

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Планування соціального розвитку персоналу організації
(на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)**

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент
за денною формою

Проконова А.-М. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.е.н., доцент,

Арзянцева Д.А.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2026 рік

Анотація

Прокопова А.-М. В. Планування соціального розвитку персоналу організації (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 100 с.

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних і прикладних засад планування соціального розвитку персоналу організації в сучасних умовах господарювання. Розкрито сутність соціального розвитку персоналу як системного процесу, спрямованого на підвищення якості трудового життя, формування соціальної стабільності та забезпечення ефективного використання людського капіталу. У роботі уточнено зміст і роль планування соціального розвитку в системі управління персоналом, визначено його принципи, функції та структурні компоненти, а також систематизовано основні методичні підходи до оцінювання рівня соціального розвитку персоналу.

Проведено аналіз чинної системи планування соціального розвитку персоналу на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон», виявлено проблемні аспекти її функціонування та обґрунтовано напрями удосконалення соціальної політики. Розроблено систему показників оцінювання ефективності соціального розвитку та запропоновано інструменти підвищення результативності соціальних заходів, зокрема механізм формування соціального пакета за принципом «кафетерію». Особливу увагу приділено обґрунтуванню економічної доцільності впровадження добровільного медичного страхування як складової соціального пакета персоналу.

Доведено, що впровадження комплексного підходу до планування соціального розвитку персоналу, поєднаного з адресними соціальними інструментами та економічним оцінюванням їх ефективності, сприяє підвищенню мотивації, зниженню плинності кадрів і зміцненню кадрової стабільності підприємства. Сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження запропонованих заходів у діяльність підприємств виробничого сектору.

Ключові слова: соціальний розвиток персоналу, планування, соціальна політика підприємства, соціальний пакет, добровільне медичне страхування, мотивація, людський капітал, ефективність управління персоналом.

Abstract

Prokopova A.-M. V. Planning of Social Development of the Organization's Personnel (Based on the Case of PJSC "Khmelnyskyizalibeton"). Qualification research paper manuscript. Master's thesis for the degree of Master in specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2026. 100 p.

The master's thesis provides a comprehensive study of the theoretical, methodological, and applied foundations of planning the social development of an organization's personnel under contemporary economic conditions. The essence of personnel social development is revealed as a systemic process aimed at improving the quality of working life, ensuring social stability, and enhancing the efficient use of human capital. The study уточнює the content and role of social development planning within the personnel management system, defines its principles, functions, and structural components, and systematizes the main methodological approaches to assessing the level of personnel social development.

An analysis of the existing system of social development planning at PJSC "Khmelnyskyizalibeton" is conducted, problem areas in its functioning are identified, and directions for improving the enterprise's social policy are substantiated. A system of indicators for evaluating the effectiveness of social development is developed, and tools for increasing the effectiveness of social measures are proposed, including a cafeteria-style social benefits package. Particular attention is paid to substantiating the economic feasibility of introducing voluntary medical insurance as a component of the personnel social package.

It is proven that the implementation of an integrated approach to planning the social development of personnel, combined with targeted social instruments and economic evaluation of their effectiveness, contributes to increased motivation, reduced staff turnover, and strengthened workforce stability. Practical recommendations for implementing the proposed measures in the activities of manufacturing enterprises are formulated.

Keywords: personnel social development, planning, enterprise social policy, social benefits package, voluntary medical insurance, motivation, human capital, effectiveness of personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
1.1. Сутність та принципи планування соціального розвитку персоналу організації.....	10
1.2. Методичні підходи до оцінки планування та рівня соціального розвитку персоналу.....	18
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	24
2.1. Аналіз системи соціального розвитку персоналу на підприємстві	24
2.2. Оцінювання ефективності системи планування соціального розвитку персоналу на підприємстві	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	57
3.1. Концептуальні засади удосконалення планування соціального розвитку персоналу організації.....	57
3.2. Обґрунтування економічної доцільності впровадження заходів з добровільного медичного страхування працівників в контексті забезпечення їх соціального розвитку	69
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність дослідження. Постійні коливання на ринку будівельних матеріалів, зростаюча конкуренція та вимоги до підвищення продуктивності праці висувають нові завдання щодо розвитку людського капіталу підприємства. Соціальний розвиток персоналу стає ключовим фактором формування трудового потенціалу, здатного адаптуватися до змін і підтримувати конкурентоспроможність організації. Для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яке має багаторівневу структуру виробництва та здійснює діяльність у високоінтенсивному ринковому середовищі, питання формування ефективної системи соціального планування набуває особливого значення. Ефективне планування соціального розвитку забезпечує належні умови праці, створює можливості для зростання кваліфікації працівників і сприяє підвищенню їх мотивації.

У сучасних умовах соціальний розвиток включає не лише матеріальну підтримку, але й розвиток корпоративної культури, турботу про добробут співробітників, формування комфортного соціального середовища. Планування таких заходів дозволяє зменшити плинність кадрів, підвищити лояльність працівників та стабілізувати кадровий склад. Особливо важливим це є для виробничих підприємств, де якість людського ресурсу безпосередньо впливає на продуктивність та рівень виконання замовлень. В умовах цифровізації та автоматизації виробничих процесів зростає потреба у підвищенні кваліфікації працівників, що також потребує чіткого соціального планування. Соціальний розвиток є основою формування кадрового резерву та забезпечення наступності трудових функцій у ключових виробничих ланках. Наявність системного підходу до соціального планування дозволяє підприємству зменшувати ризики, пов'язані з дефіцитом кадрів чи недостатнім рівнем компетентностей працівників. Водночас це сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства як відповідального роботодавця, що підсилює його конкурентні переваги на ринку праці. З огляду на сучасні виклики, такі як демографічні зміни, трудова міграція та зміна мотиваційних орієнтирів поколінь, планування соціального

розвитку стає необхідною умовою стабільності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Таким чином, актуальність теми полягає у тому, що соціальний розвиток персоналу — це стратегічний ресурс, який здатний забезпечити довгострокову ефективність, інноваційність та конкурентоздатність підприємства.

Аналіз теоретичних джерел дає підстави стверджувати, що проблематика планування соціального розвитку персоналу посідає помітне місце у вітчизняних і зарубіжних наукових дослідженнях у галузі менеджменту, управління персоналом та соціально-економічного розвитку організацій. У працях вітчизняних і закордонних науковців соціальний розвиток персоналу розглядається як важлива складова кадрової політики підприємства, спрямована на підвищення якості трудового життя, забезпечення соціальної стабільності та формування стійкого людського капіталу. У наукових публікаціях таких дослідників як Василюк С. [11], Грішнова О., Полив'яна Н. [14], Євдокимов Ф. [18], Захаркевич Н., Остапчук І. [20], Коваль О. [38], Колянко О. [40], Левицька Є. [43], Литвиненко А. [45], Надтока Т. [52], Серняк І. [59] значна увага приділяється структурі соціального розвитку персоналу, його зв'язку з умовами та безпекою праці, системою оплати й мотивації, професійним навчанням, соціальними гарантіями та розвитком корпоративної культури.

Разом із тим аналіз наукових джерел свідчить, що більшість досліджень зосереджена або на загальнотеоретичних аспектах соціального розвитку персоналу, або на окремих його складових, таких як мотивація, умови праці, навчання чи соціальний захист. Значно менше уваги приділяється саме прикладним питанням планування соціального розвитку, зокрема формуванню цілісних програм, визначенню пріоритетних соціальних заходів, їх ресурсному забезпеченню та оцінюванню економічної й соціальної ефективності. Це свідчить про наявність наукової прогалини між теоретичними напрацюваннями та практичними потребами підприємств. Таким чином, проблема планування соціального розвитку персоналу є достатньо дослідженою на концептуальному рівні, однак потребує подальшого поглиблення в частині розроблення прикладних підходів та економічного обґрунтування соціальних заходів, що

зумовлює актуальність і науково-практичну значущість подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є поглиблення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення інструментів планування соціального розвитку персоналу організації. Формулювання мети зумовило необхідність постановки та послідовного вирішення таких завдань:

- визначити сутність та принципи планування соціального розвитку персоналу організації;
- систематизувати методичні підходи до оцінки планування та рівня соціального розвитку персоналу;
- провести аналіз сучасного стану планування соціального розвитку персоналу підприємства;
- оцінити ефективність планування соціального розвитку персоналу підприємства;
- визначити напрями удосконалення планування соціального розвитку персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».
- обґрунтувати ефективність впровадження добровільного медичного страхування персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес планування соціального розвитку персоналу організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних підходів, організаційно-управлінських та практичних інструментів планування соціального розвитку персоналу організації, що формуються і реалізуються у процесі управління людськими ресурсами на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Методи дослідження. Методичну основу дослідження планування соціального розвитку персоналу організації становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечують комплексний, системний і прикладний характер аналізу досліджуваної проблематики. Теоретичну базу роботи сформували наукові праці вітчизняних і

зарубіжних учених у сфері менеджменту персоналу, соціальної економіки, управління людськими ресурсами та соціального розвитку організацій, у яких розкрито сутність соціальної політики підприємства, механізми планування соціальних програм і їх вплив на ефективність використання людського капіталу.

У процесі дослідження застосовувалися методи наукової абстракції та формалізації, логіко-семантичний аналіз і метод сходження від абстрактного до конкретного, що дало змогу уточнити економічний зміст соціального розвитку персоналу. Методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, узагальнення і класифікації використовувалися для систематизації принципів планування соціального розвитку персоналу. Системний підхід і структурно-функціональний аналіз дали змогу розглянути планування соціального розвитку персоналу як цілісну систему, що охоплює процеси визначення соціальних цілей, розроблення програм і заходів, ресурсного забезпечення та контролю їх результативності. Зазначені методи були використані також під час оцінювання ефективності чинної системи соціального планування та обґрунтування доцільності впровадження окремих соціальних інструментів, зокрема добровільного медичного страхування.

Методи економічного та статистичного аналізу застосовувалися для дослідження показників діяльності підприємства, чисельності та структури персоналу, фонду оплати праці, плинності кадрів, використання робочого часу й економічної ефективності соціальних заходів. Порівняльний метод забезпечив можливість зіставлення динаміки соціально-економічних показників за роками та оцінювання змін у системі соціального розвитку персоналу. Методи економічних розрахунків і прогнозування були використані для обґрунтування економічної доцільності впровадження медичного страхування та визначення очікуваного соціально-економічного ефекту.

Таким чином, застосований методичний інструментарій дозволив комплексно дослідити систему планування соціального розвитку персоналу, виявити її проблемні аспекти та розробити практично орієнтовані рекомендації щодо її вдосконалення з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації українських і зарубіжних авторів, матеріали фахових періодичних видань, нормативно-правові акти України з питань праці та соціального захисту, аналітичні й статистичні дані, а також внутрішня звітність, планово-економічні та кадрові матеріали ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що забезпечило достовірність і практичну спрямованість отриманих результатів.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Майбутнє-аудит», присвяченій пам'яті професора Нусінова Володимира Яковича (15 січня 2026 року м. Кривий Ріг) [57].

Практичне значення проведеного дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів для удосконалення системи планування соціального розвитку персоналу на рівні конкретного підприємства. Запропоновані методичні підходи та аналітичні інструменти можуть бути застосовані в діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з метою підвищення обґрунтованості соціальних управлінських рішень і раціонального використання фінансових ресурсів. Розроблені рекомендації щодо формування соціального пакета, зокрема впровадження добровільного медичного страхування, сприяють зростанню мотивації, лояльності та стабільності персоналу. Отримані результати можуть бути використані кадровими та економічними службами підприємства під час планування соціальних програм і оцінювання їх ефективності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та принципи планування соціального розвитку персоналу організації

В умовах нестабільності ринків, посилення кадрової мобільності, демографічних викликів і зростання дефіциту кваліфікованої робочої сили традиційні підходи до управління персоналом втрачають ефективність і потребують системного переосмислення. Особливої значущості набуває планування соціального розвитку персоналу як цілеспрямований управлінський процес, спрямований на забезпечення балансу між економічними інтересами організації та соціальними потребами працівників. У сучасних умовах соціальний розвиток персоналу виходить за межі виключно матеріального стимулювання і охоплює питання умов праці, професійного зростання, соціальної безпеки, корпоративної культури та психологічного благополуччя. Відсутність науково обґрунтованої системи соціального планування призводить до фрагментарності управлінських рішень, зниження мотивації персоналу та посилення плинності кадрів. Планування соціального розвитку виступає інструментом довгострокового прогнозування соціальних ризиків і формування кадрової стійкості організації. Його ефективність безпосередньо залежить від чіткого визначення сутності, цілей і принципів реалізації на всіх рівнях управління. У виробничих організаціях, що функціонують в умовах підвищених вимог до безпеки праці та стабільності трудових колективів, значення соціального планування суттєво зростає. Водночас на практиці часто спостерігається формальний підхід до соціальних програм, що не враховує реальних потреб персоналу та стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. Це актуалізує необхідність наукового осмислення принципів планування

соціального розвитку персоналу, дотримання яких забезпечує узгодженість соціальних заходів із загальною стратегією організації та підвищує результативність управлінських рішень.

Аналіз наукової літератури засвідчує, що у сучасних українських дослідженнях соціальний розвиток організації розглядається як складова реалізації соціальної політики, зорієнтованої на підвищення добробуту й безпеки людини, що забезпечується через управлінські рішення на рівні підприємства та інститути соціального партнерства. Зокрема, О. Колянко підкреслює, що управління соціальним розвитком організацій пов'язане з цілями безпеки, добробуту та якості життя, а отже потребує системної управлінської логіки та інтеграції соціальних рішень у загальну політику організації [40].

У межах прикладної площини, яка безпосередньо дотична до теми дослідження, українські автори акцентують увагу на тому, що соціальний розвиток персоналу в організації реалізується через соціальні інструменти управління персоналом (програми соціальних гарантій, розвиток умов і охорони праці, навчання, нематеріальну мотивацію, внутрішні комунікації), а його результативність пов'язується зі стабільністю кадрів, трудовою активністю та підтримкою ініціативності працівників. Так, І. Серняк, узагальнюючи досвід застосування соціальних інструментів на підприємствах, наголошує на значенні соціальних нормативів, підтримки ініціативності та творчого ставлення до праці як факторів стійкого соціального розвитку персоналу, що логічно підводить до необхідності саме планового, а не ситуативного управління цими інструментами [59]. Важливо, що у низці робіт соціальний розвиток персоналу пропонується операціоналізувати через портфель соціальних проєктів і програм, які мають плануватися, узгоджуватися за ресурсами та оцінюватися за результатами, що методично зближує соціальний розвиток із проєктно-цільовим підходом і логікою управлінського циклу «планування – реалізація – контроль – корекція» [60].

Поряд із цим, у літературі з менеджменту персоналу й управління розвитком персоналу простежується думка, що соціальний розвиток не може

обмежуватися лише соціальними пільгами або підтримкою, оскільки його зміст охоплює також розвиток компетентностей, адаптацію, залученість та умови праці, а ефективність таких заходів зростає за умови їх системності та формалізації у вигляді програм і процедур. Зокрема, у фахових українських публікаціях підкреслюється, що розвиток і навчання персоналу доцільно вибудовувати як цілісну систему з визначеними етапами та управлінськими інструментами, що фактично означає потребу планування цілей, ресурсів, відповідальних осіб і критеріїв оцінювання результатів. Крім того, розвиток персоналу подається як управлінський процес, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей, а соціальна компонента розглядається як необхідна умова стійкості цієї системи [54].

Зарубіжні джерела доповнюють зазначене бачення через концепти «employee well-being», «human resource development» (HRD) та «strategic HRM», у межах яких соціальний розвиток персоналу інтерпретується як сукупність практик, що підвищують якість трудового життя, психологічну безпеку, мотивацію й продуктивність. Систематичні огляди з тематики практик добробуту працівників у HRM показують, що добробут-орієнтовані HR-практики розглядаються як «пакети» взаємопов'язаних рішень (а не поодинокі заходи), що прямо підсилює аргумент на користь планування соціального розвитку як інтегрованої системи програм [67].

У працях, присвячених HRM і добробуту, також підкреслюється, що найсильніший ефект HR-практики дають за умови впровадження як узгодженої системи, тобто в логіці стратегічного управління, де планування виступає базовою передумовою керованості й вимірюваності соціальних результатів [68]. Водночас у підходах HRD (зокрема у матеріалах міжнародних організацій) розвиток персоналу трактується як комплекс можливостей — навчання, кар'єрний розвиток, управління результативністю, коучинг і наставництво — що, будучи реалізованими системно, формують людський потенціал організації та потребують інструментів планування й моніторингу [68].

На основі аналізу наукової літератури нами було сформовано системну модель поняття «планування соціального розвитку персоналу організації» (рис. 1.1.)

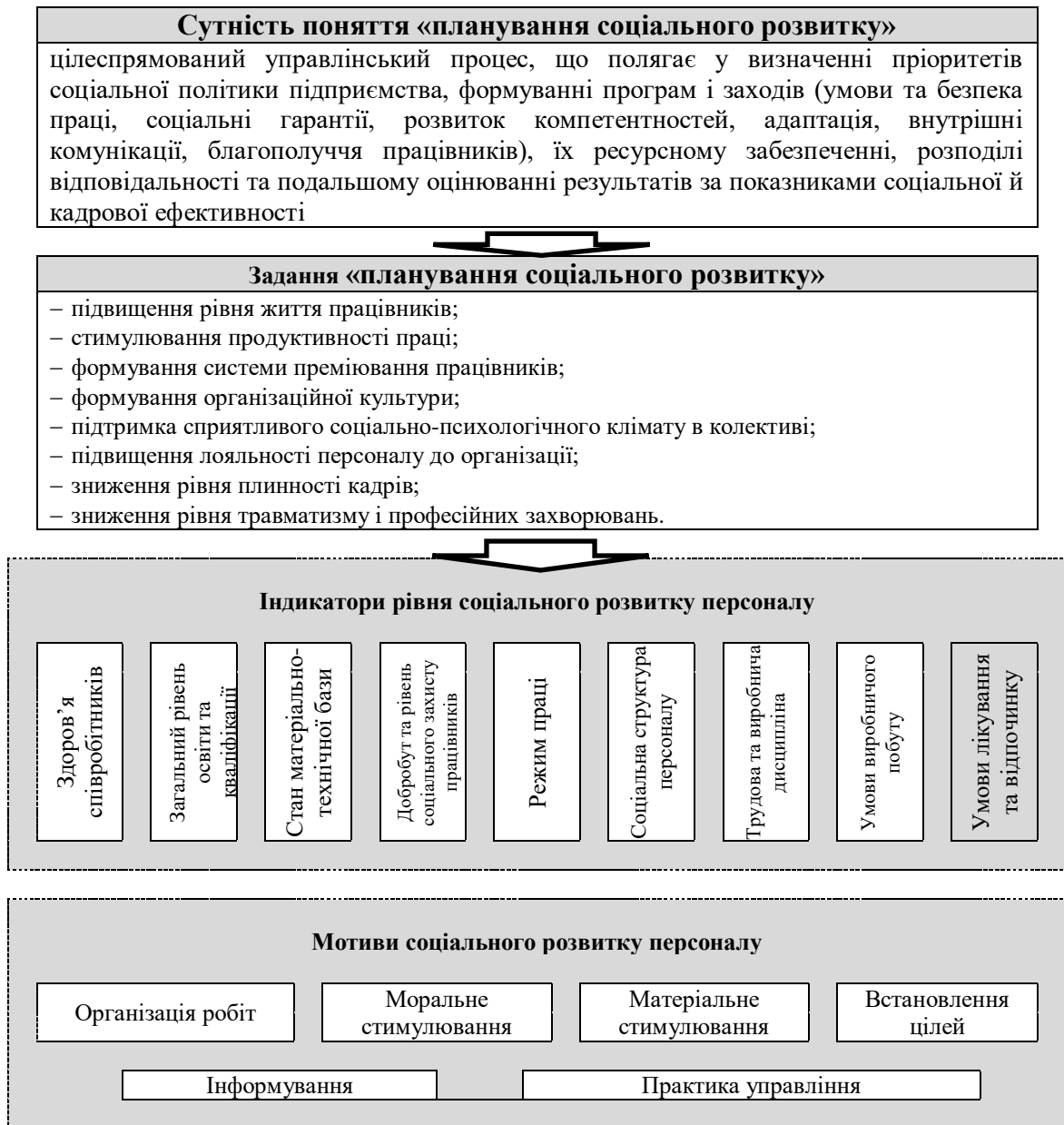


Рисунок 1.1 – Системна модель поняття «планування соціального розвитку персоналу організації»

Примітка. Систематизовано автором на основі [63].

Отже, узагальнення наукових джерел дає підстави трактувати планування соціального розвитку персоналу як цілеспрямований управлінський процес, що полягає у визначенні пріоритетів соціальної політики підприємства, формуванні програм і заходів (умови та безпека праці, соціальні гарантії, розвиток компетентностей, адаптація, внутрішні комунікації, благополуччя працівників),

їх ресурсному забезпеченні, розподілі відповідальності та подальшому оцінюванні результатів за показниками соціальної й кадрової ефективності. Такий підхід відповідає практичним потребам виробничих підприємств, де соціальна стабільність персоналу, безпека праці та зниження плинності кадрів прямо пов'язані з ритмічністю виробництва і якістю виконання замовлень, а отже вимагають системного планового управління.

Систематизація наукових підходів до сутності соціального розвитку персоналу та аналіз існуючих теоретичних і прикладних досліджень свідчать, що ефективність управління соціальною сферою організації значною мірою залежить від ступеня впорядкованості та системності управлінських рішень. Саме тому особливої ваги набуває питання планування соціального розвитку персоналу як цілеспрямованого процесу, що забезпечує узгодження соціальних заходів із стратегічними цілями організації та реальними потребами працівників. У сучасних умовах соціальне планування не може мати фрагментарного або ситуативного характеру, а повинно ґрунтуватися на чітко визначених засадах, які визначають логіку, послідовність і зміст управлінських дій. Дотримання відповідних принципів дозволяє підвищити результативність соціальних програм, забезпечити раціональне використання ресурсів і сформувати стійку систему соціального розвитку персоналу. У цьому контексті доцільним є виокремлення та наукове обґрунтування ключових принципів планування соціального розвитку персоналу організації (табл. 1.1).

Планування соціального розвитку персоналу організації ґрунтується на сукупності взаємопов'язаних принципів, дотримання яких забезпечує цілісність, послідовність і результативність управлінських рішень у соціальній сфері [59]. Провідним серед них є принцип системності, відповідно до якого соціальний розвиток персоналу розглядається як багаторівнева система, що охоплює умови та безпеку праці, мотиваційні механізми, професійний розвиток, соціальний захист і внутрішні комунікації, а отже потребує узгодженого планування всіх складових у межах єдиної управлінської логіки.

Таблиця 1.1. Принципи планування соціального розвитку персоналу організації

Принцип	Зміст принципу	Значення для соціального розвитку персоналу
Системності	Передбачає розгляд соціального розвитку персоналу як цілісної системи взаємопов'язаних елементів (умови праці, мотивація, розвиток, соціальний захист, комунікації).	Забезпечує узгодженість соціальних заходів між собою та з загальною системою управління організацією.
Стратегічної спрямованості	Орієнтація планування соціального розвитку на довгострокові цілі та стратегію розвитку організації.	Сприяє формуванню стабільного кадрового потенціалу та зниженню соціальних ризиків у перспективі.
Наукової обґрунтованості	Використання наукових методів аналізу, прогнозування, соціальних індикаторів і КРІ при плануванні соціальних заходів.	Підвищує обґрунтованість управлінських рішень і якість соціального планування.
Соціального партнерства	Залучення працівників, профспілок та інших представницьких органів до формування і реалізації соціальних програм.	Забезпечує врахування інтересів персоналу та підвищує рівень довіри й лояльності.
Адаптивності	Здатність системи соціального планування швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.	Дозволяє коригувати соціальні програми відповідно до нових викликів і потреб персоналу.
Комплексності	Охоплення всіх основних аспектів соціального розвитку: професійного, мотиваційного, соціально-психологічного та безпекового.	Забезпечує всебічний розвиток персоналу та підвищення якості трудового життя.
Економічної доцільності	Узгодження соціальних заходів із фінансовими можливостями організації та оцінка їх ефективності.	Сприяє раціональному використанню ресурсів і підвищенню віддачі від соціальних інвестицій.
Прозорості та відкритості	Чітке інформування персоналу про цілі, заходи та результати соціального планування.	Формує довіру до управлінських рішень і зменшує соціальну напругу в колективі.
Безперервності	Реалізація соціального розвитку як постійного процесу, а не разових заходів.	Забезпечує сталий характер соціального розвитку та поступове підвищення ефективності персоналу.
Орієнтації на потреби персоналу	Врахування реальних соціальних, професійних і психологічних потреб працівників на основі моніторингу та зворотного зв'язку.	Підвищує мотивацію, залученість і задоволеність персоналу працею.

Примітка. Систематизовано автором на основі [58-60]

Тісно пов'язаний із ним принцип стратегічної спрямованості передбачає орієнтацію соціального планування на довгострокові цілі розвитку організації, що дає змогу не лише реагувати на поточні соціальні проблеми, а й формувати стабільний кадровий потенціал, здатний забезпечити конкурентоспроможність

підприємства в перспективі.

Важливою методологічною засадою є принцип наукової обґрунтованості, який вимагає використання результатів наукових досліджень, методів соціально-економічного аналізу, прогнозування та системи показників ефективності для прийняття управлінських рішень у сфері соціального розвитку персоналу [60]. Реалізація цього принципу дозволяє мінімізувати суб'єктивізм у плануванні соціальних заходів і підвищити їхню результативність. Не менш значущим є принцип соціального партнерства, що передбачає активне залучення працівників, профспілкових органів та інших представницьких структур до процесу формування, реалізації та оцінювання соціальних програм, завдяки чому забезпечується врахування інтересів різних сторін трудових відносин і зростає рівень довіри до управлінських рішень.

Принцип адаптивності відображає здатність системи соціального планування оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема економічні коливання, трансформації ринку праці, демографічні зрушення та зміни у соціальних потребах персоналу [58]. Його дотримання дозволяє своєчасно коригувати соціальні програми та запобігати загостренню соціальних ризиків. Водночас принцип комплексності зумовлює необхідність охоплення плануванням усіх ключових аспектів соціального розвитку персоналу, що унеможливорює фрагментарний підхід і сприяє формуванню цілісної системи підвищення якості трудового життя працівників.

Значну роль у практичній реалізації соціального планування відіграє принцип економічної доцільності, який полягає в узгодженні соціальних заходів із фінансовими можливостями організації та оцінюванні ефективності використання ресурсів, інвестованих у соціальний розвиток персоналу [59]. Дотримання цього принципу забезпечує раціональність управлінських рішень і підвищує віддачу від соціальних інвестицій. Принцип прозорості та відкритості передбачає чітке інформування персоналу про цілі, зміст і результати соціального планування, що сприяє формуванню довіри до керівництва, зниженню соціальної напруги та підвищенню рівня залученості працівників.

Принцип безперервності полягає у сприйнятті соціального розвитку персоналу як постійного процесу, який не обмежується разовими заходами, а реалізується через системне оновлення та вдосконалення соціальних програм відповідно до змінних умов функціонування організації [59]. Завершальним, але не менш важливим, є принцип орієнтації на потреби персоналу, який передбачає регулярний моніторинг соціальних, професійних і психологічних потреб працівників та врахування результатів зворотного зв'язку при формуванні планів соціального розвитку. Сукупна реалізація зазначених принципів створює методологічне підґрунтя для формування ефективної, гнучкої та соціально орієнтованої системи планування соціального розвитку персоналу, здатної забезпечити сталий розвиток організації та підвищення результативності праці.

Таким чином, соціальний розвиток персоналу є стратегічно важливою складовою сучасної системи управління людськими ресурсами, його сутність полягає у цілеспрямованому та науково обґрунтованому процесі формування умов для професійного й соціального розвитку працівників з метою узгодження інтересів персоналу та організації. Планування соціального розвитку дозволяє інтегрувати окремі соціальні заходи в цілісну систему управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості трудового життя, кадрової стабільності та зниження соціальних ризиків. Ефективність соціального планування визначається дотриманням базових принципів, серед яких ключовими є системність, комплексність і стратегічна спрямованість, що забезпечують узгодженість соціальних заходів із довгостроковими цілями розвитку організації. Принципи наукової обґрунтованості, соціального партнерства та адаптивності сприяють підвищенню якості управлінських рішень, гнучкості соціальних програм і врахуванню інтересів працівників. Важливу роль також відіграють принципи економічної доцільності, прозорості, безперервності та орієнтації на потреби персоналу, які забезпечують раціональне використання ресурсів і підвищення результативності соціальної політики. Отже, планування соціального розвитку персоналу виступає ключовим інструментом стратегічного управління, що створює передумови для сталого розвитку організації, зростання

продуктивності праці та формування довгострокових конкурентних переваг.

1.2. Методичні підходи до оцінки планування та рівня соціального розвитку персоналу

Розвиток сучасних організацій ускладнюється зростанням вимог до ефективності використання людського капіталу, що зумовлює потребу у науково обґрунтованих методичних підходах до оцінки планування та рівня соціального розвитку персоналу. Відсутність чітких критеріїв і показників оцінювання соціальних процесів призводить до фрагментарності управлінських рішень та ускладнює порівняльний аналіз результативності соціальної політики. У практиці управління персоналом соціальний розвиток часто оцінюється опосередковано або інтуїтивно, що знижує об'єктивність висновків і ефективність планування. У цьому контексті особливого значення набуває розроблення системи методів і індикаторів, здатних відобразити як кількісні, так і якісні аспекти соціального розвитку персоналу. Комплексна оцінка дозволяє встановити взаємозв'язок між соціальними заходами, рівнем мотивації, кадровою стабільністю та продуктивністю праці. Методичні підходи до оцінювання соціального розвитку мають враховувати специфіку діяльності організації, галузеві особливості та соціально-економічні умови її функціонування. Водночас зростає потреба в інтеграції показників соціального розвитку у систему стратегічного управління та моніторингу результатів діяльності підприємства. Використання науково обґрунтованих методів оцінки сприяє підвищенню прозорості соціальної політики та обґрунтованості управлінських рішень. Це створює підґрунтя для своєчасного виявлення соціальних ризиків і визначення резервів удосконалення планування соціального розвитку персоналу. У результаті оцінювання перетворюється на інструмент не лише контролю, а й розвитку системи управління людськими ресурсами.

Попри наявність значного масиву наукових напрацювань у сфері соціального розвитку організацій, слід констатувати відсутність цілісного й методично узгодженого підходу до його комплексного оцінювання, що

зумовлює фрагментарність наукових інтерпретацій і прикладних рішень. Аналіз наукової літератури дає змогу виокремити три основні методичні підходи до оцінки соціального розвитку організації: структурно-функціональний, мотиваційний та соціологічний, кожен з яких відображає окремі аспекти соціальних процесів і має власний інструментарій вимірювання [62].

У межах структурно-функціонального підходу соціальний розвиток організації розглядається крізь призму трансформації її організаційної структури, зміни функціонального наповнення управлінських і виробничих процесів, а також еволюції ролі працівника в системі трудових відносин [52]. Даний підхід базується на використанні узагальнених кількісних показників і трактує соціальний розвиток як послідовний процес прогресивних змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації, що використовує найману працю. При цьому соціальний розвиток інтерпретується як результат цілеспрямованих, раціонально спланованих і скоординованих управлінських та проєктних дій адміністрації. Ключовим індикатором у межах цього підходу виступає рівень доходу працівника, який розглядається не лише як показник матеріального добробуту, а і як базовий чинник соціальної стабільності організації. Додатково враховуються параметри якості життя сім'ї працівника, рівень його інноваційної активності, здатність до формування унікальних професійних та експертних знань, що мають соціальне схвалення та високий мотиваційний потенціал [14]. У такому контексті професіоналізм трактується як інтегральний результат загального розвитку особистості працівника і вимірюється через стаж, посаду, кваліфікаційний розряд, рівень освіти, культурного та інтелектуального розвитку. Відповідно, соціальний розвиток організації ототожнюється з реалізацією концепції формування «компетентного працівника» як всебічно розвиненої особистості.

Мотиваційний підхід акцентує увагу на соціальному розвитку як процесі трансформації ціннісних орієнтацій працівників, зростанні їхніх потреб і вдосконаленні механізмів спонукання до праці [45]. У межах цього підходу трудова поведінка персоналу аналізується у тісному взаємозв'язку з

індивідуальним сприйняттям умов праці, форм трудової взаємодії та справедливості розподілу результатів діяльності. Основний акцент робиться на рівень задоволеності працівників роботою, ефективність системи матеріального й нематеріального стимулювання, а також на відповідність мотиваційних інструментів очікуванням персоналу. Як ключові показники використовуються рівень заробітної плати, структура ціннісних пріоритетів працівників, орієнтація на активну трудову самовіддачу, прагнення до професійних і статусних досягнень, а також рівень соціальної відповідальності. У цьому підході соціальний розвиток організації безпосередньо пов'язується з якістю мотиваційного середовища та здатністю керівництва підтримувати стійку внутрішню зацікавленість персоналу в результатах праці.

Соціологічний підхід фокусується на оцінюванні якості трудового життя працівників і стану соціальної інфраструктури організації, що включає об'єкти охорони здоров'я, фізичної культури і спорту, бази відпочинку, освітні та розвивальні структури [45]. Представники цього підходу виходять з того, що рівень розвитку соціальної сфери є визначальним чинником характеру трудової взаємодії, соціальної інтеграції персоналу та формування колективної ідентичності. Ключовими індикаторами виступають рівень освіти працівників, ступінь згуртованості трудового колективу, показники соціальної довіри, а також рівень залучення персоналу до управлінських і прийняття рішень. Соціальний розвиток у цьому випадку розглядається як якісна характеристика соціального середовища організації, що безпосередньо впливає на трудову поведінку, комунікації та ефективність спільної діяльності.

Таким чином, кожен із зазначених підходів відображає окремі виміри соціального розвитку організації, однак їх ізольоване застосування не дозволяє повною мірою оцінити складність і багатовимірність соціальних процесів. Це обґрунтовує доцільність інтеграції структурно-функціональних, мотиваційних і соціологічних методичних підходів у єдину систему оцінювання, що створює методологічне підґрунтя для комплексної оцінки планування та рівня соціального розвитку персоналу.

На наступному етапі доцільно детальніше розглянути найбільш поширені в науковій літературі методичні підходи до визначення рівня соціального розвитку персоналу організацій, які стали методологічною основою для подальших досліджень у цій сфері. Однією з перших систематизованих методик є підхід, запропонований А. Л. Кузнецовим, відомий як методика оцінювання «рівня соціального розвитку організації» [38]. Запропонована методика має комплексний характер і структурована у вигляді кількох логічно пов'язаних розділів, що об'єднані у дві узагальнені групи показників.

Перша група показників охоплює соціальні умови праці та передбачає розрахунок коефіцієнтів гуманізації трудової діяльності, рівня кваліфікації персоналу, освітнього потенціалу, стабільності кадрів, а також забезпеченості працівників санітарно-побутовими приміщеннями. У межах цього підходу соціальний розвиток персоналу безпосередньо пов'язується з якістю організації праці, можливостями професійного зростання та стабільністю трудових відносин. Друга група показників спрямована на оцінювання якості трудового життя через рівень розвитку соціальної інфраструктури, що включає забезпеченість житлом, доступність дитячих установ, культурно-освітніх і оздоровчих закладів [38].

Слід зауважити, що у працях кінця ХХ століття, присвячених проблематиці соціального розвитку організацій, чітке розмежування між показниками, які характеризують умови праці, та індикаторами соціальної інфраструктури, фактично було відсутнє. У сучасних умовах таке розмежування є методично невірним і зумовлене низкою об'єктивних чинників. По-перше, виникає проблема сумісності та коректності агрегування показників, що відображають різні за своєю природою соціальні процеси. По-друге, показники розвитку соціальної інфраструктури набувають особливого значення у контексті узгодження стратегії соціального розвитку організації з механізмами соціального партнерства на рівнях «працівник – організація – територіальна громада – регіон – держава». По-третє, фінансові джерела реалізації заходів у сфері соціальних умов праці та розвитку соціальної інфраструктури суттєво

відрізняються, що вимагає їх чіткого розмежування у процесі планування та оцінювання.

Інший підхід до оцінювання соціального розвитку персоналу запропонований Ю. Л. Неймер, у межах якого ключовий акцент зроблено на аналізі соціально-психологічного клімату в організації [52]. Методика має важливе наукове значення, оскільки стала одним із перших прикладів узагальнення та систематизації соціально-економічної інформації про стан соціального середовища в організаціях. Особливістю цього підходу є можливість використання його теоретико-методологічного апарату для подальших досліджень, а також забезпечення порівнянності узагальнюючих показників у динаміці, що підвищує аналітичну цінність результатів оцінювання.

С. Є. Майкова у своїх наукових працях пропонує розглядати соціальний розвиток організації через систему показників, що включає рівень доходів персоналу, умови праці та побуту, морально-психологічний клімат у колективі, освітній і кваліфікаційний рівень кадрів, ступінь соціального захисту працівників, а також рівень розвитку соціальної інфраструктури [45]. Водночас запропонований підхід має переважно описовий характер, оскільки не містить чітко визначеного переліку кількісних індикаторів для кожного з виділених блоків. Наукова доцільність такого підходу могла б бути суттєво підвищена за умови деталізації конкретних показників, зокрема у частині оцінювання доходів персоналу, соціально-психологічного клімату та ефективності системи соціального захисту.

Практичне застосування методик оцінювання рівня соціального розвитку дозволяє здійснювати порівняльний аналіз організацій, розташованих на певній території, а також відстежувати динаміку соціальних показників у часовому розрізі. Отримана інформація є важливим інструментом для оцінки соціальної відповідальності організації та формування ефективних взаємовідносин із профспілковими організаціями, органами державної влади та місцевого самоврядування. Організації з високим рівнем соціального розвитку, як правило, реалізують принципи соціальної відповідальності щодо працівників і

територіальних громад, що створює підґрунтя для отримання податкових пільг або суспільної підтримки у реалізації соціально значущих програм. Натомість низький рівень соціального розвитку обмежує можливості організації у взаємодії з місцевими спільнотами та може стати підставою для застосування санкцій, аж до визнання стану так званого «соціального банкрутства».

Таким чином, узагальнення розглянутих методик дає підстави стверджувати, що оцінювання соціального розвитку персоналу може ґрунтуватися на широкому спектрі показників, які потребують адаптації до специфіки конкретної організації. Водночас аналіз сучасної практики засвідчує, що більшість вітчизняних підприємств поступово відмовляється від таких складових соціального розвитку, як забезпечення працівників житлом, спортивними чи культурними закладами, що значно ускладнює кількісне вимірювання відповідних показників. Це пояснюється орієнтацією сучасних організацій на підвищення трудової мобільності персоналу та використання конкурентоспроможної заробітної плати як основного інструменту залучення й утримання працівників. Додатково на трансформацію підходів до соціального розвитку впливають нестабільні умови зовнішнього середовища, зокрема економічна та політична ситуація, а також зміни у нормативно-правовому регулюванні, що потребують від керівництва організацій високого рівня адаптивності. Отже, існуючі методики оцінювання соціального розвитку персоналу потребують суттєвого оновлення та методичної адаптації до сучасних умов функціонування організацій. Урахування сильних сторін наявних підходів і їх інтеграція дозволяє сформувати універсальну систему показників, яка поєднує структурно-функціональні, мотиваційні та соціологічні аспекти оцінювання соціального розвитку персоналу та створює науково обґрунтовану основу для вдосконалення планування соціального розвитку в організаціях.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1. Аналіз системи соціального розвитку персоналу на підприємстві

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» було засноване у 1956 році, коли на базі промислового підприємства було організовано попередню структуру, що згодом стала правонаступником сучасного заводу. У 1987 році ухвалено рішення про масштабну модернізацію виробничих потужностей. Внаслідок реформування державного сектора, передбаченого Указом Президента України «Про корпоратизацію підприємств», а також відповідно до рішення Української державної будівельної корпорації, у 1994 році державний завод залізобетонних та будівельних конструкцій був реорганізований у ТДВ «Хмельницькзалізо-бетон». З моменту державної реєстрації товариство функціонує як повноцінна юридична особа, наділена правами та обов'язками, визначеними законодавством; має окремий баланс, власні печатки й штампи, фірмові бланки, а також відкриває банківські рахунки в Україні та за кордоном. Товариство уповноважене укладати цивільно-правові договори від свого імені, набувати майнових та немайнових прав, а також бути стороною у судових провадженнях [61].

Основні напрями діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» охоплюють широкий спектр виробничих та сервісних процесів, зокрема: випуск і реалізацію будівельних матеріалів; виготовлення металопластикових конструкцій (віконних, дверних та ін.); виробництво полімерних, комбінованих, пневматичних та інших видів продукції; виготовлення бетонних, металевих та дерев'яних виробів; промислове виробництво товарів спеціального призначення; надання видавничих та редакційних послуг; транспортно-експедиційну діяльність; сервіс і ремонт транспортних засобів, їх технічне обслуговування; інші види діяльності, що не суперечать чинному законодавству [61].

Оцінювання результативності виробничо-господарської діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здійснюється шляхом аналізу основних техніко-економічних показників за 2020–2024 рр. (табл. А.1 додатку А). Зростання чистого доходу підприємства у 2020–2024 рр. майже вдвічі стало ключовим чинником покращення номінальних фінансових результатів, адже обсяг виручки збільшився на 97,2%. Це свідчить про розширення обсягів виробництва, що забезпечило збільшення обсягів реалізації. Однак таке зростання доходу не привело до пропорційного зростання прибутковості, оскільки паралельно собівартість продукції зросла ще швидше — на 101,95%. Саме це випереджальне збільшення витрат стало причиною зниження маржинальності підприємства в окремі роки.

Наслідком цього є нестабільна динаміка валового прибутку, який хоча загалом і зріс до 242,6 млн грн, однак у 2022–2023 рр. суттєво знижувався через різке подорожчання ресурсів та підвищення витратного тиску. Зменшення валового прибутку автоматично спричинило падіння чистого прибутку, який у 2022 р. просів до 27,4 млн грн, а у 2023 р. — до 39,3 млн грн. Такі коливання пояснюються тим, що в умовах зростання собівартості підприємство не могло компенсувати витрати збільшенням ціни, що й стало прямою причиною погіршення фінансового результату. Показник сукупних витрат на 1 грн реалізації досяг максимального рівня у 2022–2023 рр. (0,95 грн), що прямо вказує на зниження операційної ефективності. Це стало наслідком високих виробничих витрат та нестабільності ринку. Лише у 2024 р. витрати зменшилися до 0,92 грн, що, у свою чергу, сприяло підвищенню чистого прибутку майже до 100 млн грн. Таким чином, зниження витрат на одиницю продукції стало однією з причин покращення фінансового результату після двох кризових років.

Рентабельність продажу та рентабельність витрат демонстрували аналогічну траєкторію падіння у 2022–2023 рр., що було прямим наслідком зростання собівартості. Рентабельність продажу знизилася з 12,24% у 2021 р. до 5,6% у 2023 р., а рентабельність витрат — з 10,6% до 4,86%. Це відображає структурні проблеми витратного характеру, які безпосередньо впливали на

скорочення прибутковості. Проте у 2024 р. рентабельність почала відновлюватися, що стало наслідком зростання обсягів реалізації та покращення продуктивності.

Зміна чисельності персоналу також має чіткий причинно-наслідковий характер: скорочення працівників з 476 осіб у 2020 р. до 443 у 2024 р. було спричинене оптимізацією виробничих процесів або реакцією на економічні виклики. Наслідком зменшення чисельності стало суттєве зростання виробітку: продуктивність праці на одного працівника зросла більш ніж удвічі. Це зростання виробітку стало безпосереднім результатом або модернізації, або збільшення навантаження на персонал. Аналогічно, виробіток на одного робітника зріс до 3167 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Фонд заробітної плати демонструє хвилеподібну динаміку, що є наслідком коригування зарплат та зміни чисельності персоналу. Незважаючи на це, середньорічна зарплата одного працівника зросла на 20,6%, що відображає реакцію підприємства на інфляційні процеси та необхідність утримання кадрів. Вартість основних фондів зросла на 42%, що є прямим наслідком інвестицій у матеріально-технічне оновлення. Це оновлення, у свою чергу, сприяло підвищенню фондівіддачі до 6,17 грн, що означає більш ефективне використання виробничих потужностей.

У підсумку підприємство пройшло два кризові роки, пов'язані зі зростанням витрат і падінням рентабельності, що спричинило зниження чистого та валового прибутку. Проте 2024 рік став переломним, адже зростання обсягів реалізації, оптимізація витрат та підвищення продуктивності праці спричинили покращення фінансових результатів. Підприємство змогло відновити прибутковість, що стало наслідком ефективнішого управління ресурсами, стабілізації собівартості та посилення інтенсивності використання основних фондів. Така динаміка свідчить про здатність підприємства адаптуватися до змін ринку й поступово виходити на траєкторію сталого розвитку.

Отже, аналіз загальних показників діяльності підприємства показує, що воно має достатню динаміку розвитку і його потенціал щороку збільшується. Для більш детального аналізу підприємства необхідно провести аналіз динаміки обсягу і структури виробництва усіх видів продукції (табл. А.2 додатку А).

Представлені показники свідчать про суттєве збільшення обсягів реалізованої продукції, яке становить 565,13 млн грн. Така позитивна динаміка є результатом зростання виробництва ключових категорій, що формують основний профіль діяльності підприємства. Найвагоміший приріст продемонстрували залізобетонні конструкції, обсяги реалізації яких збільшилися на 245,14 млн грн. Це може свідчити про розширення ринку житлового й промислового будівництва або залучення підприємством нових великих замовлень, що забезпечило стійкий попит у цьому сегменті.

Суттєвий внесок у загальне зростання забезпечив цементний розчин, реалізація якого зросла на 180,25 млн грн. Зростання у цій категорії, ймовірно, пов'язане з підвищенням інтенсивності будівельних робіт, зокрема в умовах відбудови інфраструктури, де цементні суміші є базовим будівельним матеріалом. Ще одним важливим драйвером приросту стали дерев'яні вироби, обсяг виробництва яких зріс на 109,74 млн грн. Це може бути наслідком оновлення асортименту, зміцнення позицій підприємства на ринку або переведення частини будівельних технологій на використання легших конструктивних матеріалів.

Зростання виробництва тротуарної плитки на 42,69 млн грн також має економічне значення. Така динаміка може вказувати на активізацію комунальних робіт, благоустрою територій, модернізацію вулично-дорожньої інфраструктури. Проте попри загальне збільшення обсягів виробництва, окремі товарні позиції демонструють спад. Зокрема, категорія «інша продукція» скоротилася на 12,69 млн грн, що свідчить або про зменшення попиту на неосновні види виробів, або про свідому оптимізацію портфеля продукції, спрямовану на концентрацію на більш прибуткових напрямках.

Структурні зміни у виробництві підтверджують цю тенденцію. Частка тротуарної плитки та бруківки зменшилася на 0,88%, що може бути пов'язано з переходом підприємства до виробництва продукції з вищою доданою вартістю або зміною пріоритетів попиту. Значно помітніше скорочення спостерігається щодо категорії «інша продукція» — мінус 9,26%. Це вказує на зниження ролі другорядних товарних ліній у загальній структурі виробництва, що є природним наслідком ринкової адаптації.

На цьому тлі зростання частки залізобетонних конструкцій на 7,21% демонструє стратегічне зміцнення напрямку, який є базовим для діяльності підприємства та характеризується стійким попитом. Аналогічно, збільшення частки цементного розчину на 1,96% відображає зміщення фокусу у бік матеріалів масового будівництва. Крім того, підвищення частки дерев'яних виробів на 0,97% свідчить про поступове нарощення ролі цього сегмента, що може бути пов'язано зі зміною технологічних трендів, розвитком малоповерхового будівництва або доступністю дерев'яних матеріалів.

Загалом така трансформація структури виробництва свідчить про перехід підприємства до більш раціональної моделі формування асортименту, орієнтованої на високорентабельні позиції. Причинно-наслідковий ланцюг виглядає так: підвищення попиту → збільшення виробництва ключових товарів → зростання їх частки в загальному обсязі → загальне збільшення виручки підприємства. Одночасно оптимізація неосновних напрямів зменшила їх вагу, що дозволило вивільнити ресурси для нарощення виробництва продукції з високою ліквідністю.

Отже, зміни у динаміці обсягів реалізації та структурі виробництва свідчать про зростання стратегічної орієнтації підприємства на основні групи товарів, які забезпечують найбільший фінансовий результат, та про ефективне реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

В цілому структура продукції у 2024 р. наведена на рис. 2.1.

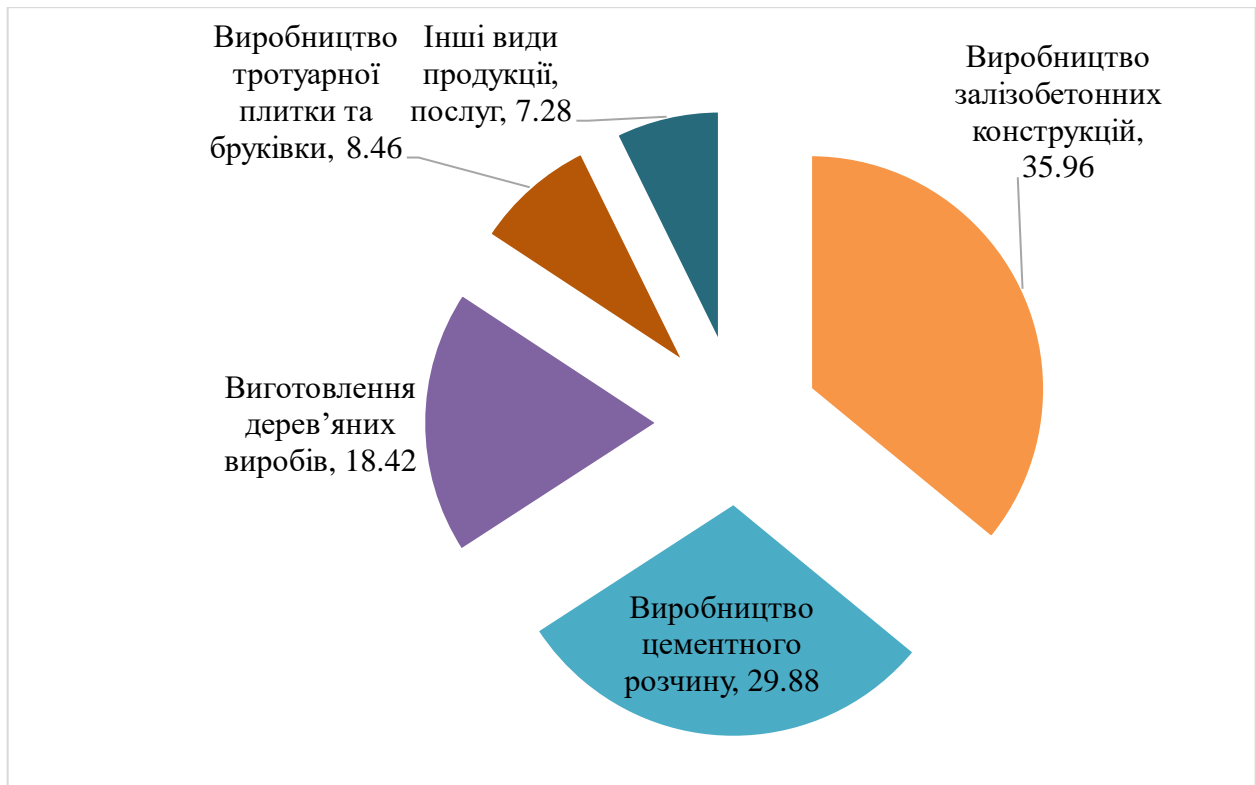


Рисунок 2.1 – Структура продукції ТДВ «Хмельницькзаліобетон» у 2024 р.

Примітка. Побудовано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Узагальнені результати, подані на рисунку, свідчать, що провідне місце в асортиментній структурі виробництва ТДВ «Хмельницькзаліобетон» стабільно займають залізобетонні конструкції, на які припадає 35,96% загального обсягу. Другою за значущістю групою є цементний розчин із питомою вагою 29,88%, що підтверджує стійкий попит на будівельні матеріали широкого використання. Третю позицію посідає виготовлення дерев'яних виробів (18,42%), що може бути пов'язано з розвитком індивідуального житлового будівництва та підвищенням інтересу до легких конструктивних матеріалів. Найменшу частку у структурі займають «інша продукція» (7,28%) та тротуарна плитка разом із бруківкою (8,46%), що свідчить про їх другорядний характер у загальному виробничому портфелі підприємства.

Такі структурні диспропорції формуються під впливом низки ринкових чинників. Насамперед, зміни у попиті та пропозиції на будівельних ринках зумовлюють перерозподіл виробничих потужностей між товарними групами. Крім того, укладення нових контрактів із замовниками на виробництво

специфічних матеріалів сприяє зміщенню акцентів у бік продукції, що є найбільш затребуваною у певні періоди. Відповідно, асортиментна структура підприємства залишається динамічною та реагує на кон'юнктурні зміни, що свідчить про адаптивність виробничої системи.

Для поглибленого розуміння результативності діяльності підприємства важливо звернутися до аналізу його фінансових результатів (табл. А.3 додатку А). Представлені дані свідчать, що основна частина прибутку формується за рахунок операційної діяльності, передусім від реалізації продукції. Інші доходи та витрати відіграють мінімальну роль, що характерно для підприємств із чітко визначеною спеціалізацією і зосередженням на виробничих процесах. У 2024 році підприємство отримало чистий прибуток у сумі 96,5 млн грн, що на 42,05 млн грн більше порівняно з 2020 роком. Така позитивна динаміка стала можливою завдяки істотному зростанню чистого доходу, який збільшився на 565,13 млн грн, або майже вдвічі (у 1,97 раза). Проте водночас собівартість продукції зросла ще швидшими темпами — на 456,3 млн грн, тобто у 2,01 раза. Саме випереджаюче зростання витрат стало причиною того, що валовий прибуток збільшився лише на 108,8 млн грн (у 1,81 раза), що нижче темпів зростання виручки.

Поряд із цим інші операційні доходи збільшилися на 12,8 млн грн, що частково компенсувало зростання витрат на збут та інших операційних витрат, які разом зросли на 31,2 млн грн. Незважаючи на такі витратні навантаження, фінансовий результат від операційної діяльності підвищився на 63,2 млн грн, що становить приріст майже на 36%. Це свідчить про ефективність основної діяльності підприємства та здатність генерувати прибуток навіть за умов зростання собівартості. Узагальнюючи оцінку техніко-економічних показників, можна стверджувати, що підприємство демонструє достатній рівень організаційної та фінансової стабільності. Отримання стабільного прибутку, позитивна динаміка рентабельності продажів і витрат свідчать про те, що ключові бізнес-процеси перебувають під ефективним управлінням. Водночас актуальним завданням залишається подальше нарощування виробничих обсягів,

що є критично важливим у контексті посилення конкурентних позицій та освоєння нових ринків.

Для досягнення цього підприємству необхідно забезпечити системне вдосконалення HR-менеджменту. Оскільки збільшення обсягів виробництва неможливе без підвищення продуктивності праці, розвитку кадрового потенціалу та оптимізації структури персоналу, саме інтелектуальні та сучасні HR-технології можуть стати важливим елементом підвищення ефективності діяльності. Це включає розвиток системи навчання, мотивації, адаптації працівників та формування кадрового резерву, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Соціальний розвиток є основою формування мотивації, задоволеності роботою та залученості працівників, що безпосередньо впливає на якість виробничих процесів. Для підприємства, яке працює у висококонкурентному та ресурсомісткому будівельному секторі, ефективне соціальне планування стає чинником утримання кваліфікованих кадрів і зниження плинності персоналу. Дослідження цієї системи дає можливість виявити дисбаланси між потребами працівників і можливостями підприємства, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення. Важливо також те, що комплексне соціальне планування сприяє підвищенню продуктивності, адже забезпечує належні умови праці, розвиток компетентностей і підтримку здоров'я персоналу. Розуміння механізмів соціального розвитку дозволяє посилити корпоративну культуру, яка є основою для згуртованості та трудової дисципліни. Аналіз системи планування соціального розвитку відкриває можливості для створення довгострокової стратегії управління персоналом, орієнтованої на людський капітал як ключовий актив підприємства.

Для виробничих підприємств особливо важливо досліджувати моделі соціального захисту та стимулювання, адже вони впливають на безпеку, відповідальність та якість виконання робіт [60]. Вивчення цієї системи дає змогу прогнозувати потреби персоналу та адаптувати соціальні програми до зміни поколінь і умов ринку праці. Належне соціальне планування є важливою

передумовою впровадження сучасних HR-технологій та інновацій у сфері управління персоналом. Воно також підсилює імідж ТДВ «Хмельницькзалізобетон» як соціально відповідального роботодавця, що позитивно впливає на його репутацію та привабливість для майбутніх кандидатів [59]. Дослідження соціального розвитку допомагає оцінити ефективність вже застосованих заходів та визначити напрями удосконалення для підвищення якості трудового життя працівників. Зрештою, наявність продуманої системи соціального планування формує платформу для забезпечення сталого розвитку підприємства, його адаптивності та здатності реагувати на економічні виклики. Саме тому дослідження соціального розвитку персоналу має стратегічну важливість як для підприємства загалом, так і для кожного працівника окремо.

Система планування соціального розвитку персоналу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» формує основу для забезпечення сталого функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах зростаючих вимог до якості трудового життя. Її зміст охоплює стратегічні, нормативно-організаційні та соціально-економічні компоненти, спрямовані на розвиток людського капіталу, підвищення мотивації, формування сприятливого соціально-психологічного середовища та зниження кадрових ризиків. Аналіз показує, що підприємство поступово переходить від традиційної системи соціальної підтримки до більш комплексного управління соціальним розвитком, інтегруючи економічні, соціальні та кадрові рішення.

Важливим елементом планування є визначення ключових пріоритетів соціальної політики, зокрема: удосконалення умов праці, забезпечення охорони праці та техніки безпеки, розвиток корпоративної культури, формування системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, підтримка молодих фахівців, управління плинністю кадрів, організація соціально-побутового забезпечення та мотиваційних програм [56]. На підприємстві функціонують інструменти внутрішнього моніторингу соціальних потреб працівників, проте їхня системність потребує подальшого посилення для узгодження з довгостроковими кадровими цілями.

Аналіз кадрових документів свідчить, що соціальний розвиток частково інтегрований у загальну систему стратегічного управління, однак відсутня повноцінна система соціального прогнозування, що ускладнює планування витрат на розвиток персоналу та знижує ефективність управлінських рішень. Певні програми, такі як навчання та інструктаж з охорони праці, функціонують регулярно, але їхня результативність не вимірюється через відсутність відповідних KPI. Це зумовлює потребу у впровадженні індикаторів оцінювання соціальної ефективності (рівень задоволеності персоналу, коефіцієнт плинності, динаміка травматизму, участь у розвиваючих заходах тощо).

Соціальне партнерство є ще одним важливим елементом системи планування. На ТДВ «Хмельницькзалізобетон» діє колективний договір, який регламентує соціальні гарантії, оплату праці, преміювання, режим роботи, заходи охорони праці та соціальні пільги. Водночас аналіз його змісту свідчить про недостатню адаптивність документу до нових умов ринку праці, зокрема щодо забезпечення гнучких форм зайнятості, програм розвитку цифрових компетентностей та стратегій утримання висококваліфікованих працівників.

Комплексний аналіз свідчить, що підприємство має потенціал для вдосконалення системи соціального планування шляхом переходу від переважно адміністративно-орієнтованих заходів до сучасної моделі управління людським капіталом. Потребують удосконалення механізми визначення соціальних пріоритетів, процедур оцінювання соціальних ризиків, планування бюджетів на соціальний розвиток, впровадження інноваційних HR-інструментів (BSC, компетентнісні моделі, системи корпоративного навчання, програми well-being). Узгодження соціального розвитку із загальною стратегією підприємства дозволить підвищити продуктивність праці, зміцнити кадровий потенціал, зменшити плинність та сприяти формуванню стабільного соціального клімату.

Основні нормативні документи ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та їх значення у плануванні соціального розвитку персоналу відображено у табл. 2.1..

Таблиця 2.1. Основні документи у сфері соціального розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Група документів	Назва документу	Зміст та призначення	Ключові напрями соціального розвитку, які регулює
Стратегічні документи	Стратегія розвитку ТДВ «Хмельницькзаліобетон»	Визначає довгострокові цілі щодо формування кадрового потенціалу, розвиток компетентностей, соціальні пріоритети, напрями інвестування в персонал.	Професійний розвиток, кадрова безпека, формування соціальної відповідальності, корпоративна культура.
Нормативно-правові документи підприємства	Колективний договір ТДВ «Хмельницькзаліобетон»	Регламентує соціальні гарантії, умови праці, пільги, соціальні виплати, охорону праці, соціальне партнерство.	Соціальний захист, оплата праці, охорона праці, соціально-побутове забезпечення.
	Правила внутрішнього трудового розпорядку ТДВ «Хмельницькзаліобетон»	Визначають режим роботи, дисципліну праці, загальні обов'язки працівників і роботодавця, порядок застосування заохочень та стягнень.	Дисципліна, регламенти поведінки, формування корпоративного середовища.
	Положення про оплату праці та преміювання	Описує структуру заробітної плати, умови преміювання, критерії ефективності, стимули та компенсації.	Мотивація, матеріальна зацікавленість, продуктивність праці.
	Положення про охорону праці	Визначає вимоги до безпечних умов праці, інструктажів, відповідальність сторін, заходи профілактики травматизму.	Безпека праці, соціальний захист, профілактика ризиків.
Документи з розвитку персоналу	Положення про підвищення кваліфікації та навчання персоналу	Визначає порядок планування, організації та фінансування навчання, стажування, формування професійних компетентностей.	Професійний розвиток, навчання, розвиток компетентностей.
	Індивідуальні плани розвитку працівників	Містять персональні траєкторії навчання, розвиток компетенцій, рекомендації щодо кар'єрного просування.	Кар'єрне зростання, розвиток компетентностей, адаптація працівників.
	Плани роботи служби охорони праці	Містять перелік заходів з безпеки праці, навчання, аудитів, профілактичних програм.	Безпека, профілактика травматизму, умови праці.
Соціальні програми та внутрішні політики	Програма соціального захисту та підтримки працівників	Регламентує соціальну допомогу, матеріальну підтримку, програми страхування, підтримку ветеранів та молодих сімей.	Соціальний захист, соціальна стабільність, підтримка працівників.
	Програми корпоративної культури та внутрішніх комунікацій	Визначають заходи щодо формування цінностей, підтримки командної роботи, залучення працівників.	Корпоративна культура, внутрішні комунікації, лояльність персоналу.
	Програми адаптації нових працівників	Містять заходи з введення працівника у виробничий процес, надання наставництва, оцінювання адаптації.	Адаптація, зниження плинності, формування продуктивного середовища.
Документи моніторингу та оцінювання	Звіти служби персоналу та охорони праці	Містять аналіз кадрових показників, плинності, травматизму, потреб у навчанні.	Моніторинг соціальних ризиків, оцінювання ефективності соціальної політики.
	Оцінка задоволеності персоналу / анкетування	Дають інформацію про рівень мотивації, проблеми умов праці, потреби працівників.	Соціальна діагностика, визначення пріоритетів розвитку персоналу.

Примітка. Систематизовано автором на основі даних ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

Наведений перелік документів дозволяє сформувавши цілісне уявлення про систему планування соціального розвитку персоналу ТДВ «Хмельницьк-залізобетон» як комплексний організаційно-нормативний механізм, що інтегрує стратегічні, регламентні, кадрові та соціальні інструменти управління. Насамперед стратегічні документи підприємства визначають генеральні орієнтири розвитку людського капіталу, формують довгострокові цілі щодо удосконалення професійних компетентностей, зміцнення кадрової безпеки та побудови соціально відповідальної корпоративної політики. Вони задають рамкові параметри для формування інших підсистем та забезпечують узгодженість соціальної політики з загальним стратегічним курсом підприємства.

Значну роль у структурі соціального планування відіграють внутрішні нормативно-правові документи, зокрема колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці та преміювання, а також документи у сфері охорони праці [45]. Їхнє призначення полягає у створенні чіткого правового поля, яке регламентує соціальні гарантії, умови праці, форми матеріального стимулювання, механізми соціального захисту та відповідальність сторін трудових відносин. Саме ці документи забезпечують стабільність організації процесів праці, визначають правила поведінки працівників, сприяють формуванню корпоративної дисципліни та соціально-психологічного клімату.

Документи, спрямовані на розвиток персоналу, виконують функцію формування безперервної системи професійного зростання. Положення про підвищення кваліфікації визначає механізми планування та фінансування навчання, що є критично важливим для підтримання конкурентоспроможності підприємства у виробничій сфері. Індивідуальні плани розвитку працівників сприяють персоналізації освітніх траєкторій, формуванню мотивації до саморозвитку та підтримці кар'єрного просування. Плани роботи служби охорони праці забезпечують системність превентивних заходів щодо підвищення безпеки праці, зниження рівня травматизму та підвищення культури безпеки.

Важливе місце у системі соціального розвитку займають програми

соціальної підтримки та корпоративної культури. Вони виконують завдання підвищення соціальної стабільності, згуртованості трудового колективу, формування позитивного соціально-психологічного клімату, підтримки вразливих категорій працівників та розвитку внутрішніх комунікацій. Програми адаптації нових працівників є ефективним інструментом зменшення плинності кадрів і пришвидшення включення новачків у виробничі процеси.

Невід'ємним елементом системи планування виступають документи моніторингу та оцінювання, які забезпечують зворотний зв'язок і дозволяють керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення [8]. Регулярні звіти служб персоналу та охорони праці формують інформаційну базу для оцінювання динаміки соціальних показників, тоді як анкетування і дослідження задоволеності персоналу дозволяють виявляти актуальні потреби працівників, визначати пріоритети розвитку та здійснювати соціальне прогнозування.

У сукупності ця система документів відображає структуровану модель соціального розвитку персоналу на підприємстві, у якій поєднуються стратегічне бачення, нормативна регламентація, розвиток компетентностей, соціальне забезпечення та механізми моніторингу. Їхня взаємодія створює умови для формування ефективної соціальної політики, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення соціальної стабільності трудового колективу.

Для аналізу функціонального закріплення повноважень з планування соціального розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» нами сформована матриця розподілу функцій (табл. 2.2)

Розподіл функцій між ключовими посадовими особами та підрозділами у сфері соціального розвитку персоналу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відображає ієрархічно та функціонально збалансовану систему управління, у межах якої кожний суб'єкт виконує визначені завдання та забезпечує реалізацію соціальної політики підприємства. Центральне місце у системі посідає директор підприємства, який здійснює стратегічне керівництво, затверджує основні соціальні програми, бюджети та підходи до кадрового розвитку.

Таблиця 2.2. Матриця розподілу функцій у сфері планування соціального розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Функції / Посадові особи та підрозділи	Директор підприємства	Служба управління персоналом	Економічний відділ / бухгалтерія	Служба охорони праці	Керівники структурних підрозділів	Профспілковий комітет
1. Формування стратегічних цілей соціального розвитку	Затверджує, визначає пріоритети	Готує пропозиції, проводить аналіз потреб	Надає розрахунки витрат	Консультує щодо вимог безпеки	Надають пропозиції щодо потреб підрозділів	Бере участь у погодженні
2. Розробка програм соціального розвитку персоналу	Погоджує та затверджує	Розробляє проекти програм	Оцінює фінансові можливості	Визначає заходи з безпеки праці	Уточнюють потреби персоналу	Участь у розробці та погодженні
3. Планування бюджетів на соціальний розвиток	Затверджує бюджет	Опрацьовує кадрову складову витрат	Розраховує обсяги фінансування	Включає витрати на охорону праці	Узгоджують потреби підрозділів	Погодження соціально значущих витрат
4. Організація навчання та підвищення кваліфікації	Погоджує ключові програми	Планує та організовує навчання	Фінансує навчальні заходи	Проводить інструктажі та навчання з БЖ	Сприяють участі працівників	Погоджує соціально важливі навчальні заходи
5. Управління корпоративною культурою та комунікаціями	Затверджує політику	Координує комунікації, ініціює заходи	Забезпечує ресурсне фінансування	Контролює дотримання безпечних умов у заходах	Організують участь персоналу	Реалізує соціально-комунікаційні ініціативи
6. Моніторинг соціальних потреб персоналу	Отримує узагальнену інформацію	Проводить опитування, аналіз, формує звіти	Забезпечує дані щодо витрат	Аналізує умови праці та ризику	Надають дані про потреби працівників	Відстоює інтереси працівників
7. Контроль виконання соціальних програм	Оцінює кінцеві результати	Здійснює контроль реалізації HR-програм	Контролює фінансове виконання бюджетів	Контролює заходи охорони праці	Звітують про стан виконання на рівні підрозділів	Здійснює громадський контроль
8. Профілактика соціальних ризиків та конфліктів	Приймає ключові рішення	Розробляє механізми профілактики криз	Аналізує ризики витрат	Контролює ризики травматизму	Виявляють проблеми на місцях	Бере участь у вирішенні конфліктів
9. Адаптація нових працівників (онбординг)	Затверджує загальні підходи	Організовує процес адаптації	Підтримує фінансово	Забезпечує інструктаж з охорони праці	Наставництво, підтримка нових працівників	Сприяє соціальній адаптації
10. Ведення соціальної звітності	Затверджує річні звіти	Формує аналітику та узагальнення	Готує фінансову частину звітів	Звітує щодо травматизму та умов праці	Надають інформацію з підрозділів	Погоджує звіти, що стосуються соціальних гарантій

Примітка. Систематизовано автором на основі аналізу посадових інструкцій персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Проте змістовна сторона підготовки таких рішень залежить від аналітичної та організаційної діяльності служби управління персоналом, що є ключовим координатором процесів соціального планування. HR-підрозділ здійснює моніторинг потреб працівників, формує проекти соціальних програм, розробляє плани навчання та організовує систему адаптації нових працівників, забезпечуючи таким чином практичну реалізацію політики підприємства у сфері соціального розвитку.

Економічний відділ та бухгалтерія виконують функції фінансового забезпечення планових заходів: формують розрахунки витрат, контролюють використання коштів та здійснюють бюджетний моніторинг у частині соціальних статей. Їхня діяльність є критично важливою для реалістичності та обґрунтованості соціальних програм, оскільки забезпечує фінансову дисципліну та можливість планування витрат на персонал у довгостроковій перспективі. Водночас служба охорони праці виконує функції організації безпечних умов праці, проведення інструктажів, профілактики травматизму та аналізу професійних ризиків. Її роль особливо важлива з огляду на виробничий характер діяльності підприємства, що вимагає системної профілактики загроз для здоров'я та життя персоналу.

Керівники структурних підрозділів забезпечують комунікацію між управлінським рівнем та працівниками, надають інформацію про конкретні потреби персоналу, забезпечують наставництво та підтримку адаптації нових працівників, а також є відповідальними за виконання планів соціального розвитку у своїх виробничих підрозділах. Профспілковий комітет, своєю чергою, представлений у системі як суб'єкт соціального партнерства, що здійснює громадський контроль, бере участь у погодженні програм та захищає права й інтереси працівників.

Аналіз фактичного стану реалізації функцій соціального планування на підприємствах виробничого типу, зокрема ТДВ «Хмельницькзалізобетон», засвідчує наявність низки системних недоліків, що суттєво обмежують ефективність соціальної політики та знижують результативність

управлінських рішень у сфері розвитку персоналу. Передусім виявлено недостатню сформованість інституційної основи стратегічного соціального прогнозування. Попри наявність формально затверджених стратегічних документів, їхня змістова спрямованість на розвиток людського капіталу є фрагментарною, а системний аналіз соціальних ризиків, потреб у нових компетентностях і трансформацій ринку праці фактично не здійснюється. Це свідчить про слабе виконання зазначеної функції як з боку керівництва підприємства, так і з боку служби управління персоналом.

Недостатньо ефективною є й діяльність щодо розроблення комплексних програм соціального розвитку. Наявні програми мають переважно декларативний характер, охоплюючи лише базові напрямки соціального забезпечення та заходи з охорони праці. Водночас такі важливі напрями, як формування корпоративної культури, розвиток програм well-being, стимулювання внутрішньої мотивації та планування кар'єрного зростання, залишаються нерозвиненими. Ця проблема характеризує слабкість функціонування як HR-служби, так і керівників підрозділів, тоді як профспілковий комітет практично не долучається до формування змістовних пропозицій.

Окрему групу проблем становить недостатній аналітичний супровід бюджетного планування у сфері соціального розвитку. Економічні підрозділи зосереджуються переважно на обліковій діяльності, тоді як аналіз ефективності інвестицій у соціальні програми та оцінювання їх впливу на кадрову стабільність або продуктивність праці майже не проводяться. Це свідчить про слабкість взаємодії між економічним відділом та службою управління персоналом у частині стратегічного фінансового планування.

Важливою прогалиною є відсутність розвиненої системи оцінювання результативності соціальних заходів на основі ключових показників ефективності (КПІ). Підприємство не використовує такі індикатори, як рівень задоволеності працівників, індекс залученості, показники корпоративної культури чи рентабельність витрат на навчання. Відповідно, HR-служба та

керівники підрозділів не мають інструментів для об'єктивного оцінювання ефективності реалізованих програм, що ускладнює прийняття управлінських рішень і послаблює стратегічність соціальної політики.

Моніторинг соціальних потреб працівників також не має системного характеру. Опитування, анкетування чи інші методи соціологічного аналізу проводяться нерегулярно, нерідко формально, що не дозволяє отримувати релевантні дані для прийняття рішень. Слабке виконання цієї функції характерне як для HR-служби, так і для профспілкового комітету.

Виявлено також недостатню інституціоналізацію процесу адаптації нових працівників. Хоча наставництво існує на рівні усталеної практики, воно не оформлене у вигляді структурованої програми з чіткими етапами, інструментами та критеріями результативності. Це свідчить про слабке виконання відповідних функцій HR-службою та керівниками структурних підрозділів. Участь профспілкового комітету у формуванні соціальної політики залишається обмеженою. Організація здебільшого погоджує запропоновані рішення, але не проявляє достатньої ініціативи щодо розроблення заходів, спрямованих на зміцнення соціального клімату, розвиток мотиваційних програм чи покращення комунікацій. Це вказує на недовикористання потенціалу соціального партнерства.

Завершальним проблемним аспектом є недостатній контроль за виконанням соціальних програм у виробничих підрозділах. Звіти подаються нерегулярно, а їхня інформаційна наповненість значно варіюється між підрозділами, що свідчить про слабку управлінську дисципліну та недостатню координацію діяльності на рівні майстрів і керівників середньої ланки.

В цілому зазначені проблеми демонструють, що система соціального планування на підприємстві має виражену структурну основу, однак її функціональна реалізація характеризується нерівномірністю, низьким рівнем аналітичності та недостатньою інтегрованістю окремих елементів. Усунення цих недоліків є необхідною умовою підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення стійкого розвитку організації.

2.2. Оцінювання ефективності системи планування соціального розвитку персоналу на підприємстві

Оцінювання ефективності системи планування соціального розвитку персоналу на підприємстві є ключовим елементом управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє встановити рівень відповідності реалізованих заходів стратегічним цілям організації, визначити слабкі місця у соціальній політиці та сформулювати рекомендації щодо оптимізації кадрових процесів. Для виробничих підприємств, таких як ТДВ «Хмельницькзалізобетон», це оцінювання набуває особливого значення через підвищені вимоги до умов праці, потребу у безперервному професійному розвитку працівників та необхідність підтримання стабільного соціально-психологічного клімату.

Ефективність системи соціального планування доцільно аналізувати за сукупністю параметрів, що охоплюють організаційний, економічний, кадровий та соціально-психологічний виміри. Передусім оцінюється відповідність соціального планування стратегічним цілям підприємства та принципам розвитку людського капіталу [48]. На практиці встановлено, що підприємство формує основні напрями соціального розвитку, які регламентуються внутрішніми документами, проте рівень їхньої інтегрованості у систему стратегічного управління залишається обмеженим. Це проявляється у відсутності комплексних програм соціального розвитку, недостатньому рівні прогнозування кадрових і соціальних ризиків та орієнтації здебільшого на поточні, а не довгострокові потреби персоналу.

Важливим критерієм оцінювання ефективності є інституційна зрілість системи соціального планування, що передбачає наявність чітко визначених функцій, відповідальності та процедур їх виконання [52]. Аналіз розподілу функцій між посадовими особами засвідчив нерівномірність участі різних підрозділів у формуванні соціальної політики, що знижує узгодженість управлінських рішень. Недостатній рівень залучення профспілкового комітету, слабка координація між HR-службою та керівниками виробничих

підрозділів, а також відсутність механізмів зворотного зв'язку вказують на структурні дисбаланси у функціонуванні системи [14].

Оцінювання економічної ефективності соціального планування проводиться шляхом аналізу відповідності витрат на соціальні заходи отриманим результатам, зокрема динаміці продуктивності праці, рівню плинності кадрів, зменшенню витрат, пов'язаних із травматизмом та неявками на роботу [38]. На підприємстві спостерігається стабільний рівень фінансування заходів з охорони праці, проте інвестиції у розвиток компетентностей, корпоративну культуру та системи мотивації є недостатніми. Крім того, відсутність механізмів оцінювання віддачі від таких інвестицій ускладнює ефективне бюджетне планування та знижує прозорість використання ресурсів.

Соціально-психологічна ефективність системи планування оцінюється через рівень задоволеності працівників умовами праці, мотиваційними механізмами, можливостями професійного розвитку та якістю внутрішніх комунікацій. Моніторинг таких показників на підприємстві здійснюється нерегулярно, що не дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та реагувати на зміни у соціальних настроях колективу. Відсутність системного соціологічного аналізу знижує здатність підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення соціальної політики.

Кадрова ефективність оцінюється через динаміку плинності кадрів, ефективність системи адаптації нових працівників, охоплення персоналу навчальними програмами та рівень відповідності компетентностей працівників вимогам виробництва. Виявлено, що процес адаптації нових працівників є недостатньо структурованим, а система розвитку компетентностей — фрагментарною. Це негативно впливає на продуктивність праці та кадрову стабільність, особливо у виробничих підрозділах, де кадровий дефіцит є найбільш відчутним.

Оцінювання функціональної ефективності системи соціального планування передбачає аналіз результативності виконання ключових функцій,

таких як стратегічне прогнозування, формування соціальних програм, моніторинг потреб персоналу, оцінка результатів соціальних заходів та контроль їх виконання. Встановлено, що більшість цих функцій реалізуються частково або з низьким рівнем системності, що свідчить про необхідність модернізації організаційно-управлінських механізмів та підвищення рівня компетентності відповідальних осіб.

Для оцінювання ефективності системи соціального розвитку персоналу на підприємстві нами сформовано таблицю ключових показників ефективності (далі – КРІ) (табл. 2.3). Показники згруповано за ключовими напрямками: кадровий, соціально-психологічний, мотиваційний, професійно-розвивальний та безпеково-виробничий.

Таблиця 2.3. КРІ для оцінювання ефективності соціального розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Напрямок соціального розвитку	КРІ (ключовий показник)	Метод розрахунку / одиниця вимірювання	Змістовне значення показника
1	2	3	4
1. Кадрова стабільність	Рівень плинності кадрів	(Кількість звільнених / середньооблікова чисельність) × 100%	Відображає стабільність колективу та ефективність соціальної політики.
	Рівень закриття вакансій у строк	% вакансій, заповнених у нормативний термін	Оцінює ефективність адаптаційних та мотиваційних заходів.
	Середній термін адаптації нових працівників	Кількість днів до виходу на нормативну продуктивність	Характеризує ефективність онбордингу та наставництва.
2. Мотиваційна ефективність	Частка працівників, охоплених системою преміювання	% персоналу, що отримав премії за КРІ	Відображає стимулюючий потенціал мотиваційної системи.
	Індекс задоволеності оплатою праці	Результати опитування, бал (1–10)	Дозволяє оцінити відповідність винагороди очікуванням працівників.
	Індекс лояльності персоналу (eNPS)	% промоутерів – % критиків	Показує рівень емоційної прихильності персоналу до підприємства.
3. Соціально-психологічний клімат	Індекс задоволеності умовами праці	Опитування, бал (1–10)	Відображає сприйняття працівниками виробничого середовища.
	Рівень залученості персоналу	% працівників, які беруть участь у соціальних програмах	Показує активність і соціальну згуртованість колективу.
	Кількість міжособистісних конфліктів	Кількість випадків на рік	Характеризує якість комунікацій і психологічний клімат.

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
4. Професійний розвиток та навчання	Частка працівників, охоплених навчанням	(Кількість працівників, які пройшли навчання / загальна чисельність) × 100%	Оцінює доступність та масштаб розвитку компетентностей.
	Кількість годин навчання на одного працівника	Загальна кількість годин / чисельність персоналу	Показує інтенсивність програм розвитку.
	Рентабельність інвестицій у навчання (ROI Learning)	(Ефект від навчання – витрати) / витрати	Дозволяє оцінити економічний ефект освітніх програм.
	Відповідність компетентностей працівників вимогам виробництва	Експертна оцінка, %	Характеризує якість підготовки кадрів.
5. Соціальний захист і добробут	Частка працівників, охоплених соціальними програмами	% персоналу	Відображає масштаб реалізації соціальної політики.
	Рівень звернень за матеріальною допомогою	Кількість звернень / рік	Непрямий показник соціальної стійкості працівників.
	Індекс задоволеності соціальними гарантіями	Опитування, бал (1–10)	Оцінює сприйняття соціального пакета працівниками.
6. Охорона праці та виробнича безпека	Рівень виробничого травматизму	(Кількість травм / чисельність персоналу) × 100%	Основний показник стану безпеки на підприємстві.
	Частка працівників, які пройшли інструктаж	% персоналу	Оцінює якість системи охорони праці.
	Кількість порушень техніки безпеки	За даними перевірок	Відображає функціонування культури безпеки.
	Рівень професійних захворювань	Кількість випадків на рік	Показник довгострокової ефективності безпекових заходів.
7. Ефективність внутрішніх комунікацій	Швидкість доведення управлінських рішень	Середній час, дні	Оцінює якість інформаційних потоків.
	Рівень довіри до керівництва	Опитування, бал (1–10)	Показує ефективність лідерства та комунікацій.
	Частота зворотного зв'язку	Кількість зустрічей, зборів, опитувань	Характеризує відкритість комунікаційної політики.

Примітка. Систематизовано автором на основі [40; 45; 52]

Наведена система ключових показників ефективності (КPI) соціального розвитку персоналу на підприємстві відображає комплексний та багатовимірний підхід до вимірювання результативності соціальної політики, що є необхідною передумовою для підвищення ефективності управління людським капіталом і забезпечення стійкого функціонування підприємства. Вона охоплює кілька ключових напрямів, кожен з яких дозволяє оцінити окремі компоненти соціального розвитку, включаючи кадрову стабільність,

мотивацію, рівень корпоративної культури, професійний розвиток, соціальний захист та стан охорони праці. Першою групою показників є індикатори кадрової стабільності, що дозволяють оцінити динаміку плинності кадрів, ефективність закриття вакансій та тривалість адаптації нових працівників. Рівень плинності кадрів є одним із базових показників, що сигналізує про загальний стан соціального клімату, ефективність мотиваційної системи та якість управління персоналом. Високі значення цього показника можуть свідчити про недостатній рівень соціального забезпечення, проблеми в організації праці або незадоволеність працівників умовами роботи. Показник швидкості закриття вакансій демонструє, наскільки ефективно підприємство реагує на кадрові потреби та наскільки привабливим воно є для потенційних працівників.

Для ґрунтовного дослідження динаміки кадрових процесів на підприємстві було здійснено відповідні аналітичні розрахунки. Отримані результати представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Аналіз динаміки персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р., (+/-)
		2020	2021	2022	2023	2024	
1.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	476	509	438	399	443	-33
2.	Прийнято працівників, осіб	48	64	22	54	37	-11
3.	Вибуло працівників, всього, осіб, з них	15	135	61	10	12	-3
	– за власним бажанням	13	128	58	9	11	-2
	– з причин скорочення штатів	2	6	1	0	0	-2
	– за порушення трудової дисципліни	0	1	2	1	1	1
3.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,1008	0,1257	0,0502	0,1353	0,0835	-0,0173
4.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,0315	0,2652	0,1393	0,0251	0,0271	-0,0044
5.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,0273	0,2534	0,1370	0,0251	0,0271	-0,0002

Примітка. Розраховано автором за даними ТДВ «Хмельницьк-залізобетон» [22-26]

Аналіз змін у чисельності та структурі персоналу ТДВ «Хмель-

ницькзалізобетон» у 2020–2024 роках засвідчив наявність певної волатильності в кадровому складі, зумовленої як внутрішніми трансформаційними процесами, так і зовнішніми соціально-економічними чинниками. Середньооблікова чисельність працівників у зазначений період зменшилася з 476 осіб у 2020 році до 443 у 2024 році, тобто на 33 працівники. Таке скорочення може свідчити про поступову оптимізацію кадрової структури, впровадження нових технологічних рішень або нестабільність обсягів виробничих замовлень.

Показник прийому персоналу демонструє нерівномірну динаміку. У 2020 році кількість нових працівників становила 48 осіб, у 2021 році відбулося зростання до 64, а вже у 2022 році рівень найму різко знизився до 22 осіб. Наступного року зафіксовано відновлення набору кадрів (54 особи), проте у 2024 році знову спостерігається спад — 37 осіб. Подібні коливання можуть бути пов'язані як із сезонними коливаннями завантаженості виробництва, так і з виконанням окремих короткострокових контрактів.

Динаміка вибуття працівників також є нерівномірною. Особливо помітним є різке збільшення кількості звільнених у 2021 році — 135 осіб, що у кілька разів перевищує показники інших років. Надалі відбувається різке зниження цього показника: у 2023 році звільнилося лише 10 осіб, а у 2024 році — 12. Крім того, аналіз причин вибуття показує, що переважна більшість звільнень відбувається за власним бажанням (85–95%), що може свідчити про проблеми мотиваційного характеру або незадоволення умовами праці окремими групами персоналу. Звільнення через скорочення штатів та порушення трудової дисципліни становлять незначну частку, що може вказувати на стабільність виробничих процесів та відсутність масштабних реорганізацій.

Показник обороту кадрів за прийомом має хвилеподібний характер: після зростання у 2021 році (0,1257) він знижується у 2022 році до 0,0502, а в 2023 році знову підвищується до 0,1353. У 2024 році коефіцієнт становить 0,0835, що нижче порівняно з базовим рівнем. Це може свідчити про

обережнішу кадрову політику та акцент на збереженні наявного персоналу.

Ще більш контрастною є динаміка коефіцієнта обороту з вибуття: у 2021 році він досягнув пікового рівня (0,2652), але у подальші роки поступово знижувався, досягнувши 0,0271 у 2024 році. Подібну тенденцію демонструє й коефіцієнт плинності кадрів: підйом у 2021 році до 0,2534 свідчить про кризові явища у кадровій сфері, тоді як у 2023–2024 роках значення повернулися до рівнів, характерних для стабільної діяльності підприємства (0,0251–0,0271).

Причинно-аналітичний підхід дозволяє припустити, що сплеск плинності у 2021 році був наслідком сукупності чинників: економічної напруги, трансформацій виробничих процесів, психологічного тиску на персонал у кризових умовах, а також недостатньо ефективної системи адаптації нових працівників. Подальше зниження показників і повернення до стабільності у 2022–2024 роках може розглядатися як результат відновлення внутрішнього соціального середовища, посилення мотиваційних механізмів та вдосконалення управлінських практик.

Таким чином, за підсумками 2024 року кадрова ситуація на підприємстві характеризується зменшенням інтенсивності руху робочої сили, зниженням частки добровільних звільнень та формуванням більш стійкого кадрового ядра. Це свідчить про певні позитивні зрушення в роботі HR-служби, покращення системи мотивації та ефективнішу інтеграцію працівників у виробничі процеси. Отримані результати можуть бути використані як підґрунтя для подальшого вдосконалення кадрової політики та посилення соціальної стабільності трудового колективу.

Для ґрунтовного дослідження складу персоналу за стажем ми систематизували дані у табл. 2.4. Аналіз таблиці дає можливість простежити ключові тенденції формування кадрової стабільності на підприємстві, визначити динаміку оновлення персоналу та оцінити загальний стан трудового потенціалу. Першим фундаментальним чинником змін є поступове зменшення чисельності працівників: з 476 осіб у 2020 році до 443 у 2024 році. Така динаміка пояснюється оптимізацією організаційної структури, модернізацією

виробничих процесів та впровадженням технологій, що знизили потребу в окремих категоріях персоналу.

Таблиця 2.4. Аналіз динаміки персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за стажем роботи у 2020-2024 рр.

Показники	2020		2021		2022		2023		2024	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність	476	–	509	–	438	–	399	–	443	–
Стаж до 1 року	42	8,8	58	11,4	29	6,6	36	9,0	41	9,3
Стаж 1–3 роки	63	13,2	74	14,5	61	13,9	54	13,5	60	13,6
Стаж 3–5 років	95	20,0	102	20,0	88	20,1	82	20,5	86	19,4
Понад 5 років	276	58,0	275	54,1	260	59,4	227	57,0	256	57,7

Примітка. Розраховано автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [22-26]

На тлі цього скорочення спостерігається зростання частки працівників із тривалим стажем роботи (понад 5 років), що забезпечує стабільність виробничих операцій, передачу професійних знань та підтримання безперервності технологічних процесів.

Значущою виявляється тенденція до зменшення частки нових співробітників у 2022 році, коли кількість працівників зі стажем до одного року знизилася до 6,6 %. Причиною цього стало різке погіршення загальної економічної ситуації, зниження попиту на продукцію та падіння привабливості виробничих професій у складний воєнний період. Це призвело до скорочення набору нових кадрів і зростання навантаження на досвідчених працівників. Проте відновлення економічної активності у 2023–2024 рр. спричинило поступове збільшення частки нових працівників, що свідчить про відновлення ринку праці та зростання довіри до підприємства.

Динаміка частки працівників зі стажем від одного до трьох років також демонструє стабільність у роки з нижчою плинністю кадрів (2023–2024 рр.), коли вона утримувалась на рівні близько 13 %. Це вказує на збереження кадрового складу та зменшення ризиків втрати працівників у перші роки роботи. Водночас вагомим індикатором кадрової ситуації є рівень звільнень у перші місяці роботи. Його різке збільшення у 2022 році (22,7 %) стало наслідком психологічної напруги, нестабільності ринку праці та недостатності

внутрішньої комунікації між адміністрацією та трудовими колективами. Поступове зниження цього показника до 7–8 % у 2023–2024 роках засвідчує стабілізацію соціально-економічного середовища, покращення внутрішньої взаємодії та підвищення рівня підтримки працівників.

Таким чином, зниження плинності кадрів є результатом удосконалення кадрових процедур, покращення загальної виробничої атмосфери та зміцнення корпоративної культури. Наслідком цього стало підвищення лояльності працівників, скорочення непродуктивних витрат, пов'язаних із частими звільненнями, та підвищення ефективності виробничих процесів. Водночас для комплексної оцінки кадрової ситуації необхідна систематизація детальних даних щодо професійної структури персоналу, дефіцитних спеціальностей та рівня забезпечення ключових виробничих ланок кваліфікованими кадрами.

Такі вихідні відомості виконують важливу роль: вони дають змогу не лише формувати запити до центрів зайнятості щодо потреби в кадрах, а й здійснювати контроль за їх фактичним укомплектуванням. Саме для цього було проаналізовано професійно-кваліфікаційний склад працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», результати чого відображені на рис. 2.1.

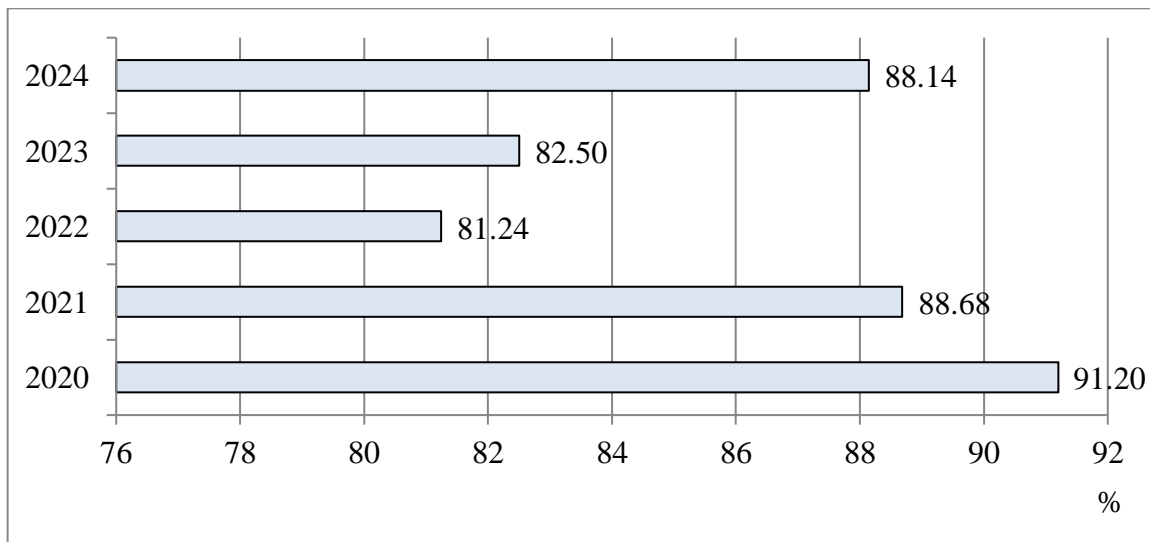


Рисунок 2.1. – Рівень укомплектованості кадрами ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Складено автором за даними ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [22-26]

Аналіз представлених даних свідчить, що підприємство в жодному з

розглянутих років не досягло повної укомплектованості персоналу. Найкращий показник спостерігався у 2020 році — 91,2%, що можна розглядати як відносно сприятливу ситуацію. У подальші роки рівень забезпечення кадрами перебував у межах 87–89%, а у 2024 році знизився до 88,14%, що на 3,06% менше порівняно з базовим 2020 роком. Подібна динаміка вказує на стійкий дефіцит робочої сили, насамперед у найбільш потрібних робітничих спеціальностях — формувальниках, бетонярах, арматурниках, слюсарях та електромонтерах, без яких неможливо забезпечити стабільний виробничий процес.

Недостатня кількість працівників негативно впливає на виконання виробничих завдань, продуктивність праці та здатність підприємства дотримуватися строків виконання замовлень. Крім того, дефіцит персоналу ускладнює організацію процесу онбордингу, оскільки обмежені кадрові ресурси змушують швидко залучати нових працівників до роботи без достатньої адаптації та навчання. У результаті зростає ризик ранніх звільнень, а якість виконання виробничих операцій на початкових етапах може знижуватися.

Другий напрям включає мотиваційні показники, що вимірюють внутрішню та зовнішню мотивацію працівників. Одним із ключових індикаторів є частка персоналу, охопленого системою преміювання, яка демонструє ступінь залученості працівників у результативність діяльності підприємства. Індекс задоволеності оплатою праці дозволяє оцінити суб'єктивне сприйняття матеріальної винагороди, тоді як індекс лояльності персоналу (eNPS) є універсальним показником, що відображає рівень прихильності працівників до підприємства. У сукупності ці показники дозволяють визначити, наскільки ефективними є мотиваційні механізми підприємства та якою мірою вони сприяють утриманню кваліфікованих кадрів.

Третьою групою є індикатори соціально-психологічного клімату, які охоплюють рівень задоволеності умовами праці, ступінь залученості

персоналу у соціальні програми та кількість конфліктних ситуацій у колективі. Індекс задоволеності умовами праці дає можливість оцінити комфортність виробничого середовища, наявність необхідної інфраструктури та відповідність умов праці стандартам. Показник рівня залученості працівників відображає активність персоналу у корпоративному житті та ефективність внутрішніх комунікацій. Натомість кількість міжособистісних конфліктів є негативним індикатором, що свідчить про погіршення психологічного клімату або недостатній рівень управлінської культури керівників.

Значну увагу у системі KPI приділено професійному розвитку та навчанню персоналу, оскільки саме ці показники є визначальними для підвищення продуктивності праці, інноваційної активності і конкурентоспроможності підприємства. Частка працівників, охоплених навчанням, дозволяє оцінити масштаб реалізованих освітніх програм, тоді як кількість годин навчання на одного працівника показує їхню інтенсивність. Показник рентабельності інвестицій у навчання (ROI Learning) є ключовим економічним індикатором, що демонструє результативність вкладених ресурсів у розвиток персоналу. Відповідність компетентностей працівників вимогам виробництва дає змогу оцінити реальний вплив навчальних заходів на якість виконання трудових функцій.

П'ятий напрям системи KPI стосується соціального захисту та добробуту працівників. Тут важливими є показники охоплення соціальними програмами, рівень звернень за матеріальною допомогою та індекс задоволеності соціальними гарантіями. Частка працівників, залучених до соціальних програм, свідчить про рівень доступності соціального пакета та ефективність заходів з формування соціальної стабільності. Рівень звернень за матеріальною допомогою може виступати індикатором соціально-економічних труднощів серед працівників та сигналізувати про необхідність коригування соціальної політики. Індекс задоволеності соціальними гарантіями характеризує відповідність існуючого соціального пакета потребам і очікуванням працівників.

Шоста група показників — це індикатори виробничої безпеки та охорони праці, які мають ключове значення для підприємств, що працюють у сфері промислового виробництва. Рівень виробничого травматизму є базовим показником, який відображає ефективність системи охорони праці та створення безпечних умов роботи. Частка працівників, які пройшли інструктаж, дозволяє оцінити якість профілактичних заходів, тоді як кількість порушень техніки безпеки та рівень професійних захворювань сигналізують про наявність системних проблем у сфері безпеки праці.

Остання група охоплює ефективність внутрішніх комунікацій, що визначається швидкістю доведення управлінських рішень, рівнем довіри до керівництва та частотою зворотного зв'язку. Швидкість комунікацій характеризує оперативність управлінських процесів, а індекс довіри до керівництва — якість взаємодії та прозорість управління. Частота зворотного зв'язку показує, наскільки активною є комунікаційна політика підприємства та чи забезпечується двостороння взаємодія між керівництвом і персоналом.

Для оцінювання всіх груп показників нами було проведено анкетування серед 52 працівників підприємства (додаток А) а також проведено дослідження внутрішньої документації підприємства. Результати опитування, співставлені з граничними значеннями КРІ (додаток Б) та аналітичних досліджень відображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Фактичне оцінювання КРІ соціального розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	КРІ	Фактичне значення	Рівень оцінки
1	2	3	4
1.	Рівень плинності кадрів	2,7%	Низький
2.	Швидкість закриття вакансій	48 днів	Низький (критичний)
3.	Термін адаптації нових працівників	28 днів	Допустимий
4.	Частка персоналу, охопленого преміюванням	82%	Високий
5.	Індекс задоволеності оплатою праці	6,8 бала	Допустимий

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
6.	Індекс лояльності персоналу	-3	Низький (критичний)
7.	Індекс задоволеності умовами праці	7,6 бала	Допустимий
8.	Рівень участі у соціальних програмах	52%	Допустимий
9.	Кількість конфліктів у колективі	6 випадків / рік	Низький (критичний)
10.	Частка працівників, охоплених навчанням	44%	Допустимий
11.	Години навчання на одного працівника	9 год/рік	Низький (критичний)
12.	ROI навчання	6%	Допустимий
13.	Відповідність компетентностей вимогам виробництва	86%	Високий
14.	Охоплення соціальними програмами	63%	Допустимий
15.	Рівень звернень за матеріальною допомогою	11%	Низький (критичний)
16.	Індекс задоволеності соціальними гарантіями	7,3 бала	Допустимий
17.	Рівень виробничого травматизму	1 випадок / рік	Високий
18.	Охоплення інструктажами з охорони праці	100%	Високий
19.	Кількість порушень техніки безпеки	4 випадки	Допустимий
20.	Рівень професійних захворювань	1 випадок	Допустимий
21.	Швидкість доведення управлінських рішень	6 днів	Допустимий
22.	Рівень довіри до керівництва	8,2 бала	Високий
23.	Частота зворотного зв'язку	1 раз / квартал	Допустимий

Примітка. Систематизовано автором на основі результатів опитування персоналу та аналітичних досліджень документів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Проведене фактичне оцінювання ключових показників ефективності соціального розвитку персоналу на підприємстві засвідчило неоднорідний, але загалом керований стан функціонування системи соціального планування. Більшість КРІ перебуває у межах допустимого рівня, що свідчить про наявність базової стабільності соціально-трудова процесів і виконання

мінімально необхідних соціальних зобов'язань роботодавця. Рівень плинності кадрів, терміни адаптації нових працівників та показники задоволеності умовами праці знаходяться у допустимих межах, що дозволяє говорити про відсутність критичних кадрових ризиків. Водночас швидкість закриття вакансій перевищує нормативні значення, що вказує на труднощі у кадровому забезпеченні виробничих підрозділів та недостатню привабливість підприємства на ринку праці.

Мотиваційні показники демонструють змішану динаміку. З одного боку, частка персоналу, охопленого преміюванням, перебуває на високому рівні, що свідчить про функціонування системи матеріального стимулювання. З іншого боку, індекс лояльності персоналу має критичне значення, що сигналізує про слабку емоційну прихильність працівників до підприємства та обмежену ефективність нематеріальних мотиваційних інструментів. Індекс задоволеності оплатою праці залишається у допустимих межах, однак не формує стійкої мотиваційної переваги.

Соціально-психологічний клімат колективу загалом є стабільним, проте кількість зафіксованих конфліктних ситуацій перевищує бажаний рівень, що свідчить про проблеми внутрішніх комунікацій та управлінської взаємодії на рівні підрозділів. Рівень участі працівників у соціальних програмах залишається помірним, що вказує на обмежену залученість персоналу до корпоративного життя підприємства. Показники професійного розвитку персоналу характеризуються переважно допустимим рівнем охоплення навчанням, однак кількість годин навчання на одного працівника є критично низькою, що знижує ефективність формування необхідних компетентностей.

Економічна віддача від інвестицій у навчання перебуває у допустимих межах, проте не забезпечує суттєвого приросту продуктивності. Водночас рівень відповідності компетентностей працівників вимогам виробництва оцінюється як високий, що свідчить про збереження професійного ядра персоналу. Показники соціального захисту демонструють допустимий рівень охоплення соціальними програмами та задоволеності соціальними гарантіями,

хоча зростання звернень за матеріальною допомогою сигналізує про наявність соціально вразливих груп працівників.

У сфері охорони праці та виробничої безпеки спостерігається позитивна динаміка, що підтверджується низьким рівнем травматизму, повним охопленням працівників інструктажами та відсутністю системних порушень техніки безпеки. Внутрішні комунікації характеризуються допустимою швидкістю доведення управлінських рішень та достатнім рівнем довіри до керівництва, що створює передумови для стабільної взаємодії між адміністрацією і персоналом. Частота зворотного зв'язку залишається мінімально достатньою, але потребує активізації для підвищення залученості працівників. У цілому результати оцінювання свідчать, що система соціального розвитку персоналу перебуває на допустимому рівні ефективності, поєднуючи окремі сильні сторони з низкою проблемних зон, усунення яких є необхідною умовою її подальшого удосконалення.

Таким чином, результати оцінювання ефективності системи планування соціального розвитку персоналу свідчать про наявність на підприємстві базової, функціонально дієвої моделі соціальної політики, яка забезпечує відносну стабільність трудового колективу та виконання основних соціальних зобов'язань роботодавця. Переважна більшість ключових показників ефективності перебуває в межах допустимих значень, що вказує на задовільний рівень організації соціального розвитку та відсутність критичних загроз соціальній безпеці у короткостроковій перспективі.

Водночас виявлена нерівномірність результатів за окремими напрямками свідчить про обмежену ефективність системи в стратегічному вимірі. Високі значення показників у сфері охорони праці, матеріального стимулювання та професійної відповідності персоналу вимогам виробництва підтверджують результативність заходів, що мають чітке нормативне регулювання. Натомість наявність показників на низькому рівні, зокрема щодо лояльності персоналу, кадрового оновлення та розвитку компетентностей, вказує на фрагментарність соціального планування та недостатню орієнтацію на довгостроковий

розвиток людського капіталу.

Отже, система планування соціального розвитку персоналу характеризується перехідним станом між адміністративно-орієнтованою моделлю та сучасним підходом до управління людським капіталом. Вона виконує підтримувальну функцію, але не створює достатніх передумов для формування стійких мотиваційних і соціально-психологічних ефектів. Це обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи шляхом посилення її стратегічної спрямованості, розвитку інструментів оцінювання результативності та впровадження комплексного підходу до соціального розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1. Концептуальні засади удосконалення планування соціального розвитку персоналу організації

Необхідність удосконалення планування соціального розвитку персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зумовлена трансформацією умов функціонування виробничих підприємств, посиленням конкуренції на ринку праці та зростанням ролі людського капіталу як ключового чинника стійкого розвитку. Сучасні виклики, пов'язані з кадровим дефіцитом робітничих професій, зниженням рівня лояльності персоналу та зростанням соціальних ризиків, потребують переходу від фрагментарних соціальних заходів до системного й стратегічно орієнтованого планування. Результати проведеного оцінювання засвідчили, що існуюча система соціального розвитку забезпечує базову стабільність, однак не формує достатніх мотиваційних і розвиткових ефектів. Обмеженість інструментів соціального прогнозування та недостатній аналітичний супровід управлінських рішень знижують здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни соціальних потреб персоналу.

В умовах воєнних і післявоєнних трансформацій зростає значущість соціальної безпеки, психологічної стійкості та підтримки працівників виробничої сфери. Недостатня інтеграція соціального планування у загальну стратегію розвитку підприємства обмежує ефективність використання кадрового потенціалу. Формування сучасної системи планування соціального розвитку дозволить підвищити привабливість підприємства як роботодавця та знизити ризики плинності кадрів. Удосконалення підходів до соціального розвитку сприятиме зростанню продуктивності праці та якості трудового життя персоналу. Впровадження кількісних індикаторів і механізмів моніторингу підвищить обґрунтованість управлінських рішень. Таким чином,

актуальність удосконалення планування соціального розвитку персоналу визначається потребою забезпечення довгострокової кадрової стабільності та конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

У таблиці 3.1 нами систематизовано напрями удосконалення системи планування соціального розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», сформовану безпосередньо на основі виявлених недоліків та результатів фактичного оцінювання ефективності соціального розвитку персоналу.

Запропоновані напрями удосконалення системи планування соціального розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» сформовано на основі виявлених у процесі фактичного оцінювання недоліків, насамперед за тими показниками, які продемонстрували допустимий або низький рівень ефективності. Такий підхід забезпечує цільову спрямованість управлінських рішень і дозволяє орієнтувати систему соціального планування не лише на підтримання поточного стану, а й на поступовий розвиток людського капіталу підприємства. Одним із пріоритетних напрямів удосконалення визначено оптимізацію кадрового планування та рекрутингу, що зумовлено низьким рівнем показника швидкості закриття вакансій. Запровадження середньострокового прогнозування потреб у персоналі з урахуванням виробничих планів, вікової структури та плинності кадрів дозволить підвищити керованість кадрових процесів і зменшити дефіцит робітничих професій. Формування кадрового резерву та розвиток партнерства з закладами професійно-технічної освіти сприятимуть стабілізації кадрового складу і забезпеченню безперервності виробничих процесів [43].

Важливим напрямом удосконалення є розвиток системи нематеріальної мотивації та корпоративної культури, що обумовлено низьким рівнем лояльності персоналу. Розроблення програм визнання досягнень працівників, залучення їх до обговорення управлінських рішень, а також формування чітко окресленої системи корпоративних цінностей дозволять підвищити залученість персоналу, зміцнити емоційний зв'язок працівників з підприємством і знизити соціальну напругу в колективі.

Таблиця 3.1. Напрями удосконалення системи планування соціального розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Виявлений недолік (за результатами оцінки)	Напрямок удосконалення	Зміст заходу (науково обґрунтовано)	Відповідальні виконавці	Очікувані ефекти від впровадження
Повільне закриття вакансій (низький рівень KPI)	Оптимізація кадрового планування та рекрутингу	Запровадження середньострокового прогнозування потреб у персоналі з урахуванням виробничих планів, вікової структури кадрів і плинності. Формування кадрового резерву за дефіцитними робітничими професіями та співпраця з профтехосвітою.	директор, відділ кадрів, керівники підрозділів	Скорочення термінів закриття вакансій, зменшення кадрового дефіциту, підвищення стабільності виробничих процесів.
Низький рівень лояльності персоналу (eNPS)	Розвиток нематеріальної мотивації та корпоративної культури	Розроблення програми нематеріальної мотивації (визнання, участь у прийнятті рішень, внутрішні комунікації), формування ціннісної моделі підприємства, регулярний зворотний зв'язок.	відділ кадрів, керівники підрозділів, профспілка	Підвищення лояльності та залученості персоналу, зниження соціальної напруги, зміцнення корпоративної ідентичності.
Підвищений рівень конфліктності (низький рівень KPI)	Удосконалення соціально-психологічного управління	Впровадження регулярної соціальної діагностики, навчання керівників основам управління конфліктами, розвиток внутрішніх каналів комунікації.	відділ кадрів, керівники підрозділів	Зниження кількості конфліктів, покращення психологічного клімату, підвищення ефективності командної роботи.
Недостатня кількість годин навчання (низький рівень KPI)	Розвиток системи безперервного професійного навчання	Формування річних планів навчання з фокусом на виробничі компетентності, внутрішнє навчання та наставництво, прив'язка навчання до виробничих KPI.	відділ кадрів, керівники підрозділів	Підвищення кваліфікації персоналу, зростання продуктивності праці, зменшення виробничих помилок.
Допустимий, але низький ROI навчання	Підвищення результативності інвестицій у розвиток персоналу	Запровадження оцінювання ефективності навчання за моделями Kirkpatrick або ROI Learning, орієнтація програм на прикладні виробничі результати.	відділ кадрів, економічний відділ	Зростання економічної віддачі від навчання, оптимізація витрат, підвищення якості управлінських рішень.
Обмежена участь персоналу у соціальних програмах (допустимий рівень)	Розширення та персоніфікація соціальних програм	Адаптація соціального пакета до різних категорій працівників (молоді, працівники з дітьми, ветерани), підвищення інформованості персоналу.	відділ кадрів, профспілковий комітет	Зростання охоплення соціальними програмами, підвищення задоволеності працівників, зміцнення соціальної стабільності.
Зростання звернень за матеріальною допомогою (низький рівень KPI)	Посилення соціального захисту та превентивних заходів	Аналіз причин соціальної вразливості, впровадження адресних програм підтримки, поєднання матеріальної допомоги з нематеріальними заходами підтримки.	відділ кадрів, профспілка, економічний відділ	Зниження соціальних ризиків, підвищення рівня добробуту персоналу, зменшення соціальної напруги.
Формальний характер моніторингу соціальних потреб	Інституціоналізація соціального моніторингу	Запровадження регулярних опитувань задоволеності персоналу, інтеграція результатів у процес соціального планування та прийняття рішень.	відділ кадрів, керівництво підприємства	Підвищення обґрунтованості соціального планування, своєчасне виявлення проблемних зон.
Допустимий рівень внутрішніх комунікацій	Підвищення якості управлінських комунікацій	Формалізація процедур інформування, регулярні зустрічі керівництва з персоналом, розвиток горизонтальних комунікацій.	директор, керівники підрозділів	Підвищення довіри до керівництва, зростання залученості персоналу, зменшення опору змінам.
Фрагментарність соціального планування	Інтеграція соціального розвитку у стратегію підприємства	Включення соціальних цілей і KPI до стратегічних документів підприємства, використання BSC для управління соціальним розвитком.	директор, відділ кадрів, економічний відділ	Перехід від підтримувальної до розв'язкової моделі соціальної політики, підвищення стратегічної стійкості підприємства.

Примітка. Систематизовано автором

З урахуванням підвищеного рівня конфліктності доцільним є вдосконалення соціально-психологічного управління. Регулярна соціальна діагностика, навчання керівників підрозділів основам управління конфліктами та розвиток внутрішніх комунікацій створюють передумови для формування сприятливого психологічного клімату і підвищення ефективності командної роботи. Це дозволить зменшити кількість конфліктних ситуацій і підвищити рівень взаємної довіри у колективі.

Окрему увагу приділено розвитку системи безперервного професійного навчання персоналу, що є відповіддю на критично низьку кількість годин навчання на одного працівника та лише допустимий рівень рентабельності інвестицій у навчання. Формування річних планів розвитку компетентностей, орієнтованих на конкретні виробничі потреби, а також впровадження внутрішнього навчання і наставництва дозволять підвищити прикладну цінність освітніх заходів. Використання моделей оцінювання ефективності навчання, сприятиме зростанню економічної віддачі від інвестицій у розвиток персоналу.

З метою підвищення охоплення персоналу соціальними програмами та зменшення кількості звернень за матеріальною допомогою запропоновано розширення і персоніфікацію соціального пакета. Адаптація соціальних програм до потреб різних категорій працівників, поєднання матеріальної підтримки з нематеріальними заходами соціального захисту та активна роль профспілкового комітету дозволять зміцнити соціальну стабільність і підвищити рівень задоволеності працівників.

Механізм запровадження індивідуалізованого соціального пакета за принципом «кафетерію» у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доцільно розглядати як цілісну організаційно-економічну та соціально-управлінську систему, спрямовану на підвищення мотивації, лояльності та соціальної захищеності персоналу з урахуванням індивідуальних потреб різних категорій працівників. Його впровадження базується на сучасних концепціях управління людським капіталом, теорії мотивації та принципах гнучкого соціального

забезпечення, що дозволяє поєднати інтереси працівників і роботодавця в умовах обмежених ресурсів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Етапи запровадження індивідуалізованого соціального пакета за принципом «кафетерію»

Етап	Назва етапу	Зміст етапу (управлінські дії)	Відповідальні суб'єкти	Очікуваний результат
1	Аналітико-діагностичний	Проведення аналізу соціальних потреб персоналу; сегментація працівників за віком, стажем, сімейним станом, умовами праці; узагальнення результатів опитувань, звернень за матеріальною допомогою, показників плинності та лояльності.	відділ кадрів, керівники підрозділів, профспілковий комітет	Формування обґрунтованої бази даних про соціальні потреби персоналу.
2	Проектно-організаційний	Розроблення структури соціального пакета за принципом «кафетерію»; визначення переліку соціальних опцій та їх групування за напрямками; встановлення «вартості» опцій у балах або грошовому еквіваленті; визначення індивідуального ліміту.	відділ кадрів, економічний відділ, керівництво підприємства	Сформований перелік гнучких соціальних опцій із чіткими правилами вибору.
3	Нормативно-правовий	Розроблення положення про індивідуалізований соціальний пакет; внесення змін до колективного договору; визначення порядку формування бюджету, вибору та перегляду опцій; узгодження з профспілкою.	директор, відділ кадрів, юридична служба, профспілка	Легітимізація механізму та забезпечення його правового функціонування.
4	Фінансово-економічний	Планування бюджету соціального пакета; визначення джерел фінансування; інтеграція соціального пакета у фінансові плани підприємства; оцінка економічної доцільності витрат.	економічний відділ, бухгалтерія, відділ кадрів	Оптимізований та контрольований бюджет соціального розвитку персоналу.
5	Інформаційно-комунікаційний	Інформування персоналу про умови функціонування соціального пакета; проведення консультацій; підготовка інструктивних матеріалів; організація процесу вибору опцій працівниками.	відділ кадрів, керівники підрозділів	Підвищення обізнаності персоналу та активне залучення до системи.
6	Організаційно-реалізаційний	Запуск механізму «кафетерію»; фіксація індивідуального вибору працівників; адміністрування надання соціальних опцій; координація між підрозділами.	відділ кадрів, бухгалтерія, керівники підрозділів	Фактичне функціонування індивідуалізованого соціального пакета.
7	Моніторингово-оцінювальний	Аналіз структури обраних опцій; оцінювання рівня задоволеності персоналу; вимірювання впливу пакета на КРІ (лояльність, плинність, соціальну стабільність); коригування пакета.	відділ кадрів, керівництво, профспілка	Підвищення адаптивності та ефективності соціального пакета.

Примітка. Систематизовано автором.

Першим етапом механізму є аналітико-діагностичний, який передбачає системне вивчення соціальних потреб персоналу. На цьому етапі здійснюється сегментація працівників за соціально-демографічними, професійними та життєвими ознаками (вік, стаж, сімейний стан, характер роботи, рівень доходу, стан здоров'я тощо), а також аналіз результатів опитувань задоволеності, звернень за матеріальною допомогою та показників плинності

кадрів. Отримані дані формують емпіричну основу для конструювання набору соціальних опцій, релевантних реальним потребам персоналу.

Другий етап — проєктно-організаційний — полягає у формуванні структури соціального пакета за принципом «кафетерію». Він передбачає розроблення переліку соціальних опцій, згрупованих за напрямками (медичне забезпечення, фінансова підтримка, розвиток і навчання, баланс між роботою та особистим життям, соціально-побутові послуги тощо). Кожна опція отримує умовну «вартість» у балах або грошовому еквіваленті, а для кожного працівника встановлюється річний ліміт соціального бюджету (табл. 3.3). Це забезпечує прозорість механізму, контроль витрат та можливість індивідуального вибору в межах визначеного фінансового ресурсу.

Запропонована структура індивідуалізованого соціального пакета за принципом «кафетерію» для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» ґрунтується на концепції гнучкого соціального забезпечення та орієнтована на врахування різноманітних соціальних потреб персоналу за умови збереження фінансової керованості соціальних витрат підприємства. В її основі лежить поєднання адресності, варіативності та економічної доцільності, що дозволяє перейти від уніфікованих соціальних пільг до персоналізованої моделі соціальної підтримки працівників.

Структура соціального пакета сформована за напрямним принципом і охоплює шість взаємопов'язаних блоків, кожен з яких відповідає окремій сфері соціального розвитку персоналу. Перший блок — медичне забезпечення та збереження здоров'я — спрямований на мінімізацію професійних і соціальних ризиків, характерних для виробничої діяльності. Він включає опції добровільного медичного страхування різного рівня покриття, а також компенсаційні механізми, що дозволяють працівникам самостійно обирати найбільш релевантні форми медичної підтримки. Такий підхід підвищує соціальну захищеність персоналу та сприяє зменшенню втрат робочого часу через захворювання.

Таблиця 3.3. Структура соціального пакета за принципом «кафетерію» у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Напрямок соціального пакета	Соціальна опція	Зміст опції	Вартість (бали)	Коментар щодо вибору
1. Медичне забезпечення та здоров'я	Добровільне медичне страхування (базове)	Амбулаторне лікування, консультації лікарів, аналізи	30 балів	Рекомендовано для працівників виробничих підрозділів
	Розширене медичне страхування	Стационар, стоматологія, профілактичні огляди	45 балів	Альтернатива базовому пакету
	Компенсація медикаментів	Часткове відшкодування витрат на ліки	10 балів	Може поєднуватися з іншими опціями
2. Фінансова та соціальна підтримка	Матеріальна допомога (цільова)	Підтримка у складних життєвих обставинах	10 балів	За заявою працівника
	Доплата до відпустки	Одноразова виплата до щорічної відпустки	15 балів	Популярна серед працівників із сім'ями
	Підтримка молодих працівників	Доплата у перші 2 роки роботи	20 балів	Для працівників до 30 років
3. Професійний розвиток і навчання	Курси підвищення кваліфікації	Навчання за фахом, сертифікація	15 балів	Орієнтація на виробничі компетентності
	Участь у тренінгах soft skills	Комунікації, лідерство, управління стресом	10 балів	Добровільна опція
	Внутрішнє наставництво	Оплата участі у програмі наставництва	5 балів	Для нових працівників
4. Баланс роботи та особистого життя	Додаткові дні відпустки	1–3 додаткові дні оплачуваної відпустки	10–20 балів	Залежно від кількості днів
	Гнучкий графік (частково)	Індивідуалізація робочого часу	5 балів	За погодженням із керівником
	Підтримка сімей із дітьми	Часткова компенсація витрат на дітей	15 балів	Соціально орієнтована опція
5. Соціально-побутові послуги	Компенсація харчування	Часткове відшкодування вартості харчування	15 балів	Актуально для виробничого персоналу
	Компенсація проїзду	Відшкодування витрат на транспорт	10 балів	Для працівників із віддалених районів
	Спортивні та оздоровчі заходи	Абонементи, участь у спортивних подіях	5–10 балів	Сприяє формуванню well-being
6. Корпоративна культура та залученість	Корпоративні заходи	Тімбілдинг, святкові події	5 балів	Формує згуртованість колективу
	Програма визнання досягнень	Нагороди, символічні заохочення	5 балів	Підсилює нематеріальну мотивацію

Примітка. Запропоновано автором

Другий блок соціального пакета охоплює фінансову та соціальну підтримку працівників і виконує компенсаторну та стабілізаційну функції. Він включає інструменти цільової матеріальної допомоги, доплати до відпусток, а також спеціальні програми підтримки молодих працівників. Запровадження цього блоку дозволяє знизити рівень соціальної вразливості персоналу, який був виявлений у процесі фактичного оцінювання, та сприяє підвищенню лояльності працівників до підприємства.

Третій структурний елемент соціального пакета спрямований на професійний розвиток і навчання персоналу. Він передбачає фінансування

курсів підвищення кваліфікації, участь у тренінгах розвитку управлінських і комунікативних компетентностей, а також підтримку внутрішнього наставництва. Така диференціація опцій дозволяє поєднати інтереси підприємства у підвищенні продуктивності праці з індивідуальними потребами працівників у професійному зростанні, що є особливо важливим в умовах кадрового дефіциту та технологічних змін.

Четвертий блок соціального пакета орієнтований на забезпечення балансу між трудовою діяльністю та особистим життям працівників. Він включає опції додаткових днів відпустки, елементи гнучкого графіка роботи та заходи підтримки працівників із сімейними обов'язками. Реалізація цього напряму сприяє зниженню емоційного виснаження персоналу, підвищенню задоволеності умовами праці та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

П'ятий блок соціального пакета охоплює соціально-побутові послуги, спрямовані на поліпшення повсякденних умов життєдіяльності працівників. Компенсація витрат на харчування, проїзд, участь у спортивних та оздоровчих заходах має безпосередній вплив на якість трудового життя та сприяє формуванню елементів корпоративного well-being. Цей напрям є особливо актуальним для виробничого персоналу, робота якого пов'язана з підвищеним фізичним навантаженням.

Шостий блок соціального пакета спрямований на розвиток корпоративної культури та підвищення залученості персоналу. Він включає участь у корпоративних заходах, програмах визнання досягнень і символічного заохочення, що виконують функцію нематеріальної мотивації. Впровадження таких опцій сприяє зміцненню командної взаємодії, формуванню позитивної організаційної ідентичності та підвищенню довіри до керівництва.

Ключовим елементом запропонованої структури є встановлення індивідуального річного ліміту соціального пакета, який виражається у балах з грошовим еквівалентом. Такий механізм забезпечує прозорість соціальних

витрат, дозволяє працівникам самостійно формувати набір соціальних опцій відповідно до власних потреб і водночас зберігає контроль підприємства над загальним обсягом соціальних видатків. У сукупності запропонована структура соціального пакета за принципом «кафетерію» створює передумови для підвищення ефективності соціального розвитку персоналу, зростання лояльності та залученості працівників і переходу до сучасної, розвиткової моделі соціальної політики підприємства.

Третій етап механізму запровадження соціального пакета пов'язаний із нормативно-правовим забезпеченням запровадження індивідуалізованого соціального пакета. Він включає внесення відповідних положень до колективного договору, розроблення внутрішнього положення про соціальний пакет за принципом «кафетерію», визначення порядку формування бюджету, умов вибору та перегляду соціальних опцій, а також відповідальності сторін. На цьому етапі важливо забезпечити участь профспілкового комітету як суб'єкта соціального партнерства, що підвищує легітимність і соціальну прийнятність нововведень.

Четвертий етап — фінансово-економічний — передбачає планування та розподіл коштів на реалізацію соціального пакета. Бюджет формується з урахуванням фінансових можливостей підприємства, стратегічних пріоритетів та результатів оцінювання ефективності соціальних витрат. Використання принципу «кафетерію» дозволяє оптимізувати соціальні видатки, оскільки ресурси спрямовуються на ті опції, які реально обираються працівниками, зменшуючи неефективні або формальні витрати.

П'ятий етап — інформаційно-комунікаційний — має вирішальне значення для успішного функціонування механізму. Працівники повинні бути детально поінформовані про зміст соціального пакета, умови вибору опцій, їхню вартість та порядок використання. Для цього доцільно використовувати внутрішні комунікаційні канали, консультації HR-служби та роз'яснювальні матеріали. Прозорість і зрозумілість механізму підвищують довіру персоналу та сприяють активному залученню до системи.

Заключним етапом є моніторинг і оцінювання ефективності індивідуалізованого соціального пакета. Він передбачає регулярний аналіз структури обраних опцій, рівня задоволеності працівників, впливу соціального пакета на показники лояльності, плинності кадрів та соціальної стабільності. Результати моніторингу використовуються для коригування переліку опцій, бюджету та механізмів реалізації, що забезпечує адаптивність системи до змін соціальних потреб персоналу [49].

Умови набору балів для отримання послуг соціального пакета з урахуванням градації за категоріями персоналу ТДВ «Хмельницькзалізо-бетон» представлено нами в табл. 3.4.

Пропонована система формування та використання балів соціального пакета за принципом «кафетерію» відображає диференційований підхід до соціального розвитку персоналу з урахуванням посадово-професійної структури, стажу, вікових та соціальних характеристик працівників. Її побудова ґрунтується на поєднанні принципів соціальної справедливості, економічної доцільності та адресності соціальних заходів, що дозволяє узгодити інтереси працівників і роботодавця.

У межах моделі передбачено чітку градацію персоналу за категоріями, для кожної з яких встановлюється базовий річний ліміт балів соціального пакета. Для робітничого персоналу виробничих підрозділів визначено помірний ліміт балів, що поєднується з можливістю додаткового заохочення за безаварійну роботу та дотримання трудової дисципліни. Такий підхід орієнтований на стимулювання стабільної зайнятості, підвищення безпеки праці та зниження виробничих ризиків, водночас обмежуючи надмірну концентрацію соціальних балів на суто грошових виплатах. Для молодих працівників і осіб з невеликим стажем роботи передбачено підвищений стартовий ліміт балів, що має компенсаторний характер і спрямований на підтримку процесів адаптації та професійного становлення. Обов'язковою умовою використання частини балів у цій категорії є їх спрямування на освітні та розвивальні опції, що відповідає стратегічному завданню формування

кадрового резерву та довгострокового утримання персоналу.

Таблиця 3.4. Умови формування та використання балів соціального пакета за категоріями персоналу

Категорія персоналу	Критерії віднесення	Річний ліміт балів	Умови нарахування балів	Пріоритетні напрями соціального пакета	Обмеження та застереження
1	2	3	4	5	6
Робітничий персонал (виробничі підрозділи)	Формувальники, бетонярі, арматурники, слюсарі, електромонтери	60–70 балів	Базовий ліміт + бонус до 10 балів за безаварійну роботу, відсутність дисциплінарних порушень	Медичне страхування, компенсація харчування і проїзду, додаткові дні відпустки	Не більше 50% балів — на фінансові виплати
Молоді працівники	Вік до 30 років або стаж роботи до 2 років	70–80 балів	Підвищений стартовий ліміт + бонусні бали за успішне проходження адаптації	Підтримка молодих працівників, наставництво, навчання, компенсація житла/проїзду	Обов'язкове використання не менше 20% балів на розвиток
Кваліфіковані фахівці	Інженери, технологи, економісти, бухгалтери	80–90 балів	Базовий ліміт + бали за участь у проєктах і підвищення кваліфікації	Курси, тренінги, розширене медстрахування, програми well-being	До 30% балів — на матеріальну допомогу
Керівники середньої ланки	Начальники дільниць, відділів	90–100 балів	Диференційований ліміт залежно від КРІ підрозділу	Розширене ДМС, навчання, управління, баланс роботи й життя	Обмеження на грошові опції (не більше 25%)
Топ-менеджмент	Директор, заступники	100–120 балів	Контрактний ліміт, прив'язаний до результатів діяльності підприємства	Медичне страхування, корпоративні програми, розвиток лідерства	Пріоритет нематеріальних і довгострокових опцій
Працівники з сім'ями та дітьми	Наявність неповнолітніх дітей	+10–15 балів до основної категорії	Додаткові бали соціальної спрямованості	Підтримка сімей з дітьми, відпустки, медичні опції	Використання лише на сімейні опції
Працівники передпенсійного віку	Вік 55+	+10 балів	Соціальний бонус незалежно від посади	Медикаменти, медичні програми, гнучкий графік	Заборонено заміну на грошові виплати

Примітка. Запропоновано автором

Для кваліфікованих фахівців і спеціалістів система балів має більш розширений характер і поєднує базовий ліміт із додатковими можливостями заохочення за участь у проєктній діяльності та підвищення кваліфікації. Це дозволяє пов'язати соціальний пакет із результатами професійної діяльності

та розвитком ключових компетентностей, водночас обмежуючи використання балів на разові матеріальні виплати на користь інвестицій у розвиток людського капіталу.

Для керівників середньої ланки та топменеджменту передбачено найбільші ліміти балів, диференційовані залежно від досягнення показників ефективності підрозділів або підприємства в цілому. При цьому модель свідомо обмежує частку грошових опцій і надає пріоритет нематеріальним та довгостроковим формам соціальної підтримки, зокрема програмам медичного страхування, розвитку управлінських компетентностей і балансу між роботою та особистим життям.

Окремим елементом системи є надання додаткових балів працівникам із сімейними зобов'язаннями та особам передпенсійного віку. Такі соціальні бонуси мають чітке цільове призначення і можуть бути використані виключно на соціально значущі опції, що підсилює соціальну орієнтованість пакета та відповідає принципам соціальної відповідальності організації. Заборона конвертації цих балів у грошову форму спрямована на збереження їхнього соціального, а не компенсаційного характеру.

У цілому запропонована система балів соціального пакета забезпечує персоніфікацію соціальних витрат, прозорість механізмів їх розподілу та контроль за бюджетом соціальних програм. Вона створює умови для підвищення мотивації та залученості персоналу, водночас виступаючи інструментом реалізації стратегії соціального розвитку організації та підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Запровадження індивідуалізованого соціального пакета за принципом «кафетерію» виступає ефективним інструментом модернізації соціальної політики підприємства, який поєднує економічну доцільність із соціальною орієнтацією. Його впровадження у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» створює передумови для підвищення мотивації та лояльності персоналу, зниження соціальних ризиків і переходу до сучасної, розвиткової моделі управління людським капіталом.

Важливим напрямом удосконалення є інституціоналізація соціального моніторингу, що передбачає регулярне проведення опитувань задоволеності персоналу та системне використання їх результатів у процесі планування. Це забезпечить своєчасне виявлення проблемних зон і підвищить обґрунтованість управлінських рішень. Паралельно доцільним є підвищення якості внутрішніх управлінських комунікацій шляхом формалізації процедур інформування та розвитку горизонтальної взаємодії між підрозділами.

Загалом запропоновані напрями удосконалення спрямовані на інтеграцію соціального розвитку персоналу у загальну стратегію підприємства та перехід від підтримувальної до моделі розвитку соціального планування. Їх реалізація дозволить усунути виявлені дисбаланси, підвищити ефективність використання кадрового потенціалу та створити передумови для довгострокової соціально-економічної стійкості ТДВ «Хмельницькзалізо-бетон».

3.2. Обґрунтування економічної доцільності впровадження заходів з добровільного медичного страхування працівників в контексті забезпечення їх соціального розвитку

Економічна доцільність упровадження заходів з удосконалення планування соціального розвитку персоналу організації визначається здатністю таких заходів забезпечувати зростання ефективності використання трудового потенціалу та формування довгострокових конкурентних переваг. У сучасних умовах господарювання витрати на соціальний розвиток персоналу доцільно розглядати не як додаткове фінансове навантаження, а як інвестиції в людський капітал, що забезпечують віддачу у вигляді підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, скорочення втрат робочого часу та покращення якості виконання виробничих і управлінських процесів. Відсутність системного планування соціального розвитку призводить до нерационального використання ресурсів, фрагментарності соціальних програм

і зростання непрямих витрат, пов'язаних із підбором, адаптацією та навчанням нових працівників.

Удосконалення планування соціального розвитку персоналу дозволяє оптимізувати структуру соціальних витрат шляхом їх цільового спрямування на пріоритетні напрями, що мають найбільший економічний ефект. Зокрема, інвестиції в покращення умов праці, розвиток професійних компетентностей, формування ефективної системи мотивації та зниження соціальних ризиків сприяють підвищенню трудової віддачі персоналу та зменшенню рівня абсентеїзму. Економічний ефект таких заходів проявляється у зростанні обсягів виробництва без пропорційного збільшення чисельності персоналу, скороченні простоїв і зниженні витрат, пов'язаних із виробничими порушеннями та неякісним виконанням робіт.

Важливим аргументом на користь економічної доцільності вдосконалення соціального планування є зниження плинності кадрів, що безпосередньо впливає на скорочення витрат на рекрутинг, навчання та адаптацію нових працівників. Стабільність кадрового складу забезпечує накопичення внутрішнього професійного досвіду, зменшує ризик втрати критичних компетентностей і підвищує ефективність командної роботи. Крім того, покращення соціально-психологічного клімату та підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці сприяють зростанню їхньої залученості, що позитивно відображається на результативності діяльності організації.

З економічної точки зору, удосконалене планування соціального розвитку персоналу також сприяє зменшенню непрямих витрат, пов'язаних із виробничим травматизмом, професійними захворюваннями та конфліктами у трудовому колективі [50]. Запровадження системних заходів з охорони праці, підтримки фізичного та психологічного благополуччя працівників дозволяє знизити кількість днів непрацездатності та витрати на компенсаційні виплати. У довгостроковій перспективі це забезпечує більш прогнозований рівень витрат і підвищує фінансову стійкість організації.

Крім безпосереднього економічного ефекту, удосконалення планування соціального розвитку персоналу має опосередкований вплив на репутаційний капітал організації, що проявляється у зростанні її привабливості як роботодавця на ринку праці та зміцненні відносин із соціальними партнерами. Позитивний імідж соціально відповідальної організації знижує ризики дефіциту кадрів, спрощує залучення кваліфікованих фахівців і створює передумови для підтримки з боку місцевих громад та органів влади.

Економічна доцільність упровадження заходів з удосконалення планування соціального розвитку персоналу полягає у забезпеченні зростання продуктивності праці, оптимізації соціальних витрат, зниженні кадрових і соціальних ризиків та підвищенні загальної ефективності діяльності організації. Системний підхід до соціального планування дозволяє перетворити соціальні заходи з витратної статті на стратегічний інструмент економічного розвитку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Запровадження корпоративного медичного страхування як складової соціального пакета персоналу є доцільним і обґрунтованим з огляду на його багатовимірний соціально-економічний ефект та відповідність сучасним підходам до управління людськими ресурсами. Однією з ключових переваг упровадження медичного страхування є підвищення рівня соціальної захищеності працівників, оскільки гарантований доступ до якісних медичних послуг знижує індивідуальні фінансові ризики, пов'язані з лікуванням, та сприяє формуванню відчуття стабільності й безпеки у трудових відносинах. Це особливо важливо для виробничих підприємств, де умови праці пов'язані з підвищеними фізичними навантаженнями та професійними ризиками.

З економічної точки зору медичне страхування виступає інструментом зменшення непрямих витрат організації, пов'язаних із тимчасовою непрацездатністю персоналу. Регулярна профілактика, своєчасна діагностика та оперативне лікування сприяють скороченню кількості днів хвороби, зменшенню втрат робочого часу та стабілізації виробничих процесів. У

довгостроковій перспективі це забезпечує підвищення продуктивності праці та більш прогнозований рівень витрат, пов'язаних із захворюваністю персоналу.

Важливою перевагою запровадження медичного страхування є його мотиваційний ефект. Наявність добровільного медичного страхування підвищує привабливість організації як роботодавця, посилює лояльність працівників і знижує рівень плинності кадрів, що є критично важливим в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили. Для персоналу медичне страхування сприймається як довгострокова соціальна гарантія, що має більшу цінність, ніж разові матеріальні виплати, оскільки пов'язана з базовими потребами людини — збереженням здоров'я та працездатності.

Запровадження цієї опції також сприяє підвищенню ефективності системи соціального партнерства в організації, оскільки медичне страхування може виступати предметом узгодження між роботодавцем і представниками трудового колективу, що створює додаткові можливості для конструктивного діалогу, зниження соціальної напруги та формування позитивного соціально-психологічного клімату. Крім того, корпоративне медичне страхування є інструментом реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу, що позитивно впливає на репутаційний капітал організації та її сприйняття з боку місцевої громади й партнерів.

Для обґрунтування економічної доцільності запровадження системи медичного страхування нами проведено порівняльний аналіз різних пакетів корпоративного стандартного медичного страхування 4 страхових компаній в Україні (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Порівняльна характеристика стандартних корпоративних договорів добровільного медичного страхування за основними опціями

Критерій / опція	Страхова компанія			
	INGO	UPSK (УПСК)	УНІВЕРСАЛЬНА	VUSO
1	2	3	4	5
Тип пакета	Корпоративний ДМС «Базовий»	«Турбота 24/7 – Стандарт»	Корпоративний ДМС (стандарт)	ДМС «Стандарт»

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
Орієнтовна вартість на 1 працівника, грн/рік	6800–7400	2400–3000	1500-3000 залежно від віку	1200–16800 диференціація за віком
Сума страхового покриття, грн	100 000	100 000	100 000	Залежить від віку
Амбулаторно-поліклінічна допомога	+	+	+	+
Стаціонарне лікування	+	+	+	+
Невідкладна (екстрена) допомога	+	+	+	+
Виклик лікаря додому	+	+	+	+
Медикаменти за рецептом	Встановлено обмеження	Встановлено обмеження	Франшиза 1500 грн.	+
Лабораторна діагностика	+	+	+	+
Інструментальна діагностика (УЗД, рентген)	+	+	+	+
Стоматологія	Встановлено обмеження	Встановлено обмеження	-	-
Планова госпіталізація	+	+	+	+
Профілактичні огляди (check-up)	За окремими категоріями	-	-	-
Телемедицина / медичний асистанс 24/7	+	+	+	+
Мережа клінік	Приватні + держ.	Приватні + держ.	Переважно держ. + партнери	Залежить від регіону
Мінімальна чисельність групи застрахованих	від 10–20 осіб	від 10 осіб	від 5–10 осіб	від 1–10 осіб
Гнучкість налаштування пакета	Висока	Середня	Середня	Висока
Придатність для виробничих підприємств	Висока	Висока	Середня	Середня

Примітка. Складено за даними [37; 75-77]

Порівняльний аналіз комерційних пропозицій добровільного медичного страхування (далі – ДМС), поданих у таблиці, свідчить, що всі розглянуті страхові компанії забезпечують базовий перелік медичних послуг, необхідних

для включення медичного страхування до соціального пакета персоналу виробничого підприємства. До таких послуг належать амбулаторно-поліклінічна допомога, стаціонарне лікування, екстрена медична допомога, лабораторна та інструментальна діагностика, медикаментозне забезпечення за призначенням лікаря, а також цілодобовий медичний асистанс. Це дозволяє розглядати всі пакети як функціонально придатні для використання у межах соціальної політики ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Водночас між страховими пропозиціями простежуються суттєві відмінності за вартістю, гнучкістю налаштування пакета та рівнем адаптованості до потреб виробничого персоналу. Пакет ДМС компанії INGO характеризується розширеною мережею медичних закладів, високим рівнем сервісного супроводу та стабільною якістю страхового обслуговування. Однак його вартість є найвищою серед розглянутих варіантів, що суттєво підвищує навантаження на бюджет соціального пакета, особливо за умови страхування значної чисельності працівників.

Програма ДМС компанії УНІВЕРСАЛЬНА вирізняється мінімальною вартістю страхування одного працівника, що робить її привабливою з позиції скорочення витрат роботодавця. Разом із тим, обмежені можливості розширення пакета, менш розвинена мережа приватних клінік і знижена гнучкість налаштування опцій зменшують її привабливість для працівників, зайнятих у важких і потенційно травмонебезпечних виробничих умовах.

Страхові програми VUSO характеризуються високою гнучкістю та можливістю індивідуального налаштування, однак істотна залежність вартості полісу від віку застрахованих осіб створює ризик значного подорожчання ДМС для підприємства з віково неоднорідною структурою персоналу. Це ускладнює прогнозування витрат і знижує економічну передбачуваність соціального пакета.

Найбільш збалансованою з точки зору інтересів як працівників, так і роботодавця є пропозиція UPSK (УПСК) «Турбота 24/7 – Стандарт». Даний пакет поєднує помірну вартість страхування одного працівника з достатньо

широким переліком базових медичних послуг і доступною мережею лікувальних закладів у регіонах. Важливою перевагою є орієнтація програми на корпоративні групи та її придатність для масового страхування робітничого персоналу, що характерно для ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Співвідношення «вартість – обсяг покриття» у цьому випадку є оптимальним, оскільки забезпечує реальний соціальний ефект без надмірного фінансового навантаження.

Отже, з урахуванням специфіки діяльності ТДВ «Хмельницьк-залізобетон», структури персоналу та необхідності забезпечення доступного й ефективного медичного захисту для працівників виробничих підрозділів, найбільш вигідним та доцільним для впровадження у межах соціального пакета є стандартний пакет добровільного медичного страхування страхової компанії UPSK. Він забезпечує належний рівень соціального захисту персоналу, сприяє підвищенню мотивації та лояльності працівників і водночас відповідає принципам економічної доцільності та раціонального використання ресурсів підприємства.

Розрахунок економічної доцільності впровадження корпоративного медичного страхування для персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на основі фактичних показників діяльності представлено у табл. 3.6. Представлені розрахунки економічної доцільності впровадження добровільного медичного страхування демонструють, що загальні витрати підприємства на фінансування медичного страхування для 100 працівників становлять 270,0 тис. грн на рік, що є незначною величиною порівняно з основними фінансовими показниками діяльності підприємства. Так, частка витрат на ДМС у фонді оплати праці не перевищує чверті відсотка, а у структурі чистого прибутку становить менш як 0,3%, що свідчить про мінімальне фінансове навантаження на бюджет підприємства. Такий рівень витрат є економічно прийнятним навіть за умов обмежених ресурсів і не створює ризиків для фінансової стійкості організації.

Таблиця 3.6. Обґрунтування економічної доцільності впровадження корпоративного медичного страхування для персоналу ТДВ «Хмельницьк-залізобетон».

Показник	Одиниця виміру	Значення
Чисельність працівників, які обрали опцію добровільного медичного страхування	осіб	100
Вартість ДМС на 1 працівника	грн/рік	2700 із врахуванням середнього віку
Загальні витрати на ДМС	тис. грн	$100 \times 2700 / 1000 = 270$
Частка витрат на ДМС у фонді оплати праці у 2024 р.	%	$270,0 / 111488 \times 100 = 0,24$
Частка витрат на ДМС у чистому прибутку (2024)	%	$270,0 / 96544 \times 100 = 0,28$
Середня кількість днів непрацездатності на 1 особу на підприємстві станом на кінець 2024 року	днів/особу	7
Очікуване скорочення лікарняних	%	20
Зекономлені дні непрацездатності	днів	$100 \times 7 \times 0,20 = 140$
Виріток 1 працівника за фактом у 2024 р.	тис. грн/особу	2588,07
Середній денний виробіток 1 працівника	тис. грн/день	$2588,07 / 250 = 10,35$
Економічний ефект від скорочення лікарняних	тис. грн	$140 \times 10,35 = 1449,3$
Очікуване зниження плинності в групі	осіб	2
Витрати на заміну 2 працівників, враховуючи витрати на пошук, навчання та адаптацію	тис. грн	4,2
Економія від зниження плинності	тис. грн	4,2
Сукупний економічний ефект	тис. грн	$1449,3 + 4,2 = 1453,5$
Чистий економічний ефект	тис. грн	$1453,5 - 270 = 1183,5$
Рентабельність інвестицій в людський капітал	%	$1183,5 / 270,0 \times 100 = 438,33$

Примітка. Розраховано автором

Економічний ефект від упровадження ДМС у цій моделі формується насамперед за рахунок скорочення втрат робочого часу, пов'язаних із тимчасовою непрацездатністю застрахованих працівників. За умови зменшення середньої тривалості лікарняних на 20% у групі з 100 осіб підприємство потенційно зберігає 140 людино-днів робочого часу протягом року. З урахуванням середнього денного виробітку одного працівника це забезпечує економічний ефект у розмірі понад 1,4 млн грн, що суттєво перевищує первинні витрати на страхування.

Додатковий позитивний ефект формується за рахунок зниження плинності кадрів серед застрахованих працівників. Навіть мінімальне скорочення звільнень на двох працівників дозволяє зекономити витрати на

підбір, навчання та адаптацію персоналу, що в сукупності забезпечує додаткову економію коштів. У результаті загальний економічний ефект від упровадження медичного страхування для 100 працівників перевищує 1,1 млн грн на рік.

Сукупний результат свідчить про формування значного чистого економічного ефекту, який майже у п'ять разів перевищує понесені витрати на ДМС. Високе значення показника рентабельності інвестицій у медичне страхування підтверджує, що навіть часткове впровадження цієї соціальної опції є економічно обґрунтованим і доцільним. Отже, добровільне медичне страхування може розглядатися як ефективний інструмент соціального розвитку персоналу, який поєднує соціальний ефект для працівників із вагомими економічними вигодами для підприємства.

Проведені розрахунки свідчать, що запровадження добровільного медичного страхування навіть для чверті працівників є економічно виправданим для підприємства. Рівень витрат на страхування не має суттєвого впливу на фонд оплати праці та фінансові результати, водночас забезпечуючи відчутний позитивний ефект. Ключовим результатом упровадження ДМС є зменшення втрат робочого часу через тимчасову непрацездатність, а також скорочення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів. Сукупний економічний ефект перевищує понесені витрати, що підтверджує високу ефективність таких соціальних інвестицій. Отже, добровільне медичне страхування доцільно розглядати як інструмент інвестування в людський капітал, який сприяє зростанню продуктивності праці, стабілізації кадрового складу та підвищенню економічної стійкості організації.

ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота присвячена вирішенню актуальної наукової практичної проблеми, пов'язаної із забезпеченням планування соціального розвитку персоналу організації. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. Узагальнюючи теоретичні підходи до сутності та принципів планування соціального розвитку персоналу організації, доцільно констатувати, що соціальний розвиток персоналу виступає не допоміжним, а стратегічно значущим компонентом сучасної системи управління людськими ресурсами, сутність якого полягає у цілеспрямованому, системно організованому та науково обґрунтованому процесі формування умов для професійного, соціального й особистісного розвитку працівників, що забезпечує узгодження інтересів персоналу та організації. Планування соціального розвитку персоналу дозволяє трансформувати окремі соціальні заходи у цілісну систему управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості трудового життя, зміцнення кадрової стабільності та зниження соціальних ризиків. Доведено, що ефективність соціального планування безпосередньо залежить від чіткого дотримання сукупності принципів, які визначають логіку, послідовність і зміст управлінських дій у соціальній сфері. У сукупності визначені принципи формують методологічну основу для побудови ефективної системи планування соціального розвитку персоналу, здатної забезпечити баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю організації.

2. Систематизація наукових підходів і методик оцінювання рівня соціального розвитку персоналу організації дозволяє констатувати, що, незважаючи на наявність значного масиву наукових досліджень у цій сфері, проблема комплексного оцінювання соціального розвитку персоналу залишається недостатньо систематизованою, а більшість існуючих методик відображає лише окремі аспекти соціальних процесів. Це зумовлює

фрагментарність результатів оцінювання та ускладнює використання отриманих даних для формування цілісної соціальної політики організації. Аналіз структурно-функціональних методик засвідчив їхню орієнтацію на кількісні показники, що характеризують умови праці, стабільність персоналу, рівень кваліфікації та розвиток соціальної інфраструктури. Такі підходи дозволяють оцінити об'єктивні параметри соціального розвитку, однак не повною мірою враховують суб'єктивне сприйняття працівниками соціального середовища та ефективність мотиваційних механізмів. Мотиваційні підходи, навпаки, зосереджуються на ціннісних орієнтаціях, рівні задоволеності працівників та якості стимулювання праці, що є важливим для розуміння поведінкових аспектів соціального розвитку, але потребує доповнення кількісними індикаторами для підвищення об'єктивності оцінювання. Соціологічні методики розкривають соціальний розвиток через призму якості трудового життя, рівня соціальної інтеграції та стану соціальної інфраструктури, проте часто мають обмежені можливості для формалізації результатів і порівняльного аналізу.

Виявлено, що значна частина класичних методик оцінки соціального розвитку була сформована в умовах іншої соціально-економічної моделі, що зумовлює їхню обмежену придатність для сучасних організацій, орієнтованих на гнучкість, мобільність персоналу та ринкову конкуренцію. Зокрема, показники забезпеченості житлом, культурними або спортивними об'єктами втрачають універсальність і складно піддаються кількісному вимірюванню в сучасних умовах господарювання. Водночас зростає значущість таких індикаторів, як рівень оплати праці, можливості професійного розвитку, соціально-психологічний клімат, безпека праці та залученість персоналу до управлінських процесів.

3. Визначено, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є сучасним будівельно-промисловим підприємством, яке займає провідні позиції серед виробників залізобетонних виробів регіону. Основними напрямками його діяльності є виробництво та реалізація будівельних матеріалів, конструкцій,

елементів промислового і житлового будівництва. Аналіз техніко-економічних показників засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства: чистий дохід у 2024 р. зріс на 33 млн грн порівняно з 2020 р., а продуктивність праці одного працівника збільшилася на 1366,7 тис. грн. Разом з тим, середньооблікова чисельність персоналу зменшилася, що актуалізує проблему кадрової стабільності. Встановлено, що підвищення ефективності роботи підприємства безпосередньо залежить від якості планування соціального розвитку персоналу організації. Проведений аналіз системи планування соціального розвитку персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» засвідчив, що підприємство володіє сформованою організаційною та нормативною основою для реалізації соціальної політики, однак її функціональна ефективність залишається недостатньою та характеризується низкою системних обмежень. Існуюча система документів створює передумови для комплексного управління соціальним розвитком, проте їхня практична реалізація часто має фрагментарний характер, що не забезпечує повноцінного впливу на розвиток людського капіталу та соціальну стабільність колективу. Функції стратегічного прогнозування, формування соціальних програм, моніторингу потреб працівників та оцінювання результативності заходів виконуються нерівномірно, що знижує адаптивність підприємства до швидких змін у зовнішньому середовищі та ринку праці.

Виявлено, що ключові суб'єкти соціального планування — керівництво, HR-служба, економічний підрозділ, керівники структурних одиниць та профспілка — взаємодіють переважно у межах традиційної моделі управління, яка акцентує увагу на виконанні обов'язкових нормативних вимог, але недостатньо орієнтована на розвиток інноваційних підходів до управління персоналом. Потребує посилення аналітичний компонент планування, зокрема застосування індикаторів ефективності, прогнозування соціальних ризиків та системне оцінювання соціальних інвестицій. Недостатньо інституціоналізованими залишаються механізми адаптації нових працівників, розвитку корпоративної культури, впровадження програм мотивації та

підтримки добробуту персоналу. Загалом результати дослідження свідчать про необхідність трансформації існуючої системи соціального планування у напрямі її орієнтації на індивідуалізовані потреби працівників.

4. Результати оцінювання виявили суттєву неоднорідність ефективності окремих складових системи соціального розвитку. Наявність показників на високому рівні, зокрема у сфері охорони праці, матеріального стимулювання та відповідності професійних компетентностей вимогам виробництва, свідчить про ефективність заходів, що мають чітке нормативне регулювання та безпосередній вплив на виробничу безпеку і результативність праці. Ці складові формують основу кадрової стабільності та забезпечують мінімально необхідний рівень соціального захисту працівників. Разом із тим фіксація низки показників на низькому або критичному рівні вказує на системні проблеми стратегічного характеру. Зокрема, недостатній рівень лояльності персоналу, повільне закриття вакансій, обмежені обсяги інвестицій у навчання та зростання соціальної напруги у колективі свідчать про слабку орієнтацію системи соціального планування на довгостроковий розвиток людського капіталу. Ці проблеми є наслідком фрагментарності соціального прогнозування, недостатнього використання аналітичних інструментів та обмеженої інтеграції соціальних програм у загальну стратегію розвитку підприємства. Отримані результати дозволяють охарактеризувати систему планування соціального розвитку персоналу як таку, що перебуває у перехідному стані між адміністративно-нормативною моделлю та сучасною моделлю управління людським капіталом. Вона забезпечує виконання базових функцій соціального захисту та підтримання працездатності персоналу, однак не формує достатніх мотиваційних, інноваційних та соціально-психологічних передумов для підвищення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

5. Запропоновано напрями планування соціального розвитку персоналу, які ґрунтуються на результатах фактичного оцінювання ефективності діючої системи та спрямовані на усунення виявлених дисбалансів між потребами

персоналу й управлінськими можливостями підприємства. Ключовим висновком є необхідність переходу від фрагментарного соціального планування до інтегрованої моделі, у межах якої соціальний розвиток розглядається як складова загальної стратегії розвитку підприємства та важливий фактор формування його кадрової стійкості. Орієнтація на стратегічне прогнозування потреб у персоналі, розвиток нематеріальної мотивації, удосконалення системи професійного навчання та інституціоналізацію соціального моніторингу створює передумови для підвищення ефективності використання людського капіталу.

Доведено, що запровадження індивідуалізованих інструментів соціальної підтримки, зокрема соціального пакета за принципом «кафетерію», дозволяє забезпечити адресність соціальних заходів, підвищити рівень задоволеності та лояльності працівників, а також оптимізувати соціальні витрати підприємства. Поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів соціального розвитку сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, зниженню соціальних ризиків і підвищенню залученості персоналу до досягнення організаційних цілей. Таким чином, напрями планування соціального розвитку персоналу мають бути спрямовані не лише на підтримання соціальної стабільності, а й на створення довгострокових мотиваційних і розвиткових ефектів. Реалізація запропонованих підходів дозволить сформувати сучасну модель соціального планування, орієнтовану на розвиток людського капіталу, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого соціально-економічного розвитку.

6. Проведені розрахунки підтверджують, що впровадження добровільного медичного страхування навіть за умови часткового охоплення персоналу є економічно доцільним і фінансово виправданим для підприємства. Аналіз показав, що витрати на медичне страхування 100 працівників не створюють суттєвого навантаження на фонд оплати праці та чистий прибуток організації, водночас забезпечуючи відчутний економічний

ефект. Основним джерелом економічної вигоди виступає скорочення втрат робочого часу, пов'язаних із тимчасовою непрацездатністю працівників, що досягається завдяки своєчасній профілактиці та доступу до якісних медичних послуг. Додатковим позитивним чинником є зниження плинності кадрів серед застрахованого персоналу, що дозволяє зменшити витрати на підбір, навчання та адаптацію нових працівників. У сукупності це формує значний чистий економічний ефект, який суттєво перевищує первинні витрати на впровадження медичного страхування. Отримані результати підтверджують, що добровільне медичне страхування доцільно розглядати не як соціальні витрати, а як інвестиції в людський капітал, що сприяють підвищенню продуктивності праці та стабільності кадрового складу. Таким чином, впровадження медичного страхування як складової соціального пакета персоналу є ефективним інструментом удосконалення системи соціального розвитку та зміцнення економічної стійкості організації в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бай С. І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: монографія. Київ : Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2017. 280 с.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2024 р.: Форма №2. Хмельницький, 2024. 2 с.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 р.: Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р.: Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р.: Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
7. Белущенко Т. Еволюція завдань та функцій служб управління персоналом. *Управління персоналом*, 2010. 9, с. 12–15.
8. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*, 2014. 45, с. 54–57.
9. Біловол Р. І. Стан та перспективи структурної перебудови кадрової служби вітчизняних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*, 2017.т. 22, вип. 1, с. 55–58.
10. Буднік М. М., Медяна Л. С., Формування ефективної системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2015. №3(2), с. 25–30.
11. Василюк С. В. Сутність соціально-економічного розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення соціально-економічної ефективності діяльності галузі. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. О.: ОНМУ, 2019. № 34. С. 158–171.
12. Гадзало А. Я. Концепція людського капіталу в сучасній економічній науці. *Економіка: проблеми теорії та практики. зб. наук. праць*. Вип. 252.

Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. С. 1605–1611.

13. Грішнова О. А. Людський капітал: формування у системі освіти та професійної підготовки. Київ : Товариство “Знання”, КОО, 2015. 254с.

14. Грішнова О., Полив'яна Н. Соціальний капітал: сутність, значення, взаємозв'язок з іншими формами капіталу. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 3. С. 19–24.

15. Дудукало Г.О. Формування механізму забезпечення ефективності діяльності персоналу машинобудівних підприємств. *Сучасні підходи до управління підприємством: зб. наук. праць за матеріалами V Всеукр. наук.-практ. конф., 24 квітня 2014 р. К. : НТУУ «КПІ»: ВПІ ВПК «Політехніка», 2013. С. 78 - 82.*

16. Економіка підприємства: підручник ; за заг. ред. С. Ф. Покропивного. вид. 2-ге, перероб. та доп. К. : КНЕУ, 2001. С. 376.

17. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник /А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К.:КНЕУ, 2009. 711 с.

18. Євдокимов Ф.І. Соціальний потенціал як функція інноваційної моделі економічного розвитку підприємства. *Маркетинг: теорія і практика*. 2008. № 14 URL: http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Mtip. Заголов. з екрана 01.10.2012.

19. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*. 2015. №1, с. 86–90.

20. Захаркевич Н.П., Остапчук І.А. Соціалізація працівників як умова успішної адаптації персоналу організації. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон, 28 квітня 2020 р. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2020. с.408-411*

21. Збрицька Т.П., Савченко Е.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу. Навч. посібник. Одеса, Атлант, 2013. 427 с.

22. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с.
23. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2021 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2021. 2 с.
24. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2022 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2022. 2 с.
25. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2023 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2023. 2 с.
26. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2024 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2024. 2 с.
27. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2020. 4 с.
28. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2021. 4 с.
29. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2022. 4 с.
30. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2023. 4 с.
31. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2024 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2024. 4 с.
32. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
33. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.

34. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
35. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 р. : Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.
36. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2024 р. : Форма №2. Хмельницький, 2024. 2 с.
37. ІНГО. Добровільне медичне страхування. URL: <https://ingo.ua/services/medichne-strahuvannya/medichne-strahuvannya>
38. Коваль О.О. Модель використання соціального потенціалу машинобудівного підприємства. *Вісн. Дніпропетровського нац. ун-ту*. 2012. № 6(2). С. 174–179.
39. Колосок В.М., Богачов О.С., Алістаєва А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств : монографія. Маріуполь : ДВНЗ Приазовський державний технічний університет. 2021. 244 с
40. Колянко О. В. Управління соціальним розвитком організацій. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 68. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1175/1110>
41. Котлик А.В. Підходи до врахування інтересів стейкхолдерів у процесі управління підприємством. *Економіка: сучасні проблеми та перспективи розвитку*. 2014. С. 102–106.
42. Лапшина І. А. Розвиток людського капіталу в процесі євроінтеграції.. Львів: НІСД. 2008. 332 с.
43. Левицька Є.Г. Методичний підхід до розробки програми соціально відповідального управління підприємства сфери послуг. *Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2021. №2. С. 212–216.
44. Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. Менеджмент персоналу підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 2016. №6, с. 67–70.
45. Литвиненко А.В. Заходи соціального розвитку підприємства: оцінка ефективності та управління. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 5. С. 215–219.

46. Людський розвиток в Україні. Модернізація соціальної політики: регіональний аспект : колективна монографія / за ред. Е. М. Лібанової; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. К., 2015. 356 с.
47. Людський розвиток в Україні: трансформація рівня життя та регіональні диспропорції : монографія / відп. за випуск Л.М. Черенько, О.В. Макарова ; за ред. Е.М. Лібанової. у 2 т. Київ : ІДСД ім. М.В. Птухи ПАН України, 2012. 436 с.
48. Мазник Л. В. Використання методик інтегрального оцінювання в сфері управління персоналом. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, 2017. т. 23, № 3, с. 80–92.
49. Малік М. Й. Мотивація виробничої діяльності в аграрній сфері економіки: монографія. М. Й. Малік. К. : ІАЕ УААН, 1995. 177 с.
50. Менеджмент: навч. посіб. / Михайлов С. І., Балановська Т. І., Степасюк О. С. та ін. ; за ред. С. І. Михайлова. Вінниця : Нова книга, 2006. 416 с.
51. Мшайлова Л. І. Інвестування людського капіталу як фактор економічного зростання АПЮ. *Регіональні перспективи*. 2015. № 5-6. С. 259-260.
52. Надтока Т.Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління. *Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем* : монографія / Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна, О.В. Мартякова та ін. ; за заг. ред. О.В. Мартякової. Донецьк : Вид-во ДонНТУ. 2017. 744 с. С. 34–39.
53. Ніколайчук М.В. Управління людським капіталом за умов розвитку економіки знань: проблеми теорії та практики: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2012. 201 с.
54. Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Головань О. О., Петрова К. В., Сухарева К. В. Менеджмент персоналу : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності ДЗ «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025.

94 с.

55. Остапюк Б.Я. Формування стратегії управління персоналом як інструмент забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2014. № 47. С. 137-142.

56. Пашенко О. І. Шляхи підвищення ефективності управління керівниками та спеціалістами на підприємстві. *Управління розвитком*. 2016. № 11. С. 67-68.

57. Прокопова А.-М. Інструменти планування соціального розвитку персоналу організації. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Майбутнє-аудит», присвяченій пам'яті професора Нусінова Володимира Яковича*. (15 січня 2026 року м. Кривий Ріг). Кривий Ріг, 2026. С. 128-132.

58. Семенькова А.В. Формування методичних основ розробки системи показників ефективності управління людськими ресурсами на промислових підприємствах. *Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка* : Тези доп. X Міжнар. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених, 25-26 березня 2010 р. Донецьк, 2010. Т. 2. С. 126-128.

59. Серняк І. Узагальнення досвіду використання соціальних інструментів управління персоналом на переробних підприємствах України. *Траєкторія науки*. 2019. Vol. 5, № 9. Р. 2006–2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.50-5>.

60. Сичова Н. Управління соціальним розвитком підприємства. *Вісник КНТЕУ*. Київ : Видавництво КНТЕУ, 2015. № 4. С. 43–50.

61. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «Хмельницькзалізо-бетон»: затверджено рішенням Зборів засновників від 31.05.2022 р. , протокол №9. Хмельницький, 2022. 12 с.

62. Стрельбіцька О. П. Організація ефективного управління персоналом підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*, 2010. №3, с. 583–591.

63. Терехівський В.В. Сутність планування соціального розвитку персоналу організації. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції*

«Антикризові заходи в умовах економічної нестабільності» (26 листопада 2021 року, м. Одеса). Одеса, 2021. С.89-90.

64. Харун О.А. Аналіз та еволюція теорій і концепцій мотивації трудової діяльності персоналу підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць*. Д. : ДНУ, 2008. Вип. 238. Т. IV. С. 743 - 750.

65. Чикуркова А. Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки: монографія. Поділ. держ. аграр.-техн. ун-т. Кам'янець-Подільський: Зволейко Д. Г., 2012. 455 с.

66. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. К.: Логос, 2003. 631 с.

67. 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. 95. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w>.

68. Diep T. P. T., Horváthová P. Human resource management, employee well-being, and performance: A systematic review. *Human Systems Management*. 2025. Vol. 45, № 1. P. 89–108. DOI: <https://doi.org/10.1177/01672533251355886>.

69. Establishing a Mentoring Program in your Local SHRM. NOVA SHRM & Dulles SHRM URL: <http://www.shrm.org>

70. Francis L.M. Shifting the shape of mentoring. T+D. Sep. 2009. Volume: 63 Issue: 9. Pp.36-39.

71. How Google Onboards New Hires (And How You Can Easily Replicate It). *The People Enablement Platform Zavvy*. URL: <https://www.zavvy.io/hr-examples/employee-onboarding-at-google>

72. How to improve employee engagement in the workplace. Gallup.com. URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx#ite-285782>

73. Lavin Colky, D., & Young, W. (2006). Mentoring in the virtual organization: Keys to building successful schools and businesses. *Mentoring & Tutoring*, 14(4), p. 433-447.

74. Pomeroy A. Better executive onboarding processes needed. *HR Magazine*. Vol. 51. Issue 8(Aug 2006) p. 16
75. VUSO. Добровільне медичне страхування URL: <https://vuso.ua/insurance-products/product/medychne-strakhuvannia>
76. UNIVERSALNA. Добровільне медичне страхування. URL: <https://universalna.com/health-insurance/>
77. UPSK. Добровільне медичне страхування URL: <https://upsk.com.ua/service/privat/medychne-strahuvannya/>

Виконала: студентка
2 курсу магістратури
спеціальності 073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » лютого 2026 р.

Підпис

А.-М. Прокопова
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » лютого 2026 р.

Підпис

Д.А. Арзянцева
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » лютого 2026 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

Таблиця А.1. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2020-2024 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2024 р. до 2020 р., %
			2020	2021	2022	2023	2024	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	581386,00	811393,00	576737,00	849716,00	1146513	197,20
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	447561,00	635296,00	472386,00	702409,00	903867	201,95
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	133825,00	176097,00	104351,00	147307,00	242646,00	181,32
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	54486,00	77734,00	27429,00	39367,00	96544	177,19
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,91	0,90	0,95	0,95	0,92	101,05
6.	Рентабельність/збитковість – продажу	%	12,17	12,24	5,81	5,60	10,68	87,74
	– витрат	%	10,34	10,60	4,99	4,86	9,19	88,92
7.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	476	509	438	399	443	93,07
	–робітників	осіб	409	428	397	342	362	88,51
8.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн./особу	1221,40	1594,09	1316,75	2129,61	2588,07	211,89
	– 1 робітника	тис.грн./особу	1421,48	1895,78	1452,74	2484,55	3167,16	222,81
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	99343,00	119839,00	90784,00	85760,00	111488,00	112,23
10.	Середньорічна ЗП одного працівника	грн.	208,70	235,44	207,27	214,94	251,67	120,59
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	130873,00	149004,00	181567,00	185863,00	185863,00	142,02
12.	Фондовіддача	грн./грн.	4,44	5,45	3,18	4,57	6,17	138,86

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [2-6; 22-36]

Таблиця А.2. Зміна обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) за 2020-2024 рр.

Назва продукції (послуг)	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024р. від 2020р. (+, -), тис. грн.	Відхилення в структурі 2024 р до 2020р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Виробництво залізобетонних конструкцій	167148	28,75	257374	31,72	186401	32,32	310911	36,59	412286	35,96	245138	7,21
2. Виробництво цементного розчину	162323	27,92	216804	26,72	146953	25,48	271824	31,99	342578	29,88	180255	1,96
3. Виготовлення дерев'яних виробів	101452	17,45	158871	19,58	85991	14,91	149040	17,54	211188	18,42	109736	0,97
4. Виробництво тротуарної плитки та бруківки	54301	9,34	69536	8,57	65460	11,35	79279	9,33	96995	8,46	42694	-0,88
5. Інші види продукції, послуг	96161	16,54	108808	13,41	91932	15,94	38662	4,55	83466	7,28	-12695	-9,26
6. Всього реалізована продукція (послуги)	581386,00	100	811393,00	100	576737,00	100	849716,00	100	1146513	100	565127	0

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [27-31]

Таблиця А.3. Динаміка формування прибутку і фінансових результатів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2024 роки

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
		2020	2021	2022	2023	2024	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	581386	811393	576737	849716	1146513	565127,00
2.	Собівартість реалізованої продукції	447561	635296	472386	702409	903867	456306,00
3.	Валовий прибуток (збиток)	133825	176097	104351	147307	242646	108821,00
4.	Інші операційні доходи	33277	29585	22668	24562	46042	12765,00
5.	Адміністративні витрати	26863	31678	26495	38006	44252	17389,00
6.	Витрати на збут	33561	40741	30464	43651	64758	31197,00
7.	Інші операційні витрати	38633	37300	31960	42287	48369	9736,00
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (+), збиток (-)	68045	95963	38100	47925	131309	63264
9.	Дохід від участі в капіталі						
10.	Інші фінансові доходи	86	33	23	27	13	-73
11.	Інші доходи	156	258	24	25	45	-111
12.	Фінансові витрати	489	19	680	1280	7741	7252
13.	Втрати від участі в капіталі						
14.	Інші витрати	969	1105	3786	638	5494	4525
15.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (+), збиток (-)	66829	95130	33681	46059	118132	51303
16.	Витрати з податку на прибуток	12343	17396	6252	7830	21588	9245
17.	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування						
18.	Чистий фінансовий результат: прибуток (+), збиток (-)	54486	77734	27429	39367	96544	42058

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [32-36]

Додаток Б

АНКЕТА**для оцінювання ефективності соціального розвитку персоналу****ТДВ «Хмельницькзалізобетон»**

Мета опитування: виявити рівень задоволеності працівників умовами праці, мотивацією, можливостями професійного розвитку, соціальними гарантіями та якістю внутрішніх комунікацій з метою удосконалення соціальної політики підприємства.

Опитування є анонімним.

Блок 1. Загальна інформація про респондента

1. Ваш підрозділ:

- Виробництво
 Склад
 Відділ збуту
 Бухгалтерія
 Адміністрація
 Інше (вказіть): _____

2. Стаж роботи на підприємстві:

- До 1 року
 1–3 роки
 4–10 років
 Понад 10 років

Блок 2. Кадрова стабільність та адаптація

3. Наскільки швидко Ви адаптувалися до роботи на підприємстві?

(1 — дуже довго, 10 — дуже швидко)

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Чи отримали Ви достатню підтримку від колег та керівництва під час адаптації?

- Так
 Частково
 Ні

5. Чи плануєте Ви працювати на підприємстві ще протягом наступного року?

- Так
 Важко сказати
 Ні

Блок 3. Мотивація та задоволеність оплатою праці

6. Оцініть рівень задоволеності Вашою заробітною платою.

(1 — зовсім не задоволений, 10 — повністю задоволений)

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Наскільки справедливою Ви вважаєте систему преміювання?

(1 — зовсім несправедлива, 10 — повністю справедлива)

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Як би Ви оцінили загальний рівень мотивації працювати на підприємстві?
(1 — дуже низький, 10 — дуже високий)

1 ... 10

9. Чи рекомендували б Ви підприємство знайомим як місце роботи?
(показник eNPS)

Так

Скоріше так

Скоріше ні

Ні

Блок 4. Умови праці та соціально-психологічний клімат

10. Як Ви оцінюєте умови праці на своєму робочому місці?
(1 — дуже погані, 10 — відмінні)

1–10

11. Як Ви оцінюєте психологічний клімат у підрозділі?
(1 — дуже несприятливий, 10 — сприятливий)

1–10

12. Чи виникали у Вашому підрозділі конфліктні ситуації протягом останнього року?

Ні

Так, 1–2 рази

Так, більше 2 разів

13. Чи берете Ви участь у соціальних або корпоративних заходах підприємства?

Регулярно

Іноді

Ніколи

Блок 5. Професійний розвиток і навчання

14. Чи проходили Ви навчання або підвищення кваліфікації протягом останнього року?

Так

Ні

15. Якщо так, оцініть корисність отриманих знань.
(1 — не корисно, 10 — дуже корисно)

1–10

16. Чи достатньо на підприємстві можливостей для професійного розвитку?

Так

Частково

Ні

17. Наскільки Ваші компетентності відповідають вимогам роботи?
(1 — недостатньо, 10 — повністю достатньо)

1–10

Блок 6. Соціальний захист і добробут

18. Оцініть Вашу задоволеність соціальними гарантіями підприємства.
(1 — дуже низька, 10 — дуже висока)

1–10

19. Чи отримували Ви матеріальну допомогу за останні 12 місяців?

Так

Ні

20. Чи вважаєте Ви соціальний пакет підприємства достатнім?

Так

Частково

Ні

Блок 7. Охорона праці та безпека

21. Як Ви оцінюєте рівень безпеки на робочому місці?

(1 — небезпечно, 10 — повністю безпечно)

1–10

22. Чи проходили Ви інструктаж з охорони праці у встановлені строки?

Так

Ні

23. Чи були випадки порушення техніки безпеки у підрозділі?

Ні

Так (вказіть кількість): _____

Блок 8. Внутрішні комунікації

24. Наскільки швидко Ви отримуєте інформацію про важливі рішення керівництва?

(1 — дуже повільно, 10 — дуже швидко)

1–10

25. Як Ви оцінюєте рівень довіри до керівництва?

(1 — дуже низький, 10 — дуже високий)

1–10

26. Чи отримуєте Ви зворотний зв'язок щодо своєї роботи?

Регулярно

Час від часу

Ніколи

Блок 9. Загальна оцінка соціальної політики

27. Оцініть загальний рівень соціального розвитку на підприємстві.

(1 — дуже низький, 10 — дуже високий)

1–10

28. Які напрями соціальної політики потребують покращення?

Оплата праці

Умови праці

Соціальні гарантії

Навчання й професійний розвиток

- Комунікації
- Корпоративна культура
- Інше (вказіть): _____

29. Ваші пропозиції щодо покращення соціальної політики підприємства:

Додаток Б

Таблиця Б. Граничні значення КРІ соціального розвитку персоналу

КРІ	Цільовий рівень	Допустимий рівень	Критичний рівень
1. Рівень плинності кадрів	≤ 5% на рік	5–10%	> 10%
2. Швидкість закриття вакансій	≤ 30 днів	31–45 днів	> 45 днів
3. Середній термін адаптації працівника	≤ 20 днів	21–35 днів	> 35 днів
4. Частка персоналу, охопленого преміюванням	≥ 80%	60–79%	< 60%
5. Індекс задоволеності оплатою праці	≥ 8 балів	6–7,9 балів	< 6 балів
6. Індекс лояльності персоналу (eNPS)	> +20	0...+20	< 0
7. Індекс задоволеності умовами праці	≥ 8 балів	6–7,9 балів	< 6 балів
8. Рівень участі у соціальних програмах	≥ 70%	50–69%	< 50%
9. Кількість конфліктів у колективі	0–2 випадки / рік	3–5 випадків	> 5 випадків
10. Частка працівників, охоплених навчанням	≥ 60%	40–59%	< 40%
11. Години навчання на одного працівника	≥ 20 год/рік	10–19 год/рік	< 10 год/рік
12. ROI навчання (рентабельність інвестицій у learning)	≥ 15%	5–14%	< 5%
13. Відповідність компетентностей вимогам виробництва	≥ 85%	70–84%	< 70%
14. Охоплення соціальними програмами	≥ 80%	60–79%	< 60%
15. Рівень звернень за матеріальною допомогою	≤ 5% працівників	6–10%	> 10%
16. Індекс задоволеності соціальними гарантіями	≥ 8 балів	6–7,9 балів	< 6 балів
17. Рівень виробничого травматизму	0–1 випадок / рік	2–3 випадки	> 3 випадків
18. Охоплення інструктажами з охорони праці	100%	95–99%	< 95%
19. Кількість порушень техніки безпеки	0–2 випадки	3–5 випадків	> 5 випадків
20. Рівень професійних захворювань	0 випадків	1 випадок	≥ 2 випадків
21. Швидкість доведення управлінських рішень	≤ 3 дні	4–7 днів	> 7 днів
22. Рівень довіри до керівництва	≥ 8 балів	6–7,9 балів	< 6 балів
23. Частота зворотного зв'язку	≥ 1 раз/міс	1 раз/квартал	< 1 раз/квартал

Примітка. Систематизовано автором