня ціннісної залученості працівників, їх соціальної відповідальності, емпатії, професійної етики та

готовності працювати в інтересах вразливих категорій населення [15, с. 155–160; 21, с. 92–98].

Другою важливою особливістю є гуманістичний та інклюзивний характер діяльності фонду. Оскільки об'єктом допомоги є діти з інвалідністю, управління персоналом повинно враховувати вимоги законодавства у сфері соціального захисту осіб з інвалідністю, охорони дитинства, соціальних послуг та реабілітації [45; 46; 47; 49]. Це означає, що соціальний розвиток персоналу благодійного фонду має включати не лише загальні компоненти, як-от мотивація, професійний розвиток і соціально-психологічний клімат, а й спеціальні елементи: розвиток інклюзивної культури, підготовку до роботи з дітьми з особливими потребами, формування толерантної комунікації, психологічної стійкості та міждисциплінарної взаємодії.

Ще однією специфічною рисою є підвищене емоційне навантаження на персонал. Робота у благодійному фонді, який займається реабілітацією дітей з інвалідністю, пов'язана з постійною взаємодією з дітьми, батьками, медичними, соціальними та адміністративними структурами, що обумовлює необхідність посиленої уваги до психологічного добробуту працівників, профілактики емоційного виснаження та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату [15, с. 155–160; 62]. За таких умов управління соціальним розвитком персоналу повинно бути зорієнтоване на підтримку командної згуртованості, довіри, взаємодопомоги та визнання значущості праці кожного працівника.

Крім того, для благодійного фонду характерною є тісна залежність від нормативно-правового та інституційного середовища. Якщо фонд виконує функції у сфері соціальних послуг або реабілітації, він має діяти в межах вимог законодавства щодо організації таких послуг, взаємодії з державними структурами, а в окремих випадках — враховувати правила щодо реєстрації надавачів соціальних послуг, ліцензування чи відповідності профільним стандартам [47; 48; 49]. Для Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» це також означає необхідність

взаємодії з профільними структурними підрозділами Одеської обласної державної адміністрації та іншими органами соціального захисту [31; 63].

Особливістю благодійного фонду є також поєднання професійного персоналу з широким колом зовнішніх стейкхолдерів - благодійників, волонтерів, партнерських організацій, органів влади, громадськості. Тому управління соціальним розвитком персоналу в такій організації має виходити за межі внутрішньої кадрової роботи і включати розвиток комунікаційної культури, соціального партнерства, репутаційної відповідальності, а також здатності персоналу працювати у відкритому публічному середовищі [21]. У цьому контексті соціальний розвиток персоналу стає чинником не лише внутрішньої стабільності, а й суспільної довіри до фонду.

Окремо слід зазначити, що в благодійних організаціях соціальний розвиток персоналу тісно пов'язаний із соціальним забезпеченням, підтримкою добробуту працівників і створенням умов для довгострокового збереження кадрового потенціалу. Це особливо актуально в умовах економічної нестабільності, високої соціальної напруги та зростання потреб у соціальних послугах [30; 49]. Тому для благодійного фонду важливими напрямками управління соціальним розвитком персоналу є не лише навчання і мотивація, а й соціальна підтримка, гнучка організація праці, психологічна допомога, розвиток інклюзивних компетентностей і формування ціннісно згуртованого колективу.

Отже, специфіка управління соціальним розвитком персоналу благодійного фонду полягає у поєднанні соціальної місії, гуманістичної спрямованості, інклюзивного змісту діяльності, підвищеного емоційного навантаження, жорсткішої залежності від державного регулювання та необхідності постійної взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Саме це зумовлює потребу в особливому підході до соціального розвитку персоналу, який має бути більш людиноцентричним, соціально відповідальним, психологічно підтримувальним і ціннісно орієнтованим, ніж у більшості комерційних організацій.

Для характеристики зовнішнього середовища діяльності фонду доцільно насамперед виокремити нормативно-правову базу, яка визначає правові межі, зміст і напрями його функціонування. Саме система законів і підзаконних актів формує інституційні умови діяльності благодійної організації, що працює у сфері соціальної підтримки та реабілітації дітей з інвалідністю

Таблиця 2.1- Нормативно-правова база діяльності Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє»

Нормативно-правовий акт	Сфера регулювання	Значення для діяльності фонду
1	2	3
Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [41]	Правовий статус благодійних організацій, цілі діяльності, порядок створення та функціонування	Визначає правові засади діяльності фонду як благодійної організації, межі використання коштів, напрями благодійної діяльності та загальні вимоги до управління фондом
Податковий кодекс України [39]	Податковий режим неприбуткових організацій	Регламентує умови неприбутковості фонду, порядок оподаткування, обліку та звітності, що впливає на фінансову стійкість і можливість цільового використання ресурсів
Закон України «Про соціальні послуги» [49]	Організаційні та правові засади надання соціальних послуг	Формує правову основу надання соціальних послуг дітям з інвалідністю та їхнім сім'ям, визначає вимоги до надавачів соціальних послуг і принципи взаємодії з державою
Постанова Кабінету Міністрів України «Про Реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг» [48]	Реєстрація та облік надавачів соціальних послуг	Має значення для офіційного статусу фонду як надавача соціальних послуг, якщо він здійснює відповідну діяльність або планує її розширення
Закон України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я» [47]	Правові, організаційні та економічні засади реабілітації	Визначає нормативні рамки організації реабілітаційної допомоги дітям з інвалідністю, що є безпосередньо релевантним для профілю фонду
Основи законодавства України про охорону здоров'я [33]	Загальні засади функціонування сфери охорони здоров'я	Створює базове правове поле для діяльності, пов'язаної з медичними та реабілітаційними послугами, охороною здоров'я дітей та взаємодією з медичними установами

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [45]	Державні гарантії захисту осіб з інвалідністю	Визначає права, гарантії та механізми соціального захисту осіб з інвалідністю, що є фундаментом для соціальної місії фонду
Закон України «Про охорону дитинства» [46]	Захист прав і законних інтересів дітей	Є базовим для діяльності фонду, оскільки визначає державні гарантії захисту дітей, у тому числі дітей, які потребують соціальної, медичної та реабілітаційної підтримки
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» [50]	Політика безбар'єрності та інклюзивності	Визначає стратегічні орієнтири формування інклюзивного та доступного середовища, що має безпосереднє значення для діяльності фонду у сфері підтримки дітей з інвалідністю
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів на 2025–2026 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» [44]	Практична реалізація державної політики безбар'єрності	Дає змогу врахувати актуальні державні пріоритети та напрями впровадження безбар'єрності, що можуть бути використані фондом у партнерських і проєктних ініціативах

Джерело: побудовано автором

Отже, діяльність фонду регулюється комплексом нормативно-правових актів, які охоплюють благодійну діяльність, соціальні послуги, реабілітацію, охорону здоров'я, захист прав дітей та осіб з інвалідністю, а також політику безбар'єрності. Це свідчить про багаторівневий характер державного регулювання діяльності фонду та необхідність урахування не лише загальних вимог до благодійних організацій, а й спеціальних норм, пов'язаних із соціальним і реабілітаційним профілем його роботи [33; 39; 41; 44–50].

Для більш повної характеристики зовнішнього середовища діяльності Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» доцільно виокремити основні інституції, з якими фонд взаємодіє у процесі виконання своєї соціальної місії (рис.2.1).

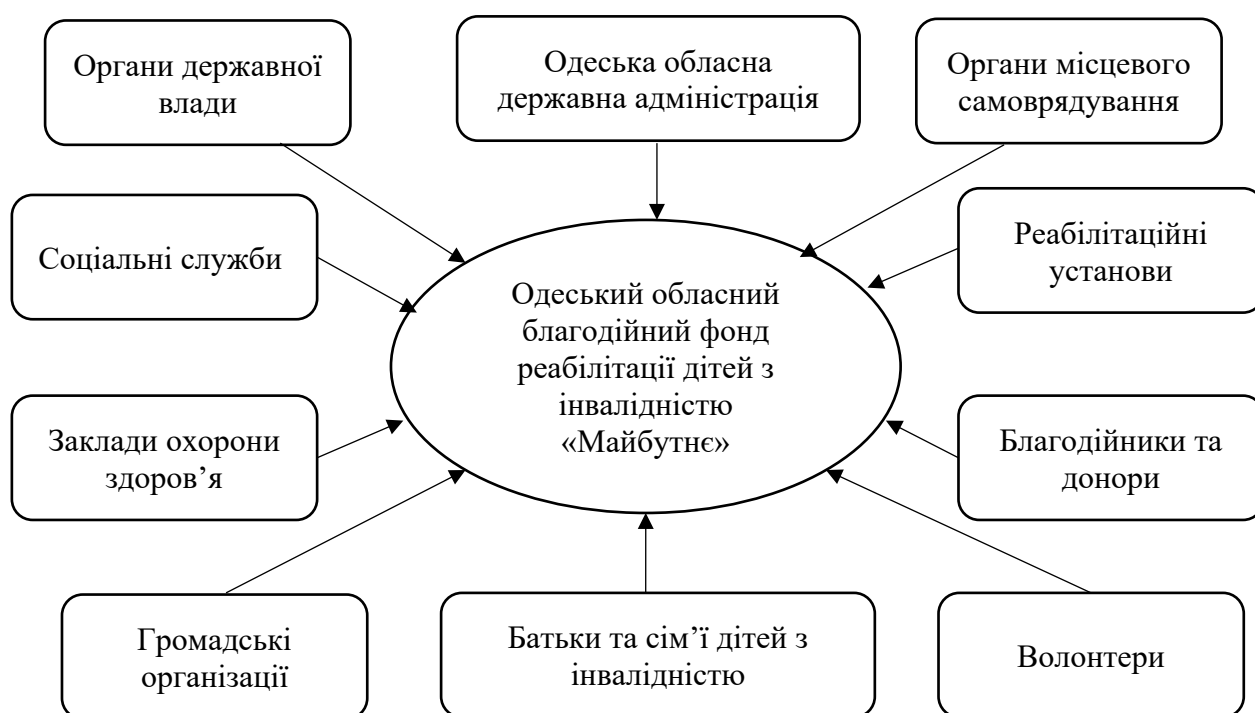


Рисунок 2.1- Інституційне середовище діяльності Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє»

Джерело: побудовано автором

Важливе місце в інституційному середовищі займають органи державної влади, Одеська обласна державна адміністрація та органи місцевого самоврядування, які визначають нормативно-правові, організаційні та управлінські умови діяльності фонду. Через ці інституції реалізується державна політика у сфері соціального захисту, охорони дитинства, підтримки осіб з інвалідністю, а також координується взаємодія з регіональними і місцевими структурами.

Окрему групу становлять заклади охорони здоров'я, соціальні служби та реабілітаційні установи, співпраця з якими забезпечує практичну реалізацію основних напрямів діяльності фонду. Саме через взаємодію з цими інституціями формується комплексний підхід до реабілітації дітей з інвалідністю, поєднуються медичні, соціальні та консультативні послуги, а також забезпечується міжвідомча координація.

Суттєву роль у функціонуванні фонду відіграють благодійники та донори, громадські організації і волонтери, які забезпечують додаткові

фінансові, матеріальні, організаційні та людські ресурси. Їх участь посилює соціальну спроможність фонду, сприяє реалізації благодійних програм і розширює можливості надання допомоги дітям та їхнім сім'ям.

Водночас важливими учасниками інституційного середовища є батьки та сім'ї дітей з інвалідністю, оскільки саме вони виступають безпосередніми отримувачами підтримки, партнерами у процесі реабілітації та джерелом зворотного зв'язку щодо якості й результативності діяльності фонду. Це підкреслює, що інституційне середовище фонду має не лише формально-організаційний, а й виразно соціальний характер.

Отже, діяльність фонду здійснюється в умовах складної багаторівневої взаємодії з державними, муніципальними, медичними, соціальними, громадськими та благодійними інституціями. Така система зв'язків формує зовнішні умови функціонування фонду, визначає його інституційну залежність і водночас створює можливості для реалізації соціальної місії на засадах партнерства, координації та соціальної відповідальності.

Для системної оцінки зовнішнього середовища діяльності фонду доцільно застосувати PEST-аналіз, який дозволяє виокремити політико-правові, економічні, соціальні та технологічні чинники впливу. Такий підхід дає змогу не лише структурувати умови функціонування благодійної організації, а й виявити ключові можливості та обмеження, що визначають напрями її подальшого розвитку (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє»

Група факторів	Фактор	Характер впливу на діяльність фонду
1	2	3
Політико-правові	Державна політика у сфері соціального захисту осіб з інвалідністю	Визначає пріоритети підтримки дітей з інвалідністю, напрями соціальних і реабілітаційних послуг, умови взаємодії фонду з органами влади

Продовження таблиці 2.2

	2	3
	Законодавче регулювання благодійної діяльності	Формує правові межі створення, функціонування, управління та фінансової діяльності фонду
	Нормативні вимоги у сфері соціальних послуг і реабілітації	Встановлюють умови надання послуг, вимоги до надавачів, можливість реєстрації, партнерства та інституційної взаємодії
	Політика безбар'єрності та інклюзії	Посилює вимоги до доступності, інклюзивного підходу та соціальної орієнтованості діяльності фонду
Економічні	Загальна економічна нестабільність	Обмежує фінансові можливості благодійників, донорів і сімей отримувачів допомоги, ускладнює ресурсне забезпечення діяльності фонду
	Залежність від донорських і благодійних надходжень	Підвищує чутливість фонду до коливань фінансування та потребує диверсифікації джерел ресурсів
	Зростання вартості медичних, реабілітаційних і соціальних послуг	Підвищує витрати на реалізацію програм фонду та потребує додаткового фінансового забезпечення
	Обмеженість бюджетної підтримки соціальної сфери	Посилює роль благодійних організацій у задоволенні соціальних потреб населення
Соціальні	Зростання потреб у реабілітації та соціальній підтримці дітей з інвалідністю	Підвищує суспільну значущість діяльності фонду та розширює потребу в його послугах
	Поширення цінностей інклюзії та соціальної відповідальності	Формує позитивне суспільне ставлення до діяльності фонду та сприяє розвитку партнерських зв'язків
	Психоемоційне навантаження на працівників і сім'ї отримувачів допомоги	Потребує посилення психологічної підтримки, розвитку емпатії та збереження сприятливого соціально-психологічного клімату
	Активізація волонтерського руху та громадянської участі	Розширює можливості залучення людських ресурсів і соціальної підтримки діяльності фонду
Технологічні	Розвиток цифрових комунікацій	Полегшує взаємодію з благодійниками, партнерами, сім'ями дітей і громадськістю
	Використання цифрових платформ для збору коштів	Розширює інструменти фандрейзингу та підвищує публічність діяльності фонду
	Розвиток сучасних реабілітаційних технологій	Створює можливості для підвищення якості послуг і розширення програм підтримки
	Електронний документообіг і онлайн-сервіси	Сприяють підвищенню оперативності управління, координації та прозорості діяльності фонду

Джерело: побудовано автором за [5, 15, 21, 22, 30, 31, 33, 39, 41, 44- 50]

Результати PEST-аналізу свідчать, що найбільший вплив на діяльність Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» мають політико-правові та соціальні чинники. Це пояснюється тим, що фонд функціонує у сфері, де ключове значення мають державне регулювання благодійної діяльності, соціальних послуг, реабілітації, захисту прав дітей та осіб з інвалідністю, а також вимоги інклюзивності й безбар'єрності [33; 41; 44–50]. Саме ці фактори визначають правові межі функціонування фонду, напрями його взаємодії з державними інституціями та зміст основних послуг.

Економічні чинники виявляються насамперед через нестабільність ресурсного забезпечення діяльності фонду. Оскільки благодійна організація значною мірою залежить від донорської допомоги, благодійних внесків і загального стану соціально-економічного середовища, будь-які кризові явища безпосередньо впливають на її фінансову стійкість, можливості реалізації програм і кадрове забезпечення [15; 30; 41]. Водночас обмеженість бюджетних ресурсів у соціальній сфері об'єктивно підвищує роль фонду як суб'єкта, що частково компенсує дефіцит підтримки у сфері реабілітації та соціального супроводу дітей з інвалідністю.

Соціальні фактори для фонду мають особливу вагу, оскільки вони безпосередньо пов'язані зі зростанням потреб у реабілітаційних, соціальних і психологічних послугах для дітей з інвалідністю та їхніх сімей. Крім того, саме соціальне середовище формує рівень суспільної підтримки інклюзивних цінностей, розвиток волонтерства, громадянської активності та партнерства між благодійними, державними й громадськими структурами [21; 30; 31; 63]. Одночасно ці чинники зумовлюють і підвищене психоемоційне навантаження на працівників фонду, що потребує особливої уваги до організації праці, командної взаємодії та психологічної підтримки персоналу [15; 62].

Технологічні чинники хоч і не є визначальними, проте в сучасних умовах посилюють адаптаційні можливості фонду. Розвиток цифрових комунікацій, електронних сервісів, онлайн-фандрейзингу, цифрових

інструментів координації та поширення інформації створює додаткові можливості для залучення ресурсів, комунікації зі стейкхолдерами та підвищення прозорості діяльності організації [5; 22]. У поєднанні з розвитком сучасних реабілітаційних практик це формує нові умови для підвищення якості послуг і розширення соціального впливу фонду.

Таким чином, PEST-аналіз показує, що діяльність фонду визначається сукупністю взаємопов'язаних зовнішніх чинників, серед яких домінують нормативно-правове регулювання, соціальний запит на послуги, ресурсні обмеження та інституційна взаємодія з державними і громадськими структурами. Це підтверджує, що ефективність функціонування фонду залежить не лише від внутрішньої організації роботи, а й від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та використовувати його можливості для реалізації соціальної місії [31; 41; 44–50; 63].

Отже, що діяльність Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» здійснюється в умовах складного нормативно-правового та інституційного середовища, яке визначає правові межі, організаційні умови та соціальну спрямованість його функціонування. Проведений аналіз показав, що на роботу фонду найбільше впливають державне регулювання благодійної діяльності, соціальних послуг, реабілітації, захисту прав дітей та осіб з інвалідністю, а також взаємодія з органами влади, медичними, соціальними й громадськими інституціями. Це дозволяє зробити висновок, що ефективність діяльності фонду значною мірою залежить від здатності адаптуватися до вимог зовнішнього середовища, підтримувати партнерські зв'язки та забезпечувати реалізацію своєї соціальної місії в умовах багаторівневої інституційної взаємодії.

2.2. Організаційно-економічна та кадрова характеристика діяльності фонду

Одеський обласний благодійний фонд реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» є соціально орієнтованою неприбутковою організацією, діяльність якої спрямована на надання реабілітаційної допомоги дітям з інвалідністю та підтримку їхніх сімей. За інформацією офіційного сайту фонду, організацію було засновано у 1996 році Борисом Літваком, а її діяльність асоціюється з реабілітаційним центром «Будинок з Ангелом» в Одесі.

Фонд функціонує в місті Одеса за адресою вул. Італійська, 51. Офіційний сайт установи позиціонує її як благодійний фонд і центр, що забезпечує реабілітацію дітей, а в контактній інформації вказані адреса, телефон та електронна пошта, що підтверджує її публічну відкритість і соціальну спрямованість.

З організаційно-правового погляду фонд зареєстрований як юридична особа з кодом ЄДРПОУ 24533439. Відкриті реєстрові джерела також вказують, що керівником організації є Михайленко Вероніка Євгенівна, а основним видом діяльності визначено загальну медичну практику. При цьому реєстрові дані щодо дати реєстрації юридичної особи відображають 22.09.2005, що, ймовірно, стосується саме чинної юридичної реєстрації, тоді як 1996 рік на офіційному сайті подається як рік заснування фонду. Це розмежування доцільно врахувати в тексті роботи, щоб уникнути суперечності.

Основним змістом діяльності фонду є організація реабілітації дітей з інвалідністю, зокрема дітей із порушеннями нервової системи та опорно-рухового апарату. Зовнішні джерела також підтверджують, що фонд бере участь у наданні безкоштовної реабілітації в межах обласних програм соціальної підтримки, що свідчить про його практичну інтегрованість у регіональну систему соціального захисту та реабілітаційної допомоги.

Отже, Одеський обласний благодійний фонд реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» є спеціалізованою благодійною організацією соціально-реабілітаційного профілю, яка поєднує благодійну, медико-реабілітаційну та соціальну складові діяльності. Його місія, організаційний статус, публічна відкритість і включеність у регіональну систему допомоги дітям з інвалідністю визначають фонд як важливий об'єкт дослідження в контексті управління соціальним розвитком трудового колективу.

Для узагальнення основних відомостей про об'єкт дослідження доцільно подати загальну характеристику фонду у табличній формі (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Загальна характеристика Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє»

Показник	Характеристика
Повна назва	Одеський обласний благодійний фонд реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє»
Скорочена назва	ООБФРДІ «Майбутнє»
Організаційно-правова форма	Благодійна організація
Місцезнаходження	м. Одеса, вул. Італійська, 51, 65048
Рік заснування	1996 р.
Дата реєстрації юридичної особи	22.09.2005 р.
Керівник	Михайленко Вероніка Євгенівна
Код ЄДРПОУ	24533439
Основний вид діяльності	86.21 Загальна медична практика
Основний напрям діяльності	Реабілітація дітей з інвалідністю, соціальна підтримка дітей та їхніх сімей
Категорії отримувачів послуг	діти з інвалідністю від 0 до 18 років; діти віком до 3 років, які належать до групи ризику щодо отримання інвалідності
Відоме позиціонування фонду	Благодійний фонд «Майбутнє», діяльність якого пов'язана з реабілітаційним центром «Будинок з Ангелом»
Контактні дані	телефон: +38 (099) 552-88-89; e-mail: rehcentreangel@gmail.com
Значення для регіону	Спеціалізована благодійна організація соціально-реабілітаційного профілю, інтегрована у систему підтримки дітей з інвалідністю в Одеському регіоні

Джерело: узагальнено автором

Це дозволяє систематизувати ключові організаційні, реєстраційні та функціональні параметри діяльності фонду й сформулювати базу для подальшого аналізу його системи управління та кадрового забезпечення. Дані таблиці

узагальнено на основі офіційного сайту фонду та відкритих реєстрових відомостей.

Наведені дані свідчать, що фонд має чітко виражений соціально-реабілітаційний профіль і поєднує благодійну, медико-реабілітаційну та соціальну складові діяльності. Водночас доцільно розмежовувати рік заснування фонду, який на офіційному сайті подається як 1996 рік, і дату державної реєстрації юридичної особи — 22.09.2005 р., що відображається у відкритих реєстрових джерелах.

Отже, загальна характеристика фонду підтверджує, що він є спеціалізованою благодійною організацією, діяльність якої спрямована на реабілітацію дітей з інвалідністю та підтримку їхніх сімей. Його організаційний статус, профіль діяльності, коло отримувачів послуг і місце у соціально-реабілітаційному середовищі Одеського регіону дають підстави розглядати фонд як релевантний об'єкт дослідження в контексті управління соціальним розвитком трудового колективу.

Для оцінки ресурсної бази та загального фінансового стану фонду доцільно проаналізувати основні фінансові показники його діяльності у динаміці. Такий аналіз дозволяє виявити зміни у структурі активів, джерелах їх формування, доходах, витратах і фінансовому результаті, а також оцінити фінансові передумови забезпечення основної соціально-реабілітаційної діяльності організації (табл. 2.4).

Наведені дані свідчать, що у 2025 р. порівняно з 2023 р. вартість активів фонду зменшилася на 8348,7 тис. грн, або на 24,81 %, що відбулося насамперед за рахунок скорочення оборотних активів і грошових коштів. Водночас доходи фонду зросли на 20317,1 тис. грн, або на 40,03 %, а витрати — на 20007,1 тис. грн, або на 39,18 %, що свідчить про розширення масштабів його діяльності. Позитивною тенденцією є також те, що у 2024–2025 рр. фонд не мав збитку, тоді як у 2023 р. чистий фінансовий результат був від'ємним.

Таблиця 2.4 – Основні фінансові показники Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» у 2023–2025 рр., тис. грн.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %	2025 р. до 2023 р., +, –
Необоротні активи	6621,1	4115,9	5773,0	87,19	-848,1
Оборотні активи	27029,6	28336,0	19529,0	72,25	-7500,6
Усього активів	33650,7	32451,9	25302,0	75,19	-8348,7
Власний капітал	1329,6	680,2	747,0	56,18	-582,6
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	23706,8	26189,4	24527,0	103,46	+820,2
Поточні зобов'язання і забезпечення	8614,3	5582,3	28,0	0,33	-8586,3
Гроші та їх еквіваленти	24522,1	23673,9	15674,0	63,92	-8848,1
Разом доходи	50752,9	61674,1	71070,0	140,03	+20317,1
Разом витрати	51062,9	61674,1	71070,0	139,18	+20007,1
Чистий фінансовий результат	-310,0	0,0	0,0	x	+310,0

Джерело: розраховано автором за звітністю фонду

Отже, упродовж 2023–2025 рр. фінансовий стан фонду характеризувався одночасним скороченням активів і зростанням обсягів доходів та витрат. Це свідчить про підвищення інтенсивності його діяльності в умовах більш обмеженої ресурсної бази, що підсилює значення ефективного управління фінансовими ресурсами та кадровим потенціалом фонду.

Для наочного відображення змін у структурі майна Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» доцільно розглянути динаміку вартості основних засобів і оборотних активів упродовж 2020–2025 рр. Подання цих показників у графічній формі дозволяє виявити загальні тенденції ресурсного забезпечення фонду, оцінити співвідношення між необоротною та оборотною складовими активів, а також уточнити висновки, отримані за результатами аналізу основних фінансових показників (рис. 2.2).

Як видно з рис. 2.2, у структурі активів фонду впродовж 2020–2025 рр. стабільно переважали оборотні активи, що свідчить про високу питому вагу мобільних ресурсів у забезпеченні його діяльності. Водночас динаміка

основних засобів була нестійкою: після відносно вищих значень у 2020–2022 рр. у 2023–2024 рр. спостерігалось їх скорочення, тоді як у 2025 р. відбулося певне відновлення.

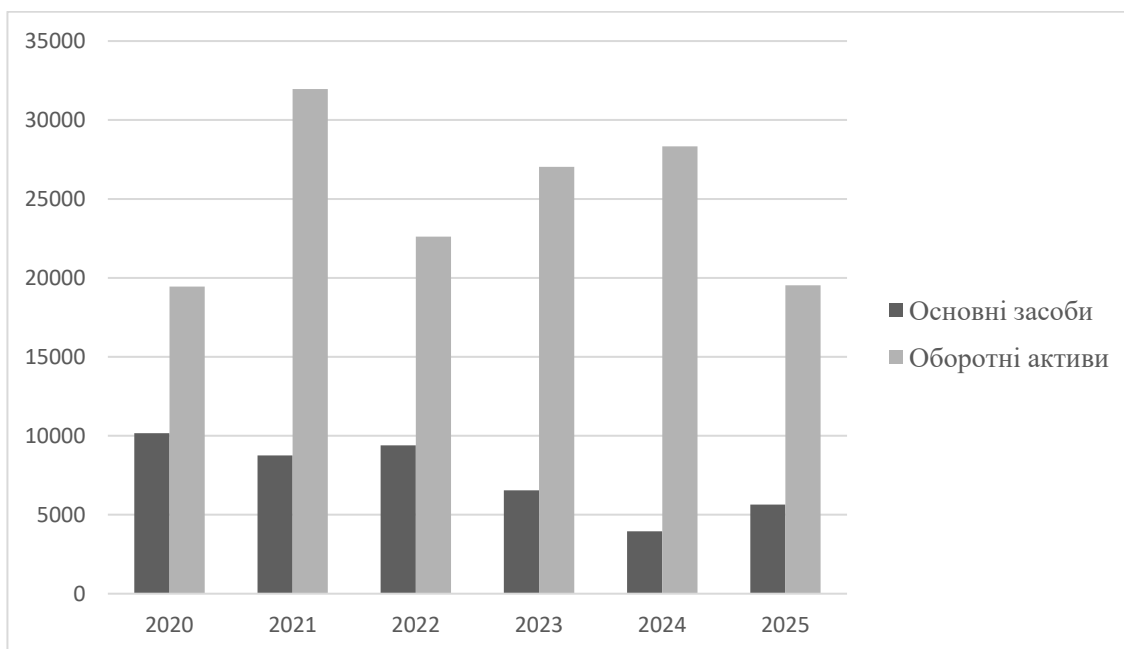


Рисунок 2.2 – Динаміка вартості основних засобів і оборотних активів Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» у 2020–2025 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором

Оборотні активи також змінювалися нерівномірно: після зростання у 2021 р. та збереження значного обсягу у 2023–2024 рр. у 2025 р. зафіксовано їх помітне зменшення. Отже, рисунок 2.2 підтверджує, що ресурсна база фонду формується переважно за рахунок оборотних активів, однак у досліджуваному періоді вона характеризувалася коливаннями, що потребує виваженого фінансового управління.

Для поглиблення аналізу фінансового стану фонду доцільно розрахувати показники фінансової стійкості та ліквідності. Саме вони дозволяють оцінити рівень фінансової незалежності організації, структуру джерел фінансування, а також її здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості та ліквідності Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» у 2023–2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., +, –
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Усього активів	0,04	0,02	0,03	-0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	Усього активів / Власний капітал	25,31	47,71	33,87	+8,56
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	3,14	5,08	697,46	+694,32
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	2,93	4,26	562,68	+559,75
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	2,85	4,24	559,79	+556,94
Власний оборотний капітал, тис. грн	Власний капітал – Необоротні активи	- 5291,50	- 3435,70	-5026,00	+265,50

Джерело: розраховано автором за звітністю фонду

Розрахунки свідчать, що впродовж 2023–2025 рр. фонд характеризувався низьким рівнем фінансової автономії, оскільки коефіцієнт автономії в усі роки залишався значно нижчим за нормативне значення. Це означає високу залежність від залучених джерел фінансування, що підтверджується і значними значеннями коефіцієнта фінансової залежності. Водночас показники ліквідності в усі роки перевищували нормативний рівень, а в 2025 р. різко зросли через майже повне скорочення поточних зобов'язань до 28,0 тис. грн, тому їх інтерпретацію за цей рік слід здійснювати обережно. Негативне значення власного оборотного капіталу в усі роки свідчить про недостатність власних джерел для покриття необоротних активів.

Отже, фінансовий стан фонду характеризується поєднанням низької фінансової автономії та високої поточної ліквідності. Це означає, що фонд залишається залежним від зовнішніх джерел фінансування, але водночас має можливість виконувати поточні зобов'язання, зокрема за рахунок значної частки оборотних активів і грошових коштів у структурі балансу.

Для оцінки ресурсних можливостей фонду доцільно проаналізувати рівень забезпеченості працівників основними фінансовими ресурсами. Такий підхід дозволяє поєднати фінансову та кадрову характеристики діяльності організації й визначити, як змінюється обсяг ресурсів, що припадає на одного працівника у динаміці.

Таблиця 2.6 – Забезпеченість ресурсами Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» у розрахунку на 1 працівника у 2023–2025 рр., тис. грн.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %	2025 р. до 2023 р., +, –
Усього активів	179,95	170,80	133,17	74,00	-46,78
Оборотні активи	144,54	149,14	102,78	71,11	-41,76
Власний капітал	7,11	3,58	3,93	55,27	-3,18
Грошові кошти	131,13	124,60	82,49	62,91	-48,64
Доходи	271,41	324,60	374,05	137,82	+102,64

Джерело: розраховано автором за звітністю фонду

Розрахунки показують, що у 2025 р. порівняно з 2023 р. рівень забезпеченості працівників активами, оборотними активами, власним капіталом і грошовими коштами знизився. Зокрема, активи на 1 працівника скоротилися на 46,78 тис. грн, або на 26,00 %, а грошові кошти на 1 працівника - на 48,64 тис. грн, або на 37,09 %. Водночас доходи на 1 працівника зросли на 102,64 тис. грн, або на 37,82 %, що свідчить про підвищення інтенсивності діяльності фонду за умов меншої ресурсної забезпеченості на одного працівника.

Отже, у 2023–2025 рр. фонд функціонував в умовах скорочення ресурсної забезпеченості одного працівника, що проявилось у зменшенні обсягу активів, оборотних коштів і грошових ресурсів у розрахунку на працівника. Разом з тим зростання доходів на одного працівника свідчить про підвищення навантаження та інтенсивності діяльності фонду, що має важливе значення для подальшого аналізу соціального розвитку трудового колективу.

Для оцінки кадрового забезпечення фонду доцільно проаналізувати склад і структуру персоналу за основними функціональними категоріями. Такий підхід дозволяє визначити, які групи працівників формують кадровий потенціал організації, які напрями діяльності є найбільш трудомісткими, а також виявити зміни у структурі персоналу в динаміці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Склад і структура персоналу Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» за категоріями

Категорія персоналу	2023 р.		2024 р.		2026 р.		Відхилення 2025 р. до 2023 р., (+/-)
	штат. од.	%	штат. од.	%	штат. од.	%	
Адміністративно-управлінський персонал	14,75	5,40	16,75	6,04	16,75	5,75	+2,00
Організаційно-методичний відділ	19,00	6,96	19,00	6,85	19,00	6,52	0,00
Лікарський персонал	28,50	10,44	32,00	11,53	32,00	10,98	+3,50
Психолого-педагогічне відділення	58,50	21,43	58,50	21,08	70,50	24,19	+12,00
Відділення фізичної реабілітації	51,00	18,68	51,00	18,38	51,00	17,50	0,00
Середній медичний персонал	28,25	10,35	29,25	10,54	31,25	10,72	+3,00
Молодший медичний персонал	26,00	9,52	26,00	9,37	26,00	8,92	0,00
Пансіонат	11,00	4,03	9,00	3,24	9,00	3,09	-2,00
Господарський відділ	36,00	13,19	36,00	12,97	36,00	12,35	0,00
Разом	273,00	100,00	277,50	100,00	291,50	100,00	+18,50

Джерело: розраховано автором за звітністю фонду

Наведені дані свідчать, що найбільшу частку у структурі персоналу фонду в обох періодах займають працівники психолого-педагогічного відділення та відділення фізичної реабілітації, що відповідає спеціалізації фонду як реабілітаційної установи. У 2025 р. порівняно з 2023 р. загальна чисельність персоналу зросла на 18,5 штатних одиниць, або на 6,8 %.

Найбільш суттєве зростання відбулося у психолого-педагогічному відділенні (+12 штатних одиниць), а також серед лікарського та середнього медичного персоналу, що свідчить про посилення реабілітаційної, психологічної та медичної складових діяльності фонду. Водночас чисельність працівників пансіонату скоротилася на 2 штатні одиниці, а за рештою категорій істотних змін не відбулося.

Розрахунки показують, що у 2024 р. кадрова структура фонду загалом зберегла соціально-реабілітаційний профіль, оскільки найбільші частки, як і у 2023 та 2025 рр., припадають на психолого-педагогічне відділення, відділення фізичної реабілітації, господарський відділ і лікарський персонал. Порівняно з 2023 р. у 2024 р. зросла чисельність адміністративно-управлінського персоналу, лікарського та середнього медичного персоналу, що свідчить про поступове посилення управлінської, медичної та координаційної складових діяльності фонду. Водночас найбільш відчутне структурне розширення відбулося вже у 2025 р., насамперед за рахунок психолого-педагогічного відділення, що відображає посилення психологічної та педагогічної складових реабілітаційної допомоги.

Отже, структура персоналу фонду має виразно соціально-реабілітаційний характер, оскільки домінуючими категоріями є психолого-педагогічний, реабілітаційний і медичний персонал. Збільшення загальної чисельності працівників та розширення окремих професійних груп у 2026 р. порівняно з 2023 р. свідчать про зростання масштабів діяльності фонду та посилення кадрового забезпечення основних напрямів його роботи.

Для поглиблення кадрової характеристики фонду доцільно визначити співвідношення між основним і допоміжним персоналом. Такий аналіз дозволяє оцінити, наскільки кадрова структура організації орієнтована на виконання її безпосередньої соціально-реабілітаційної місії та якою є частка працівників, що забезпечують організаційно-управлінську й господарську підтримку діяльності фонду (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Співвідношення основного та допоміжного персоналу Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., +, –
Основний персонал, штат. од.	192,25	196,75	210,75	+18,50
Допоміжний персонал, штат. од.	80,75	80,75	80,75	0,00
Загальна чисельність, штат. од.	273,00	277,50	291,50	+18,50
Частка основного персоналу, %	70,42	70,90	72,30	+1,88 в.п.
Частка допоміжного персоналу, %	29,58	29,10	27,70	-1,88 в.п.
На 1 працівника допоміжного персоналу припадає основного, осіб	2,38	2,44	2,61	+0,23

Джерело: розраховано автором за звітністю фонду

Наведені дані свідчать, що в структурі персоналу фонду переважає основний персонал, частка якого у 2023 р. становила 70,42 %, у 2024 р. — 70,90 %, а у 2025 р. зросла до 72,30 %. Водночас чисельність допоміжного персоналу протягом досліджуваного періоду залишилася незмінною - 80,75 штатної одиниці. Це означає, що загальне зростання чисельності штату відбулося саме за рахунок розширення основного профільного персоналу, який безпосередньо залучений до медичних, психолого-педагогічних і реабілітаційних послуг. Унаслідок цього навантаження на 1 працівника допоміжного персоналу з боку основного персоналу зросло з 2,38 до 2,61 особи.

Отже, кадрова структура фонду є функціонально орієнтованою на реалізацію його основної соціально-реабілітаційної діяльності, оскільки основний персонал стабільно переважає у загальній чисельності працівників. Позитивною тенденцією є зростання частки профільного персоналу, що свідчить про посилення кадрового забезпечення основних напрямів роботи фонду та підвищення його спроможності надавати спеціалізовані послуги дітям з інвалідністю.

Для поглиблення кадрової характеристики фонду та виявлення особливостей його функціональної структури доцільно наочно відобразити

співвідношення основного та допоміжного персоналу у динаміці. Подання цих даних у графічній формі дозволяє оцінити, наскільки кадровий склад фонду орієнтований на виконання його безпосередньої соціально-реабілітаційної місії, а також простежити зміни у структурі персоналу впродовж 2023–2025 рр. (рис.2.3).

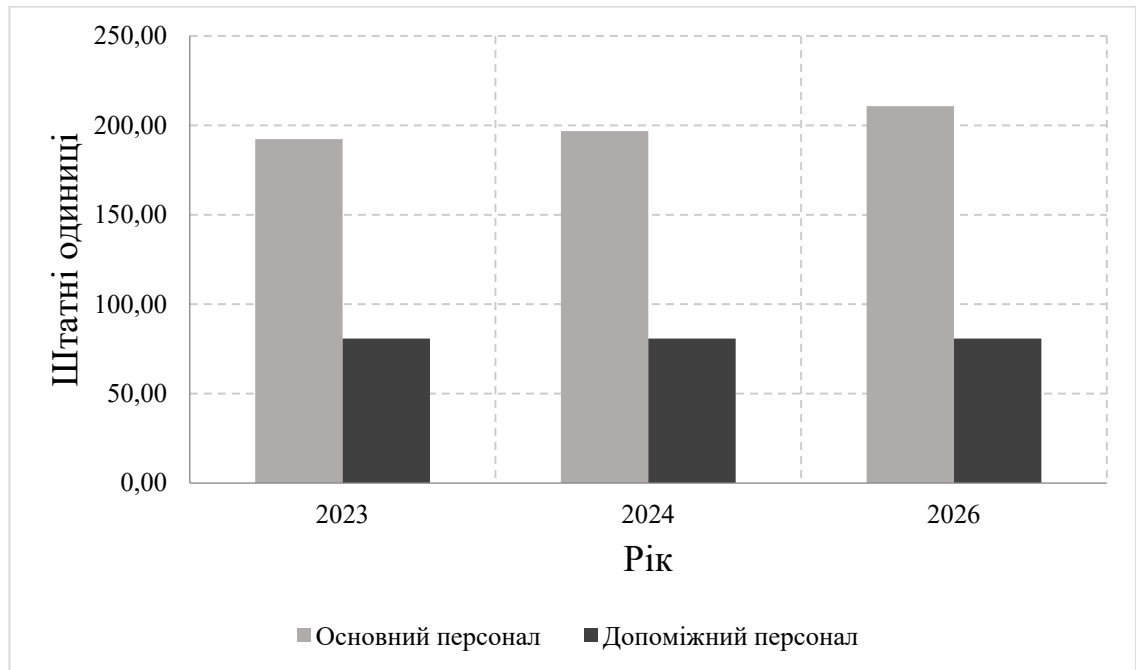


Рисунок 2.3 – Співвідношення основного та допоміжного персоналу у 2023-2025 роках

Джерело: побудовано автором

Як видно з рис. 2.3, у структурі персоналу фонду впродовж досліджуваного періоду стабільно переважає основний персонал, частка якого не лише є домінуючою, а й має тенденцію до зростання. Водночас чисельність допоміжного персоналу залишалася відносно сталою, що свідчить про відсутність істотного розширення адміністративно-забезпечувального блоку. Отже, динаміка співвідношення основного та допоміжного персоналу підтверджує посилення кадрової орієнтації фонду на надання профільних реабілітаційних, медичних і психолого-педагогічних послуг, що загалом відповідає його соціальній місії.

2.3. Оцінка системи управління соціальним розвитком трудового колективу фонду

Після аналізу нормативно-правового середовища, а також організаційно-управлінської і кадрової характеристики фонду доцільно перейти до оцінки системи управління соціальним розвитком трудового колективу. Це дозволяє узагальнити, наскільки кадрова структура, фінансові умови, організація праці та матеріальне забезпечення персоналу сприяють соціальній стабільності, професійному розвитку працівників і формуванню сприятливого соціально-психологічного середовища. Така оцінка дає змогу виявити сильні сторони й проблемні аспекти існуючої системи та визначити напрями її подальшого вдосконалення.

Оцінку доцільно розпочати з аналізу кадрових передумов, оскільки саме кадровий склад, його структура, професійна спеціалізація та динаміка чисельності визначають можливості розвитку трудового колективу. Аналіз показує, що структура персоналу фонду має виражений соціально-реабілітаційний характер: найбільшу частку становлять працівники психолого-педагогічного відділення, фізичної реабілітації, лікарський і середній медичний персонал. Водночас у структурі персоналу переважає основний персонал, зберігається відносна стабільність штатного складу, а використання позаштатної праці є обмеженим. Це загалом формує сприятливі кадрові передумови для соціального розвитку трудового колективу, хоча водночас зумовлює потребу в підтримці координації, психологічної стійкості та сприятливого внутрішнього середовища.

Для оцінки змін у витратах на персонал доцільно проаналізувати склад фонду оплати праці штатних працівників у динаміці. Такий аналіз дозволяє визначити, за рахунок яких саме елементів змінювався фонд оплати праці, а також виявити особливості матеріального забезпечення персоналу фонду упродовж 2023–2025 рр.

Таблиця 2.9 – Склад фонду оплати праці штатних працівників Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» у 2023–2025 рр., тис. грн

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %	2025 р. до 2023 р., +, –
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	28838,0	36448,0	54314,9	188,34	+25476,9
Фонд основної заробітної плати	18277,6	23274,9	30663,3	167,77	+12385,7
Фонд додаткової заробітної плати	10560,4	13173,1	23651,6	223,97	+13091,2
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	8538,0	9559,6	18779,3	219,96	+10241,3
Премії та винагороди, що мають систематичний характер	0,0	0,0	0,0	x	0,0
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	0,0	17,0	9,5	x	+9,5
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	0,0	0,0	0,0	x	0,0
Заохочувальні та компенсаційні виплати	0,0	0,0	0,0	x	0,0
Матеріальна допомога	0,0	0,0	0,0	x	0,0
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	0,0	0,0	0,0	x	0,0
Оплата за невідпрацьований робочий час	2022,4	3352,7	4862,8	240,45	+2840,4

Джерело: розраховано автором за звітністю фонду

Дані табл. 2.9 свідчать, що у 2023–2025 рр. фонд оплати праці штатних працівників фонду стабільно зростає: з 28838,0 тис. грн у 2023 р. до 36448,0 тис. грн у 2024 р. та 54314,9 тис. грн у 2025 р. Отже, за досліджуваний період його обсяг збільшився на 25476,9 тис. грн, або на 88,34 %. Основними чинниками такого зростання стали збільшення фонду основної заробітної плати, який зріс на 12385,7 тис. грн, та фонду додаткової заробітної плати, приріст якого становив 13091,2 тис. грн.

Водночас суттєво зросли надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів, а також оплата за невідпрацьований робочий час. Це свідчить про ускладнення структури фонду оплати праці та посилення ролі додаткових виплат у матеріальному забезпеченні персоналу. Отже, результати

аналізу таблиці дають підстави стверджувати, що у фонді сформувалися фінансові передумови для підтримки соціального розвитку трудового колективу, хоча структура виплат потребує подальшої оцінки з позиції їх мотиваційного впливу.

Важливим елементом оцінки системи управління соціальним розвитком трудового колективу є аналіз рівня матеріального забезпечення працівників. Саме оплата праці виступає одним із ключових чинників трудової мотивації, стабільності кадрового складу та соціальної захищеності персоналу. Тому для об'єктивнішої оцінки доцільно зіставити розрахункову середньомісячну заробітну плату одного штатного працівника фонду з мінімальною та середньою заробітною платою по країні, що дозволяє визначити місце фонду у загальному соціально-економічному контексті (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Порівняння розрахункової середньомісячної заробітної плати одного штатного працівника фонду з мінімальною та середньою заробітною платою по країні у 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Річний фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	28838,0	36448,0	54314,9
Середньорічна облікова кількість штатних працівників, осіб	194,5	199,5	188,5
Розрахункова середньомісячна зарплата 1 штатного працівника фонду, грн	12355,61	15224,73	24011,89
Мінімальна зарплата по країні, грн	6700,00	7775,00*	8000,00
Відхилення від мінімальної, грн	+5655,61	+7449,73	+16011,89
Рівень до мінімальної, %	184,41	195,82	300,15
Середня зарплата по країні, грн	14308,46	17486,60	20653,55
Відхилення від середньої по країні, грн	-1952,85	-2261,87	+3358,34
Рівень до середньої по країні, %	86,35	87,06	116,26

Джерело: розраховано автором за звітністю фонду

Дані табл. 2.10 свідчать, що у 2023–2025 рр. розрахункова середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника фонду мала стійку тенденцію до зростання: з 12355,61 грн у 2023 р. до 15224,73 грн у 2024 р. та 24011,89 грн у 2025 р. У 2023–2024 рр. цей показник перевищував мінімальну заробітну плату, проте залишався нижчим за середню по країні. Водночас у 2025 р. рівень оплати праці у фонді вже перевищив як мінімальну,

так і середню заробітну плату по країні, що свідчить про покращення матеріального забезпечення персоналу. Отже, динаміка оплати праці працівників фонду є позитивною та може розглядатися як важлива передумова зміцнення мотивації і соціальної стабільності трудового колективу.

Важливим критерієм оцінки системи управління соціальним розвитком трудового колективу є стабільність кадрового складу. Саме тому доцільно проаналізувати показники руху персоналу, які дозволяють оцінити інтенсивність прийняття і звільнення працівників, рівень плинності кадрів та загальний ступінь кадрової мобільності у фонді (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники руху персоналу Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %	2025 р. до 2023 р., +, –
Прийнято штатних працівників за рік, осіб	52	48	50	96,15	-2
Звільнено штатних працівників за рік, осіб	40	41	37	92,50	-3
У т. ч. звільнено з причин плинності кадрів, осіб	40	41	37	92,50	-3
Середньорічна облікова кількість штатних працівників, осіб	194,5	199,5	188,5	96,92	-6,0
Коефіцієнт обороту з прийому, %	26,74	24,06	26,53	x	-0,21
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	20,57	20,55	19,63	x	-0,94
Коефіцієнт плинності кадрів, %	20,57	20,55	19,63	x	-0,94
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	47,30	44,61	46,15	x	-1,15

Джерело: розраховано автором за звітністю фонду

Дані табл. 2.11 свідчать, що упродовж 2023–2025 рр. рух персоналу у фонді залишався досить активним, однак без різких коливань. У 2025 р. порівняно з 2023 р. кількість прийнятих працівників зменшилася на 2 особи, а звільнених - на 3 особи. Водночас коефіцієнт обороту з прийому у 2025 р.

становив 26,53 %, що майже відповідає рівню 2023 р., тоді як коефіцієнт обороту з вибуття та коефіцієнт плинності кадрів знизилися до 19,63 %. Це свідчить про певне зменшення інтенсивності вибуття персоналу та відносну стабілізацію кадрового складу. Загальний оборот кадрів у 2025 р. становив 46,15 %, що є дещо нижчим за рівень 2023 р.

Отже, показники руху персоналу свідчать, що трудовий колектив фонду характеризується помірною кадровою мобільністю, а у 2025 р. порівняно з 2023 р. спостерігається певне зниження інтенсивності вибуття працівників. Це можна розглядати як позитивну ознаку відносної стабілізації кадрового складу, що створює більш сприятливі умови для соціального розвитку трудового колективу.

Отже, проведена оцінка показала, що система управління соціальним розвитком трудового колективу фонду загалом має сприятливі передумови для функціонування. Це підтверджується профільною кадровою структурою, переважанням основного персоналу, відотною стабільністю штатного складу та позитивною динамікою матеріального забезпечення працівників. Водночас збереження високого емоційного навантаження, необхідність постійної координації різнопрофільних працівників і потреба в підтримці сприятливого соціально-психологічного середовища свідчать про наявність проблемних аспектів. Саме це обумовлює доцільність розроблення заходів щодо удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу фонду у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ ОДЕСЬКОГО ОБЛАСНОГО БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ РЕАБІЛІТАЦІЇ ДІТЕЙ З ІНВАЛІДНІСТЮ «МАЙБУТНЄ»

3.1. Обґрунтування стратегічних орієнтирів удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу

Після оцінки сучасного стану управління соціальним розвитком трудового колективу фонду виникає потреба перейти від констатації наявних характеристик і проблем до обґрунтування перспектив їх подальшого вдосконалення. Такий підхід є необхідним, оскільки соціальний розвиток трудового колективу не може забезпечуватися лише за рахунок підтримання наявних умов функціонування, а потребує цілеспрямованого пошуку нових управлінських рішень, здатних посилити кадрову стабільність, мотивацію персоналу, якість внутрішньої взаємодії та сприятливість соціально-психологічного середовища. Саме тому на даному етапі доцільно зосередити увагу на обґрунтуванні стратегічних напрямів удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу фонду.

Формування таких напрямів має спиратися не лише на внутрішні результати попереднього аналізу, а й на врахування зовнішніх умов функціонування фонду, його ресурсних можливостей, організаційних особливостей та потенційних обмежень. Це дозволяє перейти від опису окремих проблем до системного бачення перспектив розвитку, в межах якого управління соціальним розвитком трудового колективу розглядається як складова загальної стратегії підвищення ефективності діяльності фонду.

З огляду на це, наступним кроком доцільно здійснити узагальнену оцінку сильних і слабких сторін системи управління соціальним розвитком трудового колективу фонду, а також визначити зовнішні можливості й

загрози, що впливають на її подальше вдосконалення. Саме такий підхід створює аналітичну основу для формування стратегічних напрямів розвитку та вибору найбільш доцільних управлінських рішень.

Для обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу фонду доцільно узагальнити результати попереднього аналізу у формі SWOT-аналізу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз системи управління соціальним розвитком трудового колективу Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Виражений соціально-реабілітаційний профіль діяльності фонду	Високе емоційне навантаження на персонал
Переважає основного профільного персоналу у структурі кадрів	Складність координації між різнопрофільними професійними групами
Наявність розвинутого медико-реабілітаційного блоку	Залежність частини соціального розвитку персоналу від фінансових можливостей фонду
Відносна стабільність кадрового складу	Недостатня формалізація окремих інструментів соціального розвитку персоналу
Зростання фонду оплати праці та покращення матеріального забезпечення працівників	Імовірність професійного виснаження та потреба в системній психологічній підтримці
Висока професійна спеціалізація працівників	Обмеженість ресурсів для розширення соціальних програм для персоналу
Домінування постійного штатного персоналу над позаштатними формами зайнятості	Значна залежність якості внутрішнього середовища від управлінської координації
Соціальна значущість місії фонду, що підсилює ціннісну згуртованість колективу	Відсутність чіткої довгострокової програми соціального розвитку трудового колективу
Можливості	Загрози
Розвиток партнерства з органами влади, донорами та громадськими організаціями	Нестабільність зовнішнього фінансування та ресурсного забезпечення
Використання грантових програм для підтримки персоналу і навчання	Зростання вартості утримання персоналу та надання послуг
Запровадження програм професійного розвитку, супервізії та психологічної підтримки працівників	Ризик посилення плинності кадрів в умовах емоційного перевантаження
Використання цифрових інструментів внутрішньої комунікації та навчання	Посилення конкуренції за кваліфікованих медичних, психологічних і реабілітаційних фахівців
Розширення практик нематеріальної мотивації персоналу	Імовірність професійного вигорання працівників

Продовження таблиці 3.1

1	2
Підвищення суспільної уваги до інклюзії, безбар'єрності та соціальної підтримки	Ускладнення зовнішнього середовища через економічну нестабільність
Формування внутрішньої програми соціального розвитку трудового колективу	Зростання управлінського навантаження при розширенні діяльності фонду
Посилення міждисциплінарної взаємодії та командної роботи	Ризик зниження якості внутрішніх комунікацій у разі збільшення чисельності персоналу

Джерело: побудовано автором за [5; 15; 18; 21-22; 30-31; 41; 44-50; 63]

Для обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу фонду доцільно перейти від узагальнення факторів до визначення можливих управлінських рішень. Саме матриця TOWS дозволяє поєднати внутрішні сильні та слабкі сторони із зовнішніми можливостями і загрозами та сформувані практичні стратегічні орієнтири розвитку. Такий підхід дає змогу визначити, які переваги фонду слід використати для реалізації можливостей, які недоліки потребують подолання, а також яким чином мінімізувати вплив зовнішніх загроз (табл. 3.2).

Отже, матриця TOWS показує, що стратегічні напрями удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу фонду мають бути орієнтовані на поєднання кадрового потенціалу, соціальної місії та внутрішньої згуртованості колективу з можливостями зовнішнього партнерства, цифровізації та розвитку інклюзивних практик. Водночас особливої уваги потребують стратегії, спрямовані на зниження емоційного навантаження, подолання ризиків професійного вигорання, формалізацію соціальних програм для працівників та підвищення якості внутрішньої координації. Це створює підстави для подальшого переходу до розроблення конкретних заходів і управлінських рішень щодо вдосконалення системи соціального розвитку трудового колективу фонду.

Таблиця 3.2 – Матриця TOWS для обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії 1. Використати розвинений медико-реабілітаційний і психолого-педагогічний потенціал фонду для розширення партнерських програм із донорами, органами влади та громадськими організаціями. 2. На основі стабільного кадрового ядра та соціальної місії фонду впровадити системні програми професійного розвитку, супервізії та психологічної підтримки персоналу. 3. Використати високу ціннісну згуртованість колективу для розвитку нематеріальної мотивації, командної взаємодії та внутрішніх комунікацій. 4. Спрямувати позитивну динаміку матеріального забезпечення персоналу на формування довгострокової програми соціального розвитку трудового колективу.	ST-стратегії 1. Використати стабільність основного персоналу та високу професійну спеціалізацію для зменшення ризику плинності кадрів і втрати ключових фахівців. 2. На основі сильної соціальної місії фонду підтримувати лояльність працівників в умовах зовнішньої фінансової нестабільності. 3. Використати розвинений профільний кадровий потенціал для збереження якості послуг в умовах економічних та інституційних ризиків. 4. Посилити роль внутрішньої згуртованості колективу як механізму протидії професійному вигоранню та емоційному виснаженню.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії 1. Залучити грантові, партнерські та донорські ресурси для розширення соціальних програм підтримки працівників. 2. Використати цифрові інструменти навчання і комунікації для підвищення координації між різнопрофільними працівниками. 3. Запровадити програми супервізії, психологічної підтримки та профілактики професійного вигорання для зниження емоційного навантаження на персонал. 4. На основі зростання суспільної уваги до інклюзії та безбар'єрності формалізувати довгострокову програму соціального розвитку трудового колективу фонду.	WT-стратегії 1. Мінімізувати ризики професійного вигорання через удосконалення режимів праці, психологічну підтримку та перерозподіл навантаження між працівниками. 2. Скоротити залежність соціального розвитку персоналу від нестійкого фінансування шляхом диверсифікації джерел ресурсів. 3. Зменшити ризик управлінських ускладнень через чіткішу регламентацію функцій, комунікацій і взаємодії між підрозділами. 4. Запровадити систему моніторингу соціального розвитку трудового колективу для своєчасного виявлення проблем у сфері мотивації, плинності та соціально-психологічного клімату.

Джерело: побудовано автором

Результати матриці TOWS дали змогу конкретизувати стратегічні напрями удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу фонду та перейти від загальних аналітичних висновків до формування впорядкованої системи цільових орієнтирів. Оскільки реалізація запропонованих стратегій потребує чіткої ієрархізації пріоритетів, доцільно побудувати дерево цілей, яке дозволяє узгодити загальну мету вдосконалення з цілями першого і другого порядку (рис.3.1).



Рисунок 3.1 – Дерево цілей удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу

Джерело: побудовано автором

Такий підхід забезпечує логічний перехід від стратегічного аналізу до практичного проєктування управлінських рішень у сфері кадрового розвитку, внутрішніх комунікацій, мотивації та соціальної підтримки працівників.

Отже, побудоване дерево цілей дозволило систематизувати основні орієнтири удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу фонду та визначити їх ієрархічний взаємозв'язок. Воно показує, що досягнення загальної мети потребує комплексного впливу на кадровий розвиток персоналу, соціально-психологічне середовище колективу та систему мотивації й організаційної підтримки працівників. Така структуризація створює цілісну основу для подальшого обґрунтування конкретних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління соціальним розвитком трудового колективу фонду.

Проведений аналіз показав доцільність зосередження управлінських зусиль на кадровому розвитку, покращенні соціально-психологічного середовища, удосконаленні мотивації та посиленні організаційної підтримки працівників.

3.2. Раціоналізація організаційної структури управління персоналом

Проведений стратегічний аналіз дозволив визначити ключові напрями удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу фонду та виявити потребу в посиленні організаційного забезпечення цього процесу. За таких умов важливого значення набуває раціоналізація організаційної структури управління персоналом, оскільки саме вона визначає рівень узгодженості кадрових, мотиваційних, комунікаційних і психологічних функцій. Для фонду, діяльність якого пов'язана з високим емоційним навантаженням, міжпрофесійною взаємодією та потребою в постійній координації працівників, удосконалення організаційної структури має бути спрямоване на формування більш цілісного механізму управління персоналом. У зв'язку з цим у межах даного підпункту доцільно обґрунтувати напрями раціоналізації організаційної структури управління персоналом фонду та визначити її роль у забезпеченні соціального розвитку трудового колективу.

Аналіз чинної структури фонду (рис. 3.2) показав, що кадрові та психологічні функції у ньому наявні, але реалізуються розосереджено: кадрова робота зосереджена в межах посад інспекторів з кадрів, а психологічна підтримка - у межах психолого-педагогічного відділення.



Рисунок 3.2– Організаційна структура управління Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє»

Джерело: побудовано автором

У зв'язку з цим доцільно запропонувати структурне рішення, яке дозволить поєднати кадрові, мотиваційні, комунікаційні та психологічні функції в єдиному координаційному центрі. Така потреба узгоджується з чинним штатним розписом, у якому наявні інспектори з кадрів, головний психолог і психологи, але відсутній окремий підрозділ, відповідальний саме за соціальний розвиток персоналу.

З метою підвищення результативності управління соціальним розвитком трудового колективу Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» доцільно запропонувати створення служби соціального розвитку персоналу (рис.3.3). Формування такого структурного елемента є доцільним з огляду на те, що чинна система управління персоналом у фонді не забезпечує достатньої інтеграції кадрових, психологічних і комунікаційних функцій, хоча потреба в їх поєднанні є очевидною. Це

зумовлено як специфікою діяльності фонду, пов'язаною з високим емоційним навантаженням на працівників, так і необхідністю системної реалізації програми соціального розвитку трудового колективу.

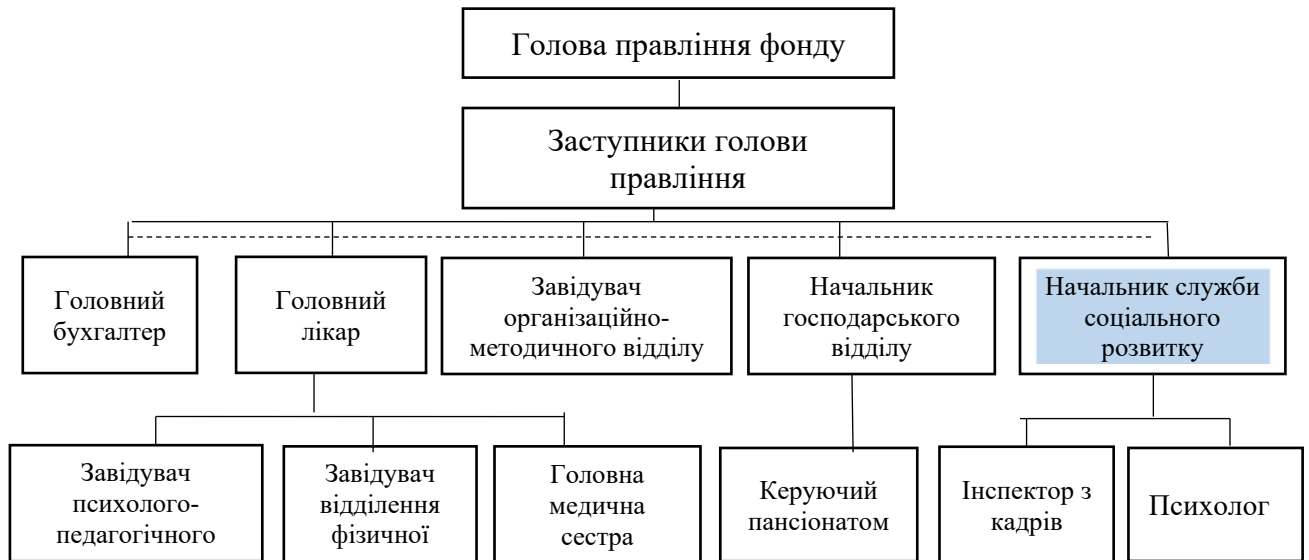


Рисунок 3.3 – Удосконалена організаційна структура управління Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє»

Джерело: побудовано автором

Пропонується сформувати службу соціального розвитку персоналу у складі трьох працівників: начальника служби, інспектора з кадрів і психолога. Така побудова є раціональною, оскільки дозволяє, з одного боку, спиратися на вже наявні у фонді кадрові та психологічні функції, а з іншого - об'єднати їх у межах єдиного координаційного механізму. У чинному штатному розписі наявні провідний інспектор з кадрів, інспектор з кадрів, головний психолог, клінічний психолог, практичні психологи та психологи, що свідчить про реальну кадрову базу для організаційного оформлення такої служби без радикального ускладнення структури фонду.

Начальник служби соціального розвитку персоналу має здійснювати загальну координацію заходів з мотивації, адаптації, внутрішніх комунікацій, соціальної підтримки та моніторингу стану трудового колективу. Інспектор з кадрів у складі служби забезпечуватиме кадрове діловодство, адаптацію нових

працівників, участь у реалізації мотиваційних заходів, збір інформації щодо руху персоналу та кадрової стабільності. Психолог відповідатиме за психологічну підтримку працівників, профілактику професійного вигорання, діагностику соціально-психологічного клімату, індивідуальне консультування та проведення групових заходів.

Створення такої служби дозволить вирішити кілька важливих завдань. По-перше, буде забезпечено єдиний центр координації програми соціального розвитку трудового колективу. По-друге, посилиться зв'язок між кадровою політикою, мотиваційною системою та психологічною підтримкою персоналу. По-третє, з'явиться можливість систематичного моніторингу соціального стану трудового колективу, рівня задоволеності працею, ризиків професійного вигорання та проблем внутрішньої комунікації. По-четверте, підвищиться керованість процесу соціального розвитку персоналу, що особливо важливо для благодійного фонду з багатoproфільною структурою діяльності.

Отже, раціоналізація організаційної структури управління персоналом фонду є необхідною передумовою підвищення результативності управління соціальним розвитком трудового колективу. Запропоновані зміни спрямовані на посилення координації кадрових, мотиваційних, комунікаційних і психологічних функцій, що дозволяє підвищити цілісність і керованість відповідних процесів. Упорядкування організаційної взаємодії між підрозділами та закріплення відповідальності за соціальний розвиток персоналу створюють основу для більш ефективного впровадження практичних заходів підтримки працівників. Саме тому удосконалення організаційної структури слід розглядати як важливий інструмент зміцнення кадрової стабільності, покращення внутрішнього середовища та підвищення якості управління персоналом у фонді.

Впровадження служби соціального розвитку персоналу дозволить об'єднати кадрові, психологічні та комунікаційні функції, підвищити системність управління соціальним розвитком трудового колективу та

забезпечити більш результативну реалізацію програми соціального розвитку працівників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Функції служби соціального розвитку персоналу фонду

Посада	Основні функції	Очікуване значення для фонду
Начальник служби соціального розвитку персоналу	Координація реалізації програми соціального розвитку; організація заходів мотивації, комунікації та соціальної підтримки; моніторинг результативності	Формування єдиного центру управління соціальним розвитком трудового колективу
Інспектор з кадрів	Кадрове діловодство; супровід адаптації працівників; облік кадрового руху; участь у реалізації мотиваційних заходів	Посилення кадрової стабільності, удосконалення кадрового супроводу працівників
Психолог	Психодіагностика; індивідуальне консультування; профілактика професійного вигорання; участь у розвитку внутрішніх комунікацій і командної взаємодії	Покращення соціально-психологічного клімату, підвищення психологічної стійкості персоналу

Джерело: побудовано автором

Дані табл. 3.3 показують, що створення служби соціального розвитку персоналу дозволяє поєднати в єдиному структурному центрі кадрові, психологічні та координаційні функції. Запропонований розподіл обов'язків між начальником служби, інспектором з кадрів і психологом забезпечує системний підхід до реалізації програми соціального розвитку трудового колективу, підсилює кадровий супровід працівників і створює організаційні умови для профілактики професійного вигорання. Таким чином, функції служби охоплюють як управлінський, так і соціально-психологічний аспекти роботи з персоналом.

3.3. Розробка програми соціального розвитку трудового колективу фонду

Результати стратегічного аналізу та побудова дерева цілей дали змогу визначити ключові орієнтири удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу фонду. Водночас для переходу від загальних

стратегічних положень до практичної реалізації необхідно конкретизувати цільові установки програми, її завдання та очікувані результати. Саме така структуризація створює основу для подальшого формування комплексу заходів, відповідальних виконавців і механізмів реалізації програми соціального розвитку трудового колективу фонду.

З метою забезпечення цілісності програмного підходу доцільно систематизувати основні цілі, завдання та очікувані результати програми соціального розвитку трудового колективу фонду (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Цілі, завдання та очікувані результати програми соціального розвитку трудового колективу

Цілі програми	Завдання програми	Очікувані результати
Підвищення ефективності кадрового розвитку професійної підтримки персоналу та	Розширення можливостей професійного навчання, підвищення кваліфікації, наставництва і супервізії працівників	Підвищення професійної компетентності персоналу, зміцнення кадрового потенціалу, полегшення адаптації працівників
	Розвиток міждисциплінарної взаємодії між медичним, психолого-педагогічним і реабілітаційним персоналом	Покращення координації роботи підрозділів, підвищення узгодженості дій персоналу
	Формування умов для професійного закріплення працівників у фонді	Зниження ризику плинності кадрів, посилення кадрової стабільності
Удосконалення соціально-психологічного середовища внутрішніх комунікацій колективі та у	Покращення соціально-психологічного клімату і командної згуртованості	Формування сприятливого внутрішнього середовища, підвищення рівня довіри і взаємопідтримки
	Запровадження заходів профілактики професійного вигорання та психологічної підтримки працівників	Зниження емоційного напруження, підвищення психологічної стійкості персоналу
	Удосконалення внутрішніх комунікацій і взаємодії між підрозділами	Підвищення ефективності інформаційного обміну, зміцнення організаційної узгодженості
Посилення мотивації, соціальної захищеності та організаційної підтримки працівників та	Удосконалення системи матеріального і нематеріального стимулювання	Підвищення трудової мотивації, лояльності та зацікавленості працівників у результатах діяльності фонду
	Розвиток соціальних програм підтримки працівників і підвищення якості трудового життя	Посилення соціальної захищеності персоналу, покращення умов праці
	Формування системного підходу до планування і моніторингу соціального розвитку трудового колективу	Підвищення керованості процесу соціального розвитку, можливість постійного коригування програми

Джерело: побудовано автором

Отже, систематизація цілей, завдань та очікуваних результатів програми дозволяє розглядати соціальний розвиток трудового колективу фонду як цілеспрямований і багатокомпонентний процес. Таблиця 3.4 показує, що програма має охоплювати кадровий розвиток, соціально-психологічне середовище, внутрішні комунікації, мотивацію та соціальну підтримку працівників. Це створює логічну основу для подальшого формування конкретних заходів програми соціального розвитку трудового колективу фонду.

Визначення цілей, завдань і очікуваних результатів програми створює концептуальну основу для її практичного наповнення. Водночас для реального впровадження програми соціального розвитку трудового колективу фонду необхідно конкретизувати її у вигляді системи взаємопов'язаних заходів, визначити строки їх реалізації, відповідальних осіб та очікувані результати. Саме такий підхід дозволяє перевести програмні орієнтири у площину практичного управління (табл. 3.5).

Отже, програма соціального розвитку трудового колективу фонду має комплексний характер і охоплює взаємопов'язані напрями, спрямовані на професійний розвиток працівників, покращення соціально-психологічного клімату, удосконалення внутрішніх комунікацій, посилення мотивації та соціальної підтримки персоналу. Запропоновані заходи узгоджуються з виявленими у попередньому аналізі проблемами та стратегічними орієнтирами розвитку. Це дозволяє розглядати програму як практичний інструмент удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу фонду.

Запропонована програма соціального розвитку трудового колективу фонду матиме практичне значення лише за умови чіткого розподілу функцій, відповідальності та координації між учасниками її реалізації. Саме тому наступним етапом доцільно визначити організаційне забезпечення програми, тобто конкретизувати коло виконавців, їх функції та роль у досягненні поставлених цілей.

Таблиця 3.5 – Програма соціального розвитку трудового колективу Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє»

Напрямок програми	Заходи	Строк реалізації	Відповідальні	Очікувані результати
Професійний розвиток персоналу	Організація внутрішніх навчальних семінарів і тренінгів для працівників фонду	Постійно, щоквартально	Керівництво фонду, завідувачі відділень	Підвищення професійної компетентності працівників
	Запровадження системи наставництва для нових працівників	Постійно	Керівники структурних підрозділів	Полегшення професійної адаптації, зниження ризику кадрової нестабільності
	Проведення міждисциплінарних нарад і супервізій	Щомісячно	Головний лікар, завідувачі відділень	Покращення координації між професійними групами
Соціально-психологічна підтримка персоналу	Проведення групових зустрічей психологічної підтримки для працівників	Щомісячно	Психолог	Зниження емоційного напруження і профілактика професійного вигорання
	Запровадження індивідуальних консультацій для працівників з ознаками емоційного виснаження	За потребою	Служба соціального розвитку	Підвищення психологічної стійкості персоналу
	Організація командоутворюючих заходів	Двічі на рік	Керівництво фонду, організаційно-методичний відділ	Зміцнення згуртованості трудового колективу
Удосконалення внутрішніх комунікацій	Регулярне проведення загальних зборів і внутрішніх координаційних нарад	Щомісячно	Голова правління, керівники підрозділів	Підвищення відкритості комунікацій та узгодженості дій
	Створення єдиного інформаційного простору для обміну внутрішньою інформацією	Протягом року	Інженер з комп'ютерних систем, керівництво фонду	Покращення внутрішньої координації та доступу до інформації
Мотивація та соціальна підтримка працівників	Розробка системи нематеріального стимулювання працівників	Протягом року	Керівництво фонду, служба соціального розвитку	Підвищення мотивації, лояльності та визнання працівників
	Удосконалення практики морального заохочення та публічного визнання досягнень працівників	Постійно	Керівництво фонду	Формування позитивної організаційної культури
	Запровадження додаткових заходів соціальної підтримки працівників	Протягом року	Керівництво фонду, бухгалтерія	Підвищення соціальної захищеності та якості трудового життя
Організаційне забезпечення соціального розвитку	Призначення відповідальних осіб за координацію реалізації програми	На початку реалізації програми	Голова правління фонду	Підвищення керованості процесу реалізації програми
	Проведення щорічного моніторингу результатів програми	Щорічно	Керівництво фонду, служба соціального розвитку	Можливість оцінки результативності та коригування програми

Джерело: побудовано автором

Ефективна реалізація програми соціального розвитку трудового колективу фонду потребує чіткого організаційного забезпечення, яке передбачає розподіл функцій між керівництвом, кадровою службою, керівниками структурних підрозділів, психологічною службою, організаційно-методичним відділом та іншими учасниками (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Організаційне забезпечення реалізації програми соціального розвитку трудового колективу

Виконавець	Функції у реалізації програми	Зона відповідальності
Голова правління фонду	Загальне керівництво реалізацією програми, затвердження основних рішень, координація взаємодії між підрозділами	Загальна організація та стратегічне управління програмою
Заступники голови правління	Оперативний супровід окремих напрямів програми, контроль виконання заходів	Поточна координація реалізації програми
Служба соціального розвитку персоналу	Організація заходів професійного розвитку, адаптації, наставництва, кадрового супроводу	Кадрове забезпечення та моніторинг кадрової стабільності
Головний лікар	Координація участі медичного персоналу у програмі, організація професійної взаємодії між підрозділами	Реалізація програми у медико-реабілітаційному блоці
Завідувачі відділень	Організація виконання заходів у структурних підрозділах, забезпечення участі працівників	Реалізація програми на рівні відділень
Служба соціального розвитку персоналу	Проведення заходів психологічної підтримки, профілактики професійного вигорання, розвитку командної взаємодії	Соціально-психологічний супровід програми
Організаційно-методичний відділ	Інформаційне та організаційне забезпечення проведення заходів, координація внутрішніх комунікацій	Організаційна підтримка реалізації програми
Бухгалтерія	Фінансовий супровід заходів програми, контроль використання коштів	Ресурсне забезпечення та фінансовий контроль
Інженер з комп'ютерних систем	Технічне забезпечення цифрових інструментів внутрішньої комунікації та навчання	Технічна підтримка та цифровізація програми
Трудовий колектив фонду	Участь у заходах програми, надання зворотного зв'язку, підтримка реалізації ініціатив	Безпосередня участь у реалізації та оцінці результатів програми

Джерело: побудовано автором

Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій, належний контроль виконання заходів і своєчасне коригування програми. Саме тому організаційне

забезпечення слід розглядати як необхідну умову результативного впровадження програми соціального розвитку трудового колективу фонду.

Визначення цілей програми, її змістового наповнення та організаційного забезпечення дозволяє перейти до узагальнення механізму її практичної реалізації. Для цього доцільно подати послідовність основних управлінських етапів у вигляді схеми, що дає змогу наочно відобразити логіку впровадження програми соціального розвитку трудового колективу фонду, починаючи від виявлення потреб і завершуючи моніторингом результатів та коригуванням заходів (рис. 3.4).

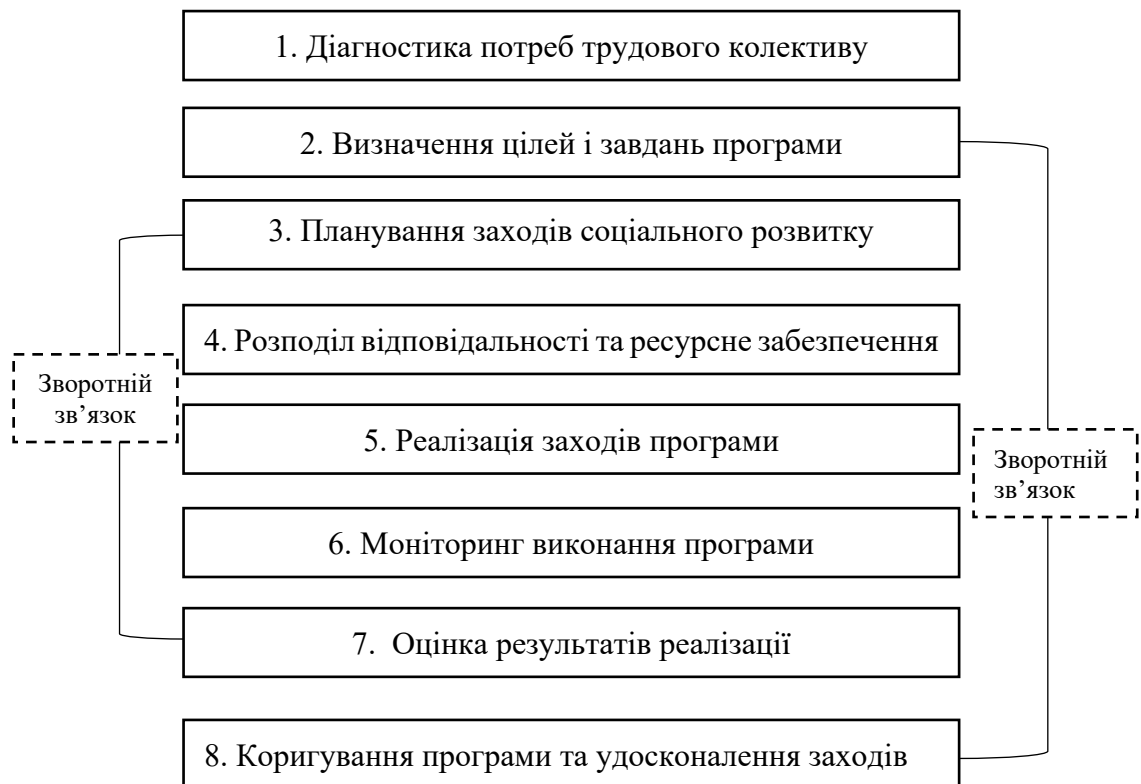


Рисунок 3.4 – Механізм реалізації програми соціального розвитку трудового колективу Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє»

Джерело: побудовано автором

Як показано на рис. 3.4, механізм реалізації програми соціального розвитку трудового колективу фонду має послідовний і циклічний характер. Його вихідним етапом є діагностика потреб трудового колективу, яка дозволяє виявити основні проблеми у сфері професійного розвитку, мотивації,

внутрішніх комунікацій, психологічної підтримки та соціальної захищеності працівників. На основі цієї інформації формуються цілі й завдання програми, які конкретизують стратегічні орієнтири соціального розвитку персоналу.

Наступним етапом є планування заходів соціального розвитку, у межах якого визначаються конкретні напрями, інструменти та строки реалізації програми. Після цього здійснюється розподіл відповідальності між керівництвом фонду, кадровою службою, завідувачами відділень, психологічною службою та іншими виконавцями, а також визначаються необхідні ресурси для впровадження програми. Центральним етапом механізму є безпосередня реалізація заходів, що охоплює професійне навчання персоналу, заходи психологічної підтримки, удосконалення внутрішніх комунікацій, розвиток системи мотивації та соціальної підтримки працівників.

Завершальні етапи механізму пов'язані з моніторингом виконання програми, оцінкою отриманих результатів та подальшим коригуванням заходів. Це дає змогу забезпечити зворотний зв'язок у процесі реалізації програми та підвищити її адаптивність до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Таким чином, запропонований механізм реалізації програми дозволяє розглядати соціальний розвиток трудового колективу як безперервний керований процес, що базується на послідовному поєднанні планування, організації, контролю та удосконалення.

Отже, механізм реалізації програми соціального розвитку трудового колективу фонду відображає логічну послідовність управлінських дій, необхідних для її впровадження та подальшого вдосконалення. Його застосування забезпечує системність, координацію та керованість процесу соціального розвитку персоналу, що створює умови для більш результативної реалізації запропонованої програми.

3.4. Впровадження механізмів мотивації, комунікації та психологічної підтримки працівників

Розробка програми соціального розвитку трудового колективу фонду створює загальну організаційну основу для вдосконалення управління персоналом, однак її результативність значною мірою залежить від конкретних механізмів реалізації. З огляду на специфіку діяльності фонду особливого значення набувають інструменти, спрямовані на посилення трудової мотивації, покращення внутрішніх комунікацій та забезпечення психологічної підтримки працівників. Саме ці складові безпосередньо впливають на кадрову стабільність, згуртованість колективу, профілактику професійного вигорання та підвищення якості трудового життя персоналу. У зв'язку з цим у межах даного підпункту доцільно запропонувати конкретні прикладні рішення, що можуть бути впроваджені у практику роботи фонду та забезпечити реальне удосконалення системи управління соціальним розвитком трудового колективу.

Одним із ключових чинників результативного соціального розвитку трудового колективу фонду є дієва система мотивації працівників. Для організації, діяльність якої пов'язана з високим емоційним навантаженням, міждисциплінарною взаємодією та соціально значущою місією, особливого значення набуває поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Саме тому вдосконалення механізму мотивації має бути орієнтоване не лише на підвищення зацікавленості працівників у результатах праці, а й на посилення їхньої лояльності, професійної залученості, визнання внеску в діяльність фонду та підтримку сприятливого внутрішнього середовища. У зв'язку з цим доцільно запропонувати конкретні заходи, спрямовані на розвиток системи мотивації працівників фонду.

З урахуванням виявлених у попередніх розділах проблем і стратегічних орієнтирів удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу, першочергового значення набуває формування практичного

комплексу мотиваційних заходів. Для цього доцільно систематизувати відповідні пропозиції у вигляді таблиці, що дозволяє пов'язати конкретні заходи з механізмом їх впливу та очікуваними результатами.

Таблиця 3.7 – Заходи з удосконалення системи мотивації працівників Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє»

Захід	Зміст заходу	Очікуваний вплив
Запровадження системи внутрішнього визнання працівників	Відзначення працівників за професійні досягнення, ініціативність, командну взаємодію та внесок у розвиток фонду	Посилення нематеріальної мотивації, формування відчуття значущості праці
Розробка прозорих критеріїв морального і матеріального заохочення	Визначення зрозумілих підстав для заохочення працівників за результатами діяльності	Підвищення довіри до системи стимулювання та справедливості її сприйняття
Розвиток системи професійного стимулювання	Заохочення участі у навчанні, тренінгах, супервізіях, професійних заходах	Посилення зацікавленості працівників у професійному розвитку
Запровадження індивідуальних форм визнання внеску працівників	Подяки, грамоти, публічне визнання, інформування колективу про досягнення працівників	Підвищення лояльності, зміцнення позитивної організаційної культури
Удосконалення нематеріальних стимулів	Гнучкі форми організації праці, підтримка балансу між роботою та особистим життям, участь у прийнятті рішень	Зниження емоційного виснаження, посилення залученості працівників
Підтримка командної мотивації	Заохочення колективних результатів, проведення спільних заходів, командне визнання	Посилення згуртованості та міжпрофесійної взаємодії
Розширення соціальної підтримки працівників	Додаткові соціальні ініціативи, пов'язані з турботою про добробут працівників	Підвищення соціальної захищеності та задоволеності працею

Джерело: побудовано автором

Запропоновані в табл. 3.7 заходи орієнтовані на поєднання матеріальних, нематеріальних, професійних і соціально-психологічних стимулів. Їх упровадження дозволить посилити індивідуальну і командну мотивацію працівників, підвищити рівень справедливості в системі заохочення, а також зміцнити організаційну культуру фонду. Особливе значення мають заходи, пов'язані з визнанням досягнень працівників, підтримкою професійного

розвитку та розширенням нематеріальних стимулів, оскільки саме вони найбільше відповідають специфіці діяльності благодійного фонду.

Поряд із удосконаленням системи мотивації важливим напрямом соціального розвитку трудового колективу фонду є розвиток внутрішніх комунікацій. Для організації, діяльність якої базується на взаємодії медичного, психолого-педагогічного, реабілітаційного та адміністративного персоналу, якість комунікацій безпосередньо впливає на узгодженість дій, соціально-психологічний клімат і результативність спільної роботи (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Заходи з розвитку внутрішніх комунікацій в Одеському обласному благодійному фонді реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє»

Захід	Зміст заходу	Очікуваний вплив
Запровадження регулярних координаційних нарад	Проведення планових зустрічей керівників підрозділів і працівників для обговорення поточних питань та узгодження дій	Підвищення узгодженості роботи та оперативності прийняття рішень
Проведення міждисциплінарних робочих зустрічей	Організація спільних обговорень між медичним, психолого-педагогічним і реабілітаційним персоналом	Посилення командної взаємодії та покращення якості координації
Створення єдиного внутрішнього інформаційного простору	Використання електронних засобів обміну інформацією, внутрішніх чатів, спільних електронних ресурсів	Покращення доступу до інформації та зменшення комунікаційних бар'єрів
Запровадження механізму зворотного зв'язку	Організація збору пропозицій, зауважень і оцінок працівників щодо умов праці та внутрішньої взаємодії	Підвищення відкритості управління та залученості працівників
Проведення загальних зборів трудового колективу	Регулярне інформування працівників про результати діяльності фонду, зміни та плани розвитку	Формування довіри до керівництва та посилення внутрішньої єдності колективу
Розробка внутрішніх регламентів комунікації	Визначення порядку інформаційної взаємодії між підрозділами та посадовими особами	Чіткість інформаційних потоків і зменшення організаційних непорозумінь
Організація командоутворюючих заходів	Проведення спільних заходів, спрямованих на зміцнення неформальної взаємодії та партнерства	Покращення соціально-психологічного клімату та командної згуртованості

Джерело: побудовано автором

Запропоновані в табл. 3.8 заходи спрямовані на вдосконалення як формальних, так і неформальних аспектів внутрішньої комунікації у фонді. Їх

реалізація дозволить підвищити узгодженість взаємодії між підрозділами, покращити обмін інформацією, посилити зворотний зв'язок і створити більш відкритий та згуртований внутрішній простір. Особливе значення мають міждисциплінарні зустрічі, механізми зворотного зв'язку та єдиний інформаційний простір, оскільки саме вони найбільше відповідають специфіці діяльності фонду.

Отже, розвиток внутрішніх комунікацій слід розглядати як важливий практичний механізм удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу фонду. Запропоновані заходи сприятимуть зміцненню командної взаємодії, підвищенню інформаційної відкритості, покращенню координації між підрозділами та формуванню більш сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі.

В умовах діяльності фонду, де працівники постійно взаємодіють із дітьми з інвалідністю та їхніми сім'ями, особливого значення набуває збереження психологічної стійкості персоналу. Саме тому поряд із мотиваційними та комунікаційними заходами доцільно передбачити цілеспрямовану систему психологічної підтримки, спрямовану на профілактику професійного вигорання, зниження емоційного напруження та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі (табл. 3.9).

Заходи, подані в табл. 3.9, утворюють цілісну програму психологічної підтримки працівників, яка поєднує діагностичні, консультативні, профілактичні та командоутворюючі інструменти. Їх реалізація дозволить своєчасно виявляти ознаки емоційного виснаження, надавати працівникам індивідуальну та групову підтримку, а також формувати навички подолання стресу і підвищення психологічної стійкості.

Таблиця 3.9 – Програма психологічної підтримки працівників Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє»

Захід	Зміст заходу	Періодичність / строк	Відповідальні	Очікуваний результат
Психодіагностика емоційного стану працівників	Проведення анкетування, опитувань і коротких тестувань для виявлення ознак професійного вигорання, стресу та емоційного виснаження	Щопівроку	Служба соціального розвитку персоналу	Своєчасне виявлення психологічних ризиків у колективі
Індивідуальні психологічні консультації	Надання персональної психологічної підтримки працівникам, які відчувають емоційне перевантаження або труднощі в роботі	За потребою, постійно	Служба соціального розвитку персоналу	Зниження емоційного напруження, підвищення психологічної стійкості
Групові зустрічі психологічної підтримки	Проведення групових сесій для обговорення труднощів, емоційного досвіду та взаємної підтримки	1 раз на місяць	Психолог	Зміцнення довіри, підтримки та згуртованості колективу
Тренінги зі стресостійкості та саморегуляції	Організація практичних занять з розвитку навичок емоційного самоконтролю, профілактики стресу, відновлення ресурсного стану	1 раз на квартал	Служба соціального розвитку персоналу, зовнішні тренери	Формування навичок подолання стресу та профілактики вигорання
Супервізійні зустрічі для фахівців	Професійне обговорення складних випадків і робочих ситуацій під супроводом досвідчених фахівців	1 раз на місяць	Головний лікар, психолог, завідувачі відділень	Зменшення професійної напруги, покращення якості взаємодії
Командоутворюючі заходи	Проведення спільних зустрічей і неформальних заходів для зміцнення командної єдності	2 рази на рік	Керівництво фонду, організаційно-методичний відділ	Покращення соціально-психологічного клімату, посилення командної взаємодії
Інформаційна підтримка з питань психічного здоров'я	Підготовка пам'яток, рекомендацій, інформаційних матеріалів щодо профілактики стресу і професійного виснаження	Постійно	Служба соціального розвитку персоналу, організаційно-методичний відділ	Підвищення психологічної обізнаності працівників
Моніторинг результативності заходів підтримки	Аналіз змін у психологічному стані працівників, рівні задоволеності та сприйнятті внутрішнього клімату	Щорічно	Керівництво фонду, служба соціального розвитку персоналу	Можливість коригування програми психологічної підтримки

Джерело: побудовано автором

Особливу роль у цій системі відіграють регулярні групові зустрічі, супервізії та тренінги, оскільки саме вони найбільше відповідають специфіці діяльності фонду.

Отже, програма психологічної підтримки працівників фонду є важливою складовою удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу. Її впровадження сприятиме профілактиці професійного вигорання, зниженню емоційного навантаження, зміцненню соціально-психологічного клімату та підвищенню стійкості персоналу до професійних викликів.

Запропоновані заходи з мотивації, розвитку внутрішніх комунікацій і психологічної підтримки потребують не лише змістового обґрунтування, а й визначення ресурсних параметрів їх упровадження. Саме тому доцільно узагальнити планові витрати на реалізацію основних заходів і пов'язати їх з очікуваними соціальними результатами. Такий підхід дозволяє оцінити практичну здійсненність запропонованих рішень та показати, що удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу фонду (табл. 3.10).

Наведені в табл. 3.10 розрахунки показують, що впровадження комплексу заходів з мотивації, комунікації та психологічної підтримки працівників фонду не потребує надмірних витрат, оскільки орієнтовний річний обсяг ресурсів становить 104,0 тис. грн. Найбільша частка витрат припадає на технічне забезпечення внутрішнього інформаційного простору, проведення тренінгів зі стресостійкості та заходи психологічної підтримки, що відповідає виявленим у дослідженні проблемам координації, емоційного навантаження та потреби в підтримці персоналу. Запропоновані витрати мають цільовий характер і спрямовані передусім на покращення якості внутрішнього середовища, підвищення мотивації працівників і зміцнення кадрової стабільності.

Таблиця 3.10 – Планові витрати та очікувані результати впровадження заходів з мотивації, комунікації та психологічної підтримки працівників фонду

Напрямок	Захід	Витрати на рік, грн	Розрахунок	Очікувані результати
Мотивація	Виготовлення грамот, подяк, інформаційних матеріалів для внутрішнього визнання працівників	6000	500 грн × 12 міс.	Підвищення нематеріальної мотивації, посилення визнання досягнень працівників
	Проведення щорічного заходу з відзначення працівників	12000	1 захід × 12000 грн	Зміцнення організаційної культури, підвищення лояльності персоналу
Комунікації	Організація щомісячних координаційних зустрічей і міждисциплінарних нарад	12000	1000 грн × 12 міс.	Поліпшення внутрішньої координації, скорочення комунікаційних бар'єрів
	Технічне забезпечення внутрішнього інформаційного простору	18000	1500 грн × 12 міс.	Підвищення оперативності обміну інформацією, доступності внутрішніх повідомлень
Психологічна підтримка	Проведення групових зустрічей психологічної підтримки	14400	1200 грн × 12 міс.	Зниження емоційного напруження, підтримка згуртованості колективу
	Проведення квартальних тренінгів зі стресостійкості	16000	4000 грн × 4 тренінги	Формування навичок саморегуляції та профілактики професійного вигорання
	Індивідуальні консультації працівників	12000	1000 грн × 12 міс.	Підвищення психологічної стійкості, індивідуальна підтримка працівників
Командна взаємодія	Проведення командоутворюючих заходів	10000	2 заходи × 5000 грн	Поліпшення соціально-психологічного клімату, зміцнення командної єдності
Моніторинг	Проведення опитувань і моніторингу результативності заходів	3600	300 грн × 12 міс.	Отримання зворотного зв'язку, коригування заходів програми
	Разом	104000		

Джерело: розраховано автором

Створення служби соціального розвитку персоналу здійснюється на основі внутрішнього перерозподілу функцій між наявними працівниками, тому додаткові витрати на оплату праці не виникають.

Таким чином, планові витрати на впровадження заходів із мотивації, комунікації та психологічної підтримки працівників фонду є помірними та можуть розглядатися як обґрунтовані з позиції очікуваних соціальних результатів. Їх реалізація сприятиме підвищенню лояльності та залученості працівників, покращенню внутрішньої взаємодії, профілактиці професійного вигорання та формуванню більш сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Запропоновані заходи з мотивації, розвитку внутрішніх комунікацій і психологічної підтримки працівників потребують не лише змістового наповнення, а й належного організаційного забезпечення.

Отже, обґрунтовано прикладні механізми удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу фонду через запровадження заходів мотивації, розвитку внутрішніх комунікацій і психологічної підтримки працівників. Запропоновані рішення мають комплексний характер і спрямовані на підвищення лояльності персоналу, зміцнення командної взаємодії, профілактику професійного вигорання та покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Визначені заходи та механізми їх реалізації можуть бути використані як практична основа для підвищення результативності управління соціальним розвитком трудового колективу фонду.

ВИСНОВКИ

Дослідження та обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу підприємства дозволило зробити наступні висновки:

1. У ході дослідження встановлено, що соціальний розвиток трудового колективу є комплексним процесом якісних і кількісних змін у соціальному середовищі організації, який охоплює умови праці, мотивацію, професійний розвиток, внутрішні комунікації, соціально-психологічний клімат і соціальну підтримку працівників. Його значення полягає у формуванні кадрової стабільності, підвищенні трудової активності персоналу, зміцненні згуртованості колективу та створенні передумов для результативного функціонування організації.

2. Узагальнення теоретичних підходів до управління соціальним розвитком персоналу дало змогу встановити, що цей процес доцільно розглядати на основі системного, комплексного, стратегічного, людиноцентричного, компетентнісного та соціально відповідального підходів. Їх поєднання дозволяє розглядати соціальний розвиток не як окремий напрям кадрової роботи, а як важливу підсистему сучасного менеджменту, спрямовану на розвиток людського потенціалу, покращення соціального середовища та забезпечення стійкості організації.

3. У роботі систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності управління соціальним розвитком трудового колективу. Встановлено, що найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, який поєднує кількісні, якісні, соціально-економічні, аналітичні та аудиторські методи. Це дозволяє оцінювати не лише формальні результати управління персоналом, а й глибинні зміни у мотивації, стабільності кадрів, соціально-психологічному кліматі та рівні соціальної підтримки працівників.

4. Дослідження нормативно-правового та інституційного середовища діяльності Одеського обласного благодійного фонду реабілітації дітей з інвалідністю «Майбутнє» показало, що його функціонування здійснюється в умовах багаторівневого регулювання. На діяльність фонду найбільше впливають норми, що стосуються благодійної діяльності, соціальних послуг, реабілітації, охорони здоров'я, прав дітей та осіб з інвалідністю, а також державної політики безбар'єрності. Це визначає високий рівень соціальної відповідальності фонду та потребу в належній організаційній і кадровій підтримці його діяльності.

5. Проведений аналіз організаційно-економічної та кадрової характеристики фонду дозволив встановити, що фонд має виражений соціально-реабілітаційний профіль, а його структура орієнтована на виконання медичних, психолого-педагогічних і реабілітаційних функцій. У кадровій структурі переважає основний персонал, що безпосередньо забезпечує надання послуг, а динаміка чисельності свідчить про посилення профільних напрямів діяльності. Водночас фінансові показники і структура фонду оплати праці підтверджують зростання масштабів діяльності фонду та підвищення значення матеріального забезпечення працівників.

6. Оцінка системи управління соціальним розвитком трудового колективу фонду показала, що вона загалом має сприятливі передумови для функціонування, зокрема завдяки профільній кадровій структурі, відносній стабільності персоналу, посиленню матеріального забезпечення працівників і високій соціальній значущості діяльності фонду. Разом з тим виявлено низку проблемних аспектів, серед яких підвищене емоційне навантаження на працівників, складність координації між різнопрофільними підрозділами, ризики професійного вигорання та недостатня формалізація механізмів соціального розвитку персоналу.

7. У процесі обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу встановлено, що найбільш доцільними є напрями, пов'язані з кадровим розвитком і

професійною підтримкою персоналу, покращенням соціально-психологічного середовища, розвитком внутрішніх комунікацій, удосконаленням мотивації та посиленням соціальної підтримки працівників. SWOT-аналіз, матриця TOWS і дерево цілей підтвердили необхідність переходу до більш системного, цілеспрямованого та програмного підходу до соціального розвитку трудового колективу фонду.

8. У роботі розроблено пропозиції щодо раціоналізації організаційної структури управління персоналом фонду. Обґрунтовано доцільність створення служби соціального розвитку персоналу, яка має об'єднати кадрові, психологічні та координаційні функції в єдиному центрі управління. Запровадження такого структурного елемента дозволить підвищити керованість кадрових процесів, посилити психологічну підтримку працівників, удосконалити внутрішні комунікації та забезпечити більш послідовну реалізацію програми соціального розвитку трудового колективу.

9. Сформовано програму соціального розвитку трудового колективу фонду, яка охоплює цілі, завдання, напрями, заходи, організаційне забезпечення та механізм реалізації. Програма орієнтована на підвищення професійної підтримки персоналу, покращення соціально-психологічного клімату, розвиток внутрішніх комунікацій, зміцнення мотивації та посилення соціальної захищеності працівників. Її впровадження дозволяє перевести стратегічні напрями удосконалення у площину конкретних управлінських дій.

10. Запропоновано механізми мотивації, комунікації та психологічної підтримки працівників фонду, які мають прикладний характер і можуть бути використані у практичній діяльності організації. Обґрунтовано заходи з розвитку матеріального і нематеріального стимулювання, внутрішніх комунікацій, психологічної підтримки та профілактики професійного вигорання. Визначені планові витрати на їх реалізацію та очікувані результати підтверджують, що запропоновані рішення є організаційно доцільними та спрямовані на зміцнення кадрової стабільності, підвищення лояльності

персоналу і покращення соціально-психологічного середовища трудового колективу.

Отже, мету бакалаврської роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано. Проведене дослідження підтвердило, що удосконалення управління соціальним розвитком трудового колективу благодійного фонду має ґрунтуватися на поєднанні організаційних, кадрових, мотиваційних, комунікаційних і психологічних інструментів, що в сукупності забезпечує підвищення результативності функціонування фонду та його соціальної місії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2023. № 2. С. 17–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.3>.
2. Василюк С. В. Сутність соціально-економічного розвитку персоналу підприємств в контексті забезпечення соціально-економічної ефективності діяльності. *Економічний вісник НГУ*. 2010. № 4. С. 100-104. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2010/4/EV20104_100-104.pdf3
3. Варіс І., Кравчук О., Коновалова В. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82. № 3. С. 165–179.
4. Вечірко О., Кушнір О. Методи управління соціальним розвитком персоналу на підприємстві. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 31 березня 2023 р. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2023. С. 38–39.*
5. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 270–274.
6. Вонберг Т. В., Головка А. А. Формування соціально-психологічного клімату в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2022. № 1 (59). С. 79–84. DOI: 10.24144/2409-6857.2022.1(59).79-84.
7. Гавкалова Н. Л., Нісфоян С. С. Управління розвитком персоналу на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58. Ч. 2. С. 133–137. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25307> (дата звернення: 06.04.2026).

8. Глєбова А. О., Гришко В. В. Формування кадрової безпеки та організаційної стійкості організації в умовах цифрових викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-189.
9. 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.
10. Дідур Г.І., Телічко Н.А., Петрів І.М., Солдатова А.В. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Томі 2 № 2. С.25-33. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-3S](https://doi.org/10.60022/2(2)-3S)
11. Драган О. І., Бергер А. Д., Мізюк А. О. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємстві. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-10>.
12. Друбецький С. О. Сучасні підходи до управління командами в організаціях: міждисциплінарний огляд. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-77-41.
13. Заїка О. В., Бірюкова Т. Ф. Соціальна напруга в трудовому колективі як чинник реорганізації підприємства. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2019. № 6 (46). С. 85-94. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No6/85.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3877579
14. Замроз М. В., Кульчицька Л. Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 13. С. 78–84. DOI: 10.32782/2708-0366/2022.13.9.
15. Камишнікова Е., Немашкалова О., Сидоренко О. Соціально відповідальне управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 155-160.

<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-21>.

<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1230/1183>

16. Кобеля З. І., Водянка Л. Д. Соціальне підприємництво як інноваційна модель розвитку економіки. *Агросвіт*. 2023. № 5–6. С. 54–65. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.5-6.54.

17. Козлова І. М., Березницька М. Р. Сучасні підходи до мотивації персоналу в харчовій галузі України. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : матеріали XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 21 листопада 2025 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2025. С. 229–233.

18. Колянко О. В. Управління соціальним розвитком організацій. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 68. С. 72-76.

19. Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 140–151. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiyruv.pdf> (дата звернення: 06.04.2026).

20. Леонтенко О. М., Присівко Ю. В. Сучасні практики організації кар'єрного менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 90. № 5. С. 172–180. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.172.

21. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 71. № 4. С. 92–98. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.092.

22. Любомудрова Н., Ямщиков І. Роль цифровізації управління персоналом у зниженні плинності кадрів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-36>.

23. Мазуренок О. Р., Плекан У. М. Соціальний аудит як інструмент оцінювання корпоративної соціальної відповідальності. *Інноваційна економіка*. 2019. №3-4. С. 174-179.
<http://www.inneco.org/index.php/innecoua/article/view/60>
24. Маруховський Н. Особливості забезпечення соціально-психологічного клімату у логістичних компаніях в кризових умовах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3(79). С. 377–386. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-377-386>.
25. Махмудов Х. З., Чухліб Р. Є. Аналіз стратегії соціального розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-95.
26. 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. № 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-55.
27. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1.
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>
28. Назарова Г. В. Методика оцінювання мотиваційних компетентностей персоналу у розвитку людського капіталу підприємства. *Інклюзивна економіка*. 2025. DOI: 10.32782/inclusive_economics.10-8.
29. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Хоменко П. П. Стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-16.
30. Назарова Г. В., Курицький В. С. Соціальне забезпечення працівників в умовах трансформації економіки. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-83-51.
31. Одеська обласна державна адміністрація. Департаменти та управління. Офіційний вебсайт. URL: <https://oda.od.gov.ua/ua/departamenty-ta-upravlinnya> (дата звернення: 06.04.2026).

32. Ольшанський О. В., Шкробот М. В., Дідур Г. І., Шевченко О. М. Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентнісного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків, діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 144-152. <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/11003>
33. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2801-12> (дата звернення: 06.04.2026).
34. Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82. № 3. С. 134–144. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.134.
35. Перевозова І. В., Сторощук Х. Л. Дослідження поняття «соціальний розвиток підприємства». *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2022. Вип. 34. URL: <https://zenodo.org/records/7037896>
36. Петренко О., Мазоренко О. «Performance review» персоналу проєктів ІТ-компаній. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 5. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-334-58.
37. Питання організації реабілітації у сфері охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2021 № 1268. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1268-2021-%D0%BF> (дата звернення: 06.04.2026).
38. Підлипна Р. П. Оцінювання інвестування в соціально-економічний розвиток персоналу підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 63. С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-10>.
39. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17> (дата звернення: 06.04.2026).

40. Покровська Н. М., Скрипник Т. В. Мотивація персоналу в ESG концепції. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 249–254. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.249-254>.

41. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5073-17> (дата звернення: 06.04.2026).

42. Про затвердження Класифікатора соціальних послуг : Наказ Міністерства соціальної політики України від 23.06.2020 № 429. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0643-20> (дата звернення: 06.04.2026).

43. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з медичної практики : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.03.2016 № 285. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/285-2016-%D0%BF> (дата звернення: 06.04.2026).

44. Про затвердження плану заходів на 2025–2026 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.03.2025 № 374-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/374-2025-%D1%80> (дата звернення: 06.04.2026).

45. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21.03.1991 № 875-XII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/875-12> (дата звернення: 06.04.2026).

46. Про охорону дитинства : Закон України від 26.04.2001 № 2402-III. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2402-14> (дата звернення: 06.04.2026).

47. Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я : Закон України від 03.12.2020 № 1053-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1053-20> (дата звернення: 06.04.2026).

48. Про Реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.2021 № 99. Верховна Рада

України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/99-2021-%D0%BF> (дата звернення: 06.04.2026).

49. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19> (дата звернення: 06.04.2026).

50. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/366-2021-%D1%80> (дата звернення: 06.04.2026).

51. Продіус О. І., Афанасенко М. А., Лемешко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-100.

52. Сазонова Т., Смолянська В., Якубовський І. Управління соціальним розвитком колективу як важлива складова системи управління кадровим потенціалом підприємства. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2025. DOI:10.31891/mdes/2025-18-57. С.457-463.

53. Серняк І. Корпоративні університети як соціальний інструмент системи управління персоналом підприємства в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 58. № 3. С. 98–104. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.098.

54. Серняк І. Роль соціальних інструментів управління персоналом у розвитку людських ресурсів організації. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 59. № 4. С. 75–83. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.04.075.

55. Сіленко А. О., Чусова О. М., Вербицька О. М. Соціально-психологічний клімат як фактор підвищення ефективності праці. *Ментальне здоров'я*. 2025. № 4. С. 186–194. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-4.32>.

56. Сірош Д. С., Дідур Г.І. Кадровий дефіцит та виснаження людського капіталу як детермінанти уповільнення економічного розвитку України. *Економіка і суспільство*. 2025. №74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-100>
57. Сичова Н. Управління соціальним розвитком підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2015. №4. С. 43-50. <http://visnik.knute.edu.ua/files/2015/04/5.pdf>
58. Телічко Н.А., Дідур Г.І., Найда І.С., Петрів І.М. Лідерство та мотивація персоналу в контексті організаційної поведінки. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-16>
59. Роговська О., Кропов Ю. Основні принципи та підходи в управлінні розвитком персоналу соціальних служб в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування*. 2024. Том 1 № 12. DOI: <https://doi.org/10.31498/2617-2038.2024.12.320475>
60. Ушкальов В. В., Мартіянова М. П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 5.
61. Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8111> (дата звернення: 09.04.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.68
62. Шостаковська А. В., Литвинов Є. В. Особливості управління соціальним розвитком у закладах культури. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17316823>
63. Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю : офіційний сайт. URL: <https://www.ispf.gov.ua/> (дата звернення: 06.04.2026).
64. Череп О. Г., Гельман В. М., Рехлицька О. С. Сприятливий соціально-психологічний клімат як чинник ефективного управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1. Т. 2 (283/2). С. 88–95. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-283-88-95.

65. Bai, B. Exploring Sustainable HRM Through the Lens of Employee Wellbeing. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 12. Art. 5646. DOI: 10.3390/su17125646.
66. Bhoir, M., Sinha, V. Employee well-being human resource practices: a systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*. 2024. Vol. 10. Art. 92. DOI: 10.1186/s43093-024-00382-w.
67. Chomać-Pierzecka, E., Dyrka, S., Kokiel, A., Urbańczyk, E. Sustainable HR and Employee Psychological Well-Being in Shaping the Performance of a Business. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 24. Art. 10913. DOI: 10.3390/su162410913.
68. Dumitriu, S., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Al-Floarei, A. T., Sperdea, N. M., Popescu, F. L., Băloi, I.-C. The Role of the Workplace Environment in Shaping Employees' Well-Being. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 6. Art. 2613. DOI: 10.3390/su17062613.
69. Horváthová, P., Kashi, K., Štverková, H., Mikušová, M. Employee Well-Being Evaluation and Proposal of Activities to Increase the Level of Health's Area—The Czech Case. *Administrative Sciences*. 2021. Vol. 11, No. 1. Art. 17. DOI: 10.3390/admsci11010017.
70. Jarden, R. J., Siegert, R. J., Koziol-McLain, J., Bujalka, H., Sandham, M. H. Wellbeing measures for workers: a systematic review and methodological quality appraisal. *Frontiers in Public Health*. 2023. Vol. 11. Art. 1053179. DOI: 10.3389/fpubh.2023.1053179.
71. Marozva, R. R., Magau, M. D., Potgieter, I. L. Social employee well-being challenges of academics in a hybrid work environment. *Frontiers in Psychology*. 2025. Vol. 16. Art. 1524804. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1524804.
72. Salin, D., Stride, C., Smith, S., Santokhie, S. High-performance work practices and employee wellbeing: organizational identification as a mediator. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Art. 1175344. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1175344.

ДОДАТКИ