



УДК 331.101

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-189-206](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-189-206)

Бичук Ірина Олександрівна кандидат філософських наук, доцент кафедри соціальної роботи та педагогіки вищої школи, Волинський національний університет імені Лесі Українки, просп. Волі, 13, м. Луцьк, 43025, <https://orcid.org/0000-0003-4838-3939>

Самойленко Вікторія Вікторівна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, просп. Науки, 9-А, м. Харків, 61166, <https://orcid.org/0000-0002-4702-7193>

Настенко Марія Миколаївна кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Хмельницьке шосе, 95, м. Вінниця, 21021, <https://orcid.org/0000-0001-6311-6850>

СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

Анотація. Актуальність теми зумовлена посилюваною необхідністю ефективного управління персоналом у сучасних умовах, коли ринок праці стає все більш конкурентним, а питання мотивації працівників набувають особливої важливості. Соціальний менеджмент є ключовим інструментом, який дає змогу не лише підвищити ефективність роботи, але й забезпечити розвиток людського капіталу та збереження лояльності працівників. В умовах війни соціальний менеджмент стає ще важливішим, оскільки забезпечення соціальної підтримки та створення сприятливих умов праці є критично важливими для збереження стабільності в організаціях.

Метою статті є дослідження ролі соціального менеджменту як інструменту підвищення мотивації працівників, визначення основних елементів соціального менеджменту, які мають найбільший вплив на залученість та ефективність роботи персоналу, а також оцінювання практичних аспектів впровадження соціальних програм на підприємствах.

Методи дослідження включали аналіз теоретичних підходів до соціального менеджменту, проведення опитування серед 200 працівників різних галузей із метою виявлення ключових аспектів, які впливають на їхню мотивацію та продуктивність, а також оцінювання практичних аспектів впровадження соціальних програм.



Результати дослідження продемонстрували, що найважливішими аспектами соціального менеджменту є справедлива винагорода, підтримка фізичного та психічного здоров'я, можливості для розвитку та збалансованість роботи й особистого життя. Ці фактори значно впливають на задоволеність працівників роботою та їхню залученість до виконання завдань.

Висновки дослідження підтверджують, що впровадження комплексних соціальних програм є необхідним для підвищення мотивації працівників та забезпечення стабільності організації, особливо в умовах війни. Соціальний менеджмент дозволяє не лише підвищити ефективність роботи, але й сприяє зниженню рівня стресу, збереженню лояльності працівників та покращенню загальної корпоративної культури.

Перспективи подальших досліджень стосуються розвитку соціального менеджменту з акцентом на цифрових інструментах та віддаленій роботі, а також адаптації соціальних програм до нових умов ринку праці та змін у потребах працівників.

Ключові слова: організаційна культура, управління персоналом, соціальна відповідальність, ефективність праці, мотиваційні стратегії.

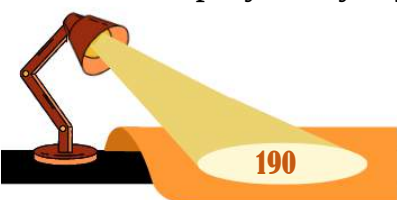
Bychuk Iryna Oleksandrivna PhD in Philosophy, Associate Professor of the Department of Social Work and Pedagogy of Higher School, Lesya Ukrainka Volyn National University, Voli Ave, 13, Lutsk, 43025, <https://orcid.org/0000-0003-4838-3939>

Samoilenko Viktoriia Viktorivna PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Logistics and Economics, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Nauky Ave, 9-A, Kharkiv, 61166, <https://orcid.org/0000-0002-4702-7193>

Nastenko Mariya Mykolaivna PhD in Economics, Associate Professor, Vinnytsia National Technical University, Khmelnytskyi highway, 95, Vinnytsia, 21021, <https://orcid.org/0000-0001-6311-6850>

SOCIAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENHANCING EMPLOYEE MOTIVATION

Abstract. The topic's relevance is driven by the growing need for effective personnel management in modern conditions, where the labor market is becoming increasingly competitive, and employee motivation issues are of particular importance. Social management serves as a key tool not only for enhancing work efficiency but also for fostering human capital development and maintaining employee loyalty. In the context of war, social management becomes even more





critical, as providing social support and creating favorable working conditions are vital for maintaining organizational stability.

The article aims to explore the role of social management as a tool for increasing employee motivation, identify the key elements of social management that have the greatest impact on employee engagement and work efficiency, and assess the practical aspects of implementing social programs in enterprises.

The research methods included analyzing theoretical approaches to social management, conducting a survey among 200 employees from various industries to identify key aspects that influence their motivation and productivity, and evaluating the practical aspects of implementing social programs.

The study revealed that the most important aspects of social management are fair compensation, support for physical and mental health, opportunities for development, and work-life balance. These factors significantly impact employees' job satisfaction and their engagement in tasks.

The findings confirm that the implementation of comprehensive social programs is essential for enhancing employee motivation and ensuring organizational stability, especially in times of war. Social management not only improves work efficiency but also helps reduce stress levels, maintain employee loyalty, and improve overall corporate culture.

The prospects of further research include further development of social management with a focus on digital tools and remote work, as well as adapting social programs to new labor market conditions and changing employee needs.

Keywords: organizational culture, personnel management, social responsibility, labor efficiency, motivational strategies.

Постановка проблеми. Соціальний менеджмент є важливим інструментом підвищення мотивації працівників, сприяючи розвитку їхньої залученості, задоволеності роботою та ефективності. У сучасних умовах, коли ринок праці стає все більш конкурентним, питання мотивації набуває особливої актуальності. Проблема полягає в необхідності забезпечення умов, за яких працівники відчували б соціальну підтримку з боку організації, що впливатиме на їхню лояльність та прагнення до самореалізації. Соціальний менеджмент, який охоплює різноманітні програми підтримки, такі як забезпечення гнучкого графіка роботи, програми навчання та розвитку, а також створення комфортного робочого середовища, здатен значно підвищити рівень мотивації.

Зв'язок цієї проблеми з іншими науковими та практичними завданнями виявляється у вивченні впливу соціального менеджменту на загальний успіх організації. Зокрема, дослідження показують, що ефективні соціальні стратегії можуть сприяти зниженню плинності кадрів, збільшенню продуктивності та загальному підвищенню організаційної культури. Крім того, соціальний



менеджмент є інтегральною частиною загальної системи управління персоналом, що передбачає комплексний підхід до розвитку людського капіталу. Водночас практична значущість цього питання полягає в тому, що соціально відповідальні компанії отримують перевагу на ринку, оскільки вони здатні залучати та утримувати висококваліфікованих працівників, створюючи сприятливе середовище для їхньої професійної та особистісної реалізації.

Таким чином, соціальний менеджмент є ключовим чинником формування ефективної мотиваційної системи, що забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, але й сприяє загальному розвитку організації, її стійкості та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

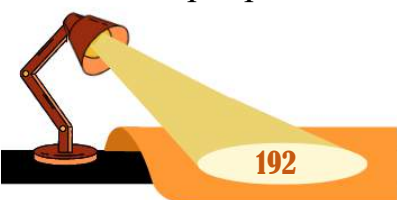
Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень, присвячених соціальному менеджменту як інструменту підвищення мотивації працівників, демонструє широкий спектр підходів та факторів, що впливають на ефективність цієї діяльності.

Так, Д. Мельничук, І. Леган, та Н. Зачосова [1] зосереджуються на мотиваційних чинниках, які впливають на ефективність HR-менеджменту в соціальних службах. Вони підкреслюють важливість урахування специфіки соціальних послуг для досягнення високого рівня мотивації персоналу. Подібний підхід підтримують і О. Поплавська та Т. Кононенко [2], які аналізують фактори мотивації та задоволеності працівників, пропонуючи шляхи вдосконалення цих аспектів для підвищення ефективності роботи.

О. Байрачна [3] досліджує роль функціональної підготовки управлінського персоналу як інструменту підвищення ефективності менеджменту на підприємствах. Цей підхід може бути застосований і в соціальних організаціях для покращення управлінських навичок, необхідних для підтримки мотивації персоналу. І. Серняк [4] також наголошує на значенні соціальних інструментів управління персоналом для удосконалення людських ресурсів, що підкреслює роль навчання й розвитку в контексті соціального менеджменту.

Дослідження таких учених, як В. Yang, L. Wang та В. Mohammed [5], показує, як використання онлайн-соціальних мереж може впливати на обмін знаннями та мотивацію працівників. Це підкреслює можливості застосування сучасних технологій для підвищення ефективності соціального менеджменту. Авторський колектив на чолі з В. Van der Kolk [6] аналізує вплив управлінського контролю на мотивацію та ефективність працівників у державному секторі, що може бути корисним для покращення управлінських практик у соціальних службах.

В. Ozkeser [7] акцентує на значенні навчання для підвищення мотивації працівників у сфері управління людськими ресурсами. Це дослідження підтверджує важливість постійного навчання для підтримки мотивації в соціальних організаціях. М. Abdelmotaleb та S. Saha [8] вивчають вплив корпоративної соціальної відповідальності на мотивацію та поведінку





працівників у публічному секторі, підкреслюючи значення соціального менеджменту для підтримки етичних стандартів і мотивації працівників.

S. Riyanto, E. Endri та N. Herlisha [9] досліджують, як мотивація та задоволеність роботою впливають на продуктивність працівників. Це важливо для соціальних служб, де ефективність персоналу є ключовою для забезпечення якості послуг. Подібний висновок робить колектив учених на чолі з I. Najjali [10], наголошуючи на значенні мотивації та стилю лідерства для підвищення задоволеності роботою й ефективності працівників.

М. Весоловська та Л. Швед [11] аналізують вплив пандемії COVID-19 на розвиток soft skills у працівників, підкреслюючи необхідність розробки стратегії соціального менеджменту для підвищення стійкості та адаптивності персоналу в умовах кризи. I. Ali та O. M. Alharbi [12] досліджують соціальні аспекти впливу пандемії, що підкреслює значення соціального менеджменту в умовах кризи для підтримки мотивації та ефективності працівників.

Попри різноманітність досліджень, залишаються нерозв'язаними питання взаємозв'язку між соціальним менеджментом і показниками ефективності роботи персоналу, оцінювання практичних аспектів впровадження соціальних програм на підприємствах.

Метою цієї статті є дослідження ролі соціального менеджменту як інструменту підвищення мотивації працівників, а також визначення ефективних практик, які сприяють зростанню залученості та продуктивності персоналу.

Завданнями статті є:

- 1) аналіз теоретичних підходів до соціального менеджменту та його впливу на мотивацію працівників;
- 2) вивчення взаємозв'язку між соціальним менеджментом і показниками ефективності роботи персоналу;
- 3) оцінювання практичних аспектів впровадження соціальних програм на підприємствах;
- 4) визначення основних проблем соціального менеджменту в сучасних умовах;
- 5) формулювання рекомендацій щодо вдосконалення системи соціального менеджменту з метою підвищення мотивації та продуктивності працівників.

Виклад основного матеріалу. Соціальний менеджмент, який орієнтується на інтеграцію соціальних програм та ініціатив у загальну стратегію управління персоналом, є все більш важливим елементом сучасних організацій. Він спрямований на покращення умов праці, забезпечення соціальної підтримки, сприяння розвитку й залученості працівників. Це не лише підвищує їхню мотивацію, а й позитивно впливає на загальний клімат у колективі та продуктивність роботи. Основні теоретичні підходи до соціального менеджменту та їхній вплив на мотивацію працівників представлено в таблиці 1.



Таблиця 1.

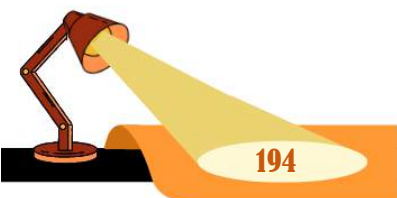
**Основні теоретичні підходи до соціального менеджменту та їхній
вплив на мотивацію працівників**

Теоретичний підхід	Ключові аспекти	Вплив на мотивацію працівників
Теорія людських відносин	Соціальні потреби, групова динаміка	Сприятливе соціальне середовище, підвищення задоволеності роботою через інтеракції та співпрацю
Теорія соціального капіталу	Мережі, норми, довіра	Мотивація через соціальні зв'язки, зміцнення довіри та активна взаємодія в організаційних процесах
Теорія соціальної підтримки	Підтримка, стресостійкість, задоволеність	Зниження рівня стресу, підвищення задоволеності, зростання мотивації через підтримку від колег
Теорія справедливості	Справедливість, винагороди, визнання	Підвищення мотивації через справедливе винагородження та визнання внеску кожного працівника
Теорія самодетермінації	Автономія, компетентність, соціальна пов'язаність	Мотивація через розвиток автономії, компетентності та інтеграції в колектив

Джерело: сформовано авторами на підставі [1; 3; 10; 12]

На сьогодні концепції соціального менеджменту активно розвиваються, адаптуючись до сучасних умов. Зокрема, зміни на ринку праці, посилення вимог до умов праці, а також розвиток цифрових технологій внесли суттєві корективи в підходи до управління персоналом. Соціальний менеджмент тепер охоплює не лише традиційні аспекти, як-от підтримка колективу й забезпечення справедливих умов праці, але й нові елементи, пов'язані з цифровізацією та віддаленою роботою. Наприклад, зростання популярності дистанційної роботи підвищує значення цифрових інструментів для забезпечення соціальної взаємодії та підтримки працівників. Компанії все частіше використовують внутрішні соціальні мережі, платформи для навчання та розвитку, а також програми збереження балансу між роботою й особистим життям, що є новими інструментами соціального менеджменту.

Крім того, підвищення значення корпоративної соціальної відповідальності змусило організації активніше інвестувати в програми, спрямовані на добробут працівників. Це передбачає не лише матеріальну підтримку, але й ініціативи, спрямовані на поширення здорового способу життя, підтримку психічного здоров'я, а також розвиток професійних навичок. Однак важливо зазначити, що ефективність соціального менеджменту залежить від того, наскільки він враховує індивідуальні потреби працівників і гнучко підходить





до їх задоволення. Сучасні практики соціального менеджменту та їхній вплив на мотивацію працівників представлено в табл. 2.

Таблиця 2.

Сучасні практики соціального менеджменту та їхній вплив на мотивацію працівників

Сучасна практика	Опис	Вплив на мотивацію працівників
Віддалена робота	Забезпечення умов для продуктивної роботи з дому, доступ до ресурсів	Підвищення мотивації через гнучкість та комфортні умови праці
Внутрішні соціальні мережі	Платформи для взаємодії та обміну інформацією	Підвищення рівня залученості й колективної підтримки через активну комунікацію та обмін знаннями
Програми збереження балансу	Ініціативи, спрямовані на збереження балансу між роботою та особистим життям	Підвищення мотивації через зниження стресу та створення умов для ефективного поєднання професійного та особистого життя
Підтримка психічного здоров'я	Програми консультування, доступ до психологічної допомоги	Підвищення мотивації через зниження негативного впливу стресу та підтримку емоційного благополуччя
Програми навчання та розвитку	Платформи для підвищення кваліфікації, особистісного розвитку	Мотивація через можливості для професійного та особистісного зростання, підвищення компетентності

Джерело: сформовано авторами на підставі [6; 7; 11; 13; 14]

Сучасні практики соціального менеджменту значно відрізняються від традиційних підходів, які були орієнтовані переважно на базову соціальну підтримку працівників. Сьогодні акцент робиться на забезпеченні умов для гнучкості, комфорту та особистісного розвитку, що є відповіддю на змінені умови праці та очікування працівників. Зокрема, практика віддаленої роботи стала однією з найбільш важливих змін останніх років, оскільки вона надає працівникам можливість працювати в умовах, які найбільше відповідають їхнім особистим потребам. Це підвищує мотивацію та задоволеність роботою, оскільки працівники можуть краще балансувати між роботою та особистим життям.

Інший важливий аспект – це розвиток внутрішніх соціальних мереж, які дозволяють працівникам залишатися на зв'язку, обмінюватися інформацією та підтримувати соціальні контакти навіть під час віддаленої роботи. Це значно



сприяє збереженню корпоративного духу та підвищує рівень залученості. Також варто зазначити програми з підтримки психічного здоров'я, які стають усе більш поширеними у великих компаніях, що свідчить про усвідомлення важливості емоційного благополуччя для продуктивності та мотивації працівників.

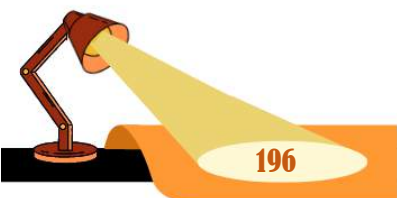
Вивчення взаємозв'язку між соціальним менеджментом і показниками ефективності роботи персоналу набуло значної актуальності в сучасному управлінні організаціями. Ефективне застосування соціального менеджменту може значно підвищити показники продуктивності праці, задоволеності працівників і загальний рівень корпоративної культури [15; 16]. Соціальний менеджмент як інструмент управління персоналом передбачає створення сприятливих умов для працівників, що включає турботу про їхнє фізичне та психічне здоров'я, забезпечення справедливої винагороди, створення можливостей для розвитку та підвищення кваліфікації (табл. 3).

Таблиця 3.

**Взаємозв'язок між соціальним менеджментом і показниками
ефективності роботи персоналу**

Компонент соціального менеджменту	Вплив на показники ефективності роботи персоналу	Опис впливу
Підтримка фізичного та психічного здоров'я	Зниження рівня абсентеїзму, підвищення продуктивності та лояльності	Забезпечення програм підтримки здоров'я працівників знижує рівень стресу й сприяє підвищенню загальної працездатності.
Справедлива винагорода	Підвищення задоволеності роботою, зниження плинності кадрів	Справедлива винагорода мотивує працівників залишатися в організації, що знижує витрати на наймання нових працівників.
Можливості для розвитку та навчання	Підвищення кваліфікації та продуктивності, зростання інноваційності	Інвестиції в розвиток працівників удосконалюють їхню компетентність, що безпосередньо впливає на продуктивність.
Розвиток корпоративної культури	Підвищення рівня залученості, поліпшення командної роботи	Розвиток корпоративної культури сприяє єдності команди, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи.
Збалансованість роботи та особистого життя	Зниження рівня стресу, підвищення задоволеності та продуктивності	Програми, що сприяють балансуванню роботи й особистого життя, знижують вигорання та сприяють продуктивності.

Джерело: сформовано авторами на підставі [4; 7; 10; 14; 16]





Соціальний менеджмент сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу через впровадження програм та ініціатив, які відповідають сучасним потребам працівників. Наприклад, підтримка фізичного та психічного здоров'я працівників через медичні програми, психологічну допомогу та інші ініціативи дозволяє знизити рівень абсентеїзму, що є важливим показником ефективності. Працівники, які отримують належну підтримку, мають нижчий рівень стресу, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність.

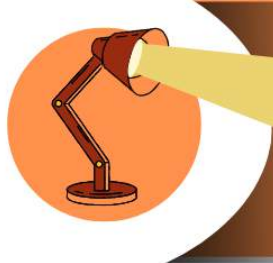
Крім того, справедлива винагорода й можливості для професійного розвитку є важливими мотиваційними чинниками, які сприяють підвищенню задоволеності роботою й зменшенню плинності кадрів. Забезпечення справедливої оплати праці не тільки підвищує рівень задоволеності, але й стимулює працівників залишатися в організації, що зменшує витрати на підбір і навчання нових кадрів.

Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на підтримку, залучення і взаємодію працівників, також має позитивний вплив на ефективність роботи. Високий рівень залученості працівників сприяє поліпшенню командної роботи, що позитивно позначається на продуктивності й досягненні стратегічних цілей організації.

Соціальний менеджмент також відіграє ключову роль у забезпеченні балансу між роботою та особистим життям працівників. Програми, які підтримують цей баланс, допомагають уникнути професійного вигорання і забезпечують високу мотивацію працівників, що, безумовно, сприяє підвищенню їхньої продуктивності. Таким чином, інвестиції в соціальний менеджмент мають багатовекторний позитивний вплив на різні аспекти ефективності роботи персоналу, роблячи його незамінним елементом сучасного управління.

З метою дослідження впливу соціального менеджменту на показники ефективності роботи персоналу в різних організаціях було проведено опитування за допомогою Google Forms серед працівників різних вікових категорій і професій для визначення ключових аспектів соціального менеджменту, які найбільше впливають на їхню мотивацію та продуктивність.

Опитування було проведене серед 200 працівників віком від 25 до 55 років, які працюють в таких сферах як ІТ, освіта, медицина та промисловість. Розподіл респондентів за віком і професійною діяльністю дав змогу отримати всебічне уявлення про вплив соціального менеджменту на ефективність роботи в різних галузях (табл. 4).



Таблиця 4.

**Результати опитування щодо впливу соціального менеджменту на
ефективність роботи**

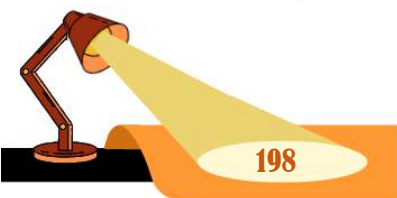
Питання	Відсоток респондентів, які позитивно оцінили вплив (%)	Найбільш впливовий аспект соціального менеджменту
Підтримка фізичного та психічного здоров'я	82%	Програми здоров'я на робочому місці
Справедлива винагорода	90%	Програми здоров'я на робочому місці
Можливості для розвитку й навчання	75%	Курс підвищення кваліфікації
Розвиток корпоративної культури	68%	Спільні заходи для працівників
Збалансованість роботи та особистого життя	85%	Гнучкий графік роботи
Загальний рівень задоволеності роботою	80%	Соціальний пакет та бонуси
Зниження рівня плинності кадрів	65%	Програми лояльності
Підвищення рівня залученості до роботи	70%	Визнання та нагороди за досягнення

Джерело: сформовано авторами

Результати опитування свідчать про те, що більшість працівників позитивно оцінюють вплив соціального менеджменту на їхню ефективність роботи. Найбільше значення для респондентів мають справедлива винагорода (90%) та підтримка фізичного й психічного здоров'я (82%). Це свідчить про те, що працівники цінують прозорі механізми визначення заробітної плати та програми, які підтримують їхнє здоров'я на робочому місці. Також важливими є можливості для розвитку й навчання (75%), що підкреслює необхідність інвестицій у професійне зростання працівників.

Меншою мірою, але все ж значним чином, на ефективність роботи впливають розвиток корпоративної культури (68%) і збалансованість роботи та особистого життя (85%). Гнучкий графік роботи виявився важливим для багатьох працівників, що допомагає уникнути вигорання та зберігати мотивацію на високому рівні. Окрім цього, загальний рівень задоволеності роботою у 80% респондентів був пов'язаний із наявністю соціального пакета та бонусів, що свідчить про важливість комплексного підходу до соціального менеджменту.

Зниження рівня плинності кадрів (65%) та підвищення рівня залученості до роботи (70%) є також важливими показниками, що демонструють ефективність соціального менеджменту. Програми лояльності й визнання досягнень працівників відіграють важливу роль у підтриманні стабільного робочого колективу та високого рівня залученості.





Оцінювання практичних аспектів впровадження соціальних програм на підприємствах набуває все більшого значення в сучасних умовах, коли зростають вимоги до підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та забезпечення загального добробуту працівників. Соціальні програми, що спрямовані на підтримку фізичного й психічного здоров'я, розвиток кар'єрних можливостей та забезпечення збалансованого робочого середовища, впливають на всі рівні функціонування підприємства (табл. 5). Їх впровадження вимагає ретельного аналізу, планування та адаптації до умов конкретного підприємства.

Таблиця 5.

Оцінювання практичних аспектів впровадження соціальних програм на підприємствах

Соціальна програма	Переваги для підприємства	Витрати та виклики для впровадження
Програми підтримки здоров'я	Підвищення продуктивності, зниження рівня абсентеїзму	Високі початкові витрати на обладнання та навчання
Програми професійного розвитку	Покращення кваліфікації працівників, підвищення лояльності	Необхідність регулярного оновлення курсів і програм
Програми гнучкого графіка роботи	Підвищення задоволеності роботою, зниження рівня вигорання	Координаційні труднощі, необхідність змін в управлінні
Програми корпоративної культури	Поліпшення командної роботи, підвищення рівня залученості	Витрати на організацію заходів, потреба в постійному розвитку культури
Програми справедливої винагороди	Зниження плинності кадрів, підвищення мотивації	Потреба в розробці прозорих механізмів винагороди

Джерело: сформовано авторами

У сучасних умовах, коли підприємства стикаються з жорсткою конкуренцією та необхідністю оптимізації витрат, соціальні програми стають ключовим інструментом для підвищення ефективності роботи персоналу. Програми підтримки здоров'я, як-от медичне страхування, спортивні заходи або психологічна підтримка, знижують абсентеїзм та покращують фізичний і психічний стан працівників.

Програми професійного розвитку, включаючи навчання та підвищення кваліфікації, підтримують високий рівень компетентності персоналу, підвищуючи його лояльність і сприяючи інноваціям. Гнучкий графік та можливість віддаленої роботи дозволяють працівникам краще поєднувати роботу з особистим життям, знижуючи ризик вигорання та підвищуючи задоволеність роботою.



Програми розвитку корпоративної культури покращують командну роботу та залученість працівників, допомагаючи підприємствам утримувати талановитий персонал. Програми справедливої винагороди забезпечують прозорі механізми визначення зарплати та бонусів, що знижує плинність кадрів та підвищує мотивацію. Приклади впровадження соціальних програм на підприємствах представлено в табл. 6.

Таблиця 6.

Приклади впровадження соціальних програм на підприємствах

Підприємство	Соціальна програма	Результати впровадження
Nestlé Україна	Програми підтримки здоров'я працівників та їхніх сімей	Зниження рівня абсентеїзму на 18%, підвищення задоволеності працівників на 25%
ПриватБанк	Програми професійного розвитку й навчання	Підвищення рівня кваліфікації працівників на 30%, зростання лояльності персоналу на 20%
Київстар	Програми гнучкого графіка роботи та віддаленої роботи	Підвищення продуктивності на 15%, зниження рівня плинності кадрів на 12%
Metinvest	Програми корпоративної культури та соціальної відповідальності	Підвищення рівня залученості працівників на 35%, покращення командної роботи на 40%

Джерело: сформовано авторами

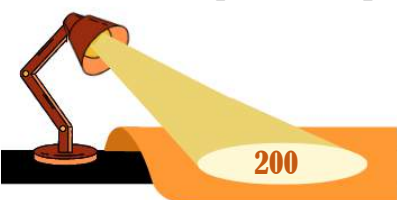
Компанія Nestlé Україна активно впроваджує програми підтримки здоров'я працівників та їхніх сімей, включаючи медичне страхування, програми здорового харчування та спортивні заходи. Такі ініціативи допомогли знизити рівень абсентеїзму на 18%, що є важливим показником для великих підприємств, де пропуски робочих днів можуть суттєво впливати на ефективність.

ПриватБанк фокусується на постійному підвищенні кваліфікації своїх працівників, впроваджуючи програми навчання та професійного розвитку. Це дозволило підвищити рівень кваліфікації працівників на 30%, що сприяє кращій роботі банку, а також зростанню лояльності персоналу.

Київстар, провідний мобільний оператор, активно використовує гнучкі форми роботи, включаючи віддалену роботу, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів. Це особливо важливо в умовах сучасних викликів, таких як пандемія та війна.

Metinvest фокусується на розвитку корпоративної культури та соціальної відповідальності, організовуючи програми для підвищення залученості працівників у корпоративні цінності та соціальні проекти. Завдяки таким програмам компанія змогла поліпшити командну роботу та підвищити рівень залученості працівників, що позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі та продуктивність.

Соціальний менеджмент є критично важливим інструментом для підтримки ефективності роботи персоналу, особливо в умовах сучасних





викликів, зокрема війни в Україні. Війна значно вплинула на всі галузі економіки, зокрема на виробничу сферу, сферу послуг та інформаційні технології, загостривши наявні проблеми й створивши нові виклики для управління персоналом. Актуальні програми соціального менеджменту змушені адаптуватися до складних умов, щоб забезпечити не тільки економічну стабільність підприємств, але й фізичну та психологічну безпеку працівників.

Таблиця 7.

Основні сучасні проблеми соціального менеджменту в різних галузях

Галузь	Основні проблеми соціального менеджменту	Причини проблем та їх вплив на працівників
Виробнича сфера	Нестабільність у забезпеченні безпеки працівників, труднощі з матеріально-технічним забезпеченням	Руйнування інфраструктури, загроза життю, нестача ресурсів, зростання рівня стресу
Сфера послуг	Високий рівень плинності кадрів, відсутність клієнтів, обмеженість фінансових ресурсів	Економічний спад, мобілізація, зниження попиту, нестабільні доходи
Інформаційні технології	Зростання кіберзагроз, проблеми з безперервністю бізнесу, психологічний стрес	Зростання інтенсивності кібератак, небезпека для працівників, переміщення бізнесу

Джерело: сформовано авторами

В умовах війни проблеми соціального менеджменту набули нових акцентів. У виробничій сфері, наприклад, багато підприємств змушені працювати в надзвичайно складних умовах, часто за відсутності належного захисту для працівників. Руйнування інфраструктури, перебої в постачанні матеріалів та постійна загроза життю створюють надзвичайно високий рівень стресу серед персоналу, що потребує особливих заходів підтримки з боку керівництва.

У сфері послуг відбувається значне скорочення попиту на багато видів діяльності, що пов'язано з масовим переміщенням населення та загальним економічним спадом. Це призводить до зниження доходів підприємств, що обмежує можливості для впровадження ефективних програм соціального менеджменту. Водночас підприємства змушені шукати способи утримання працівників, незважаючи на зростання ризику їх мобілізації або втрати роботи через закриття бізнесу.

У галузі інформаційних технологій зростає загроза кібератак, що ставить під загрозу безпеку даних та безперервність бізнесу. Крім того, психологічний стрес серед працівників ІТ-компаній зростає через постійну небезпеку та вимушене переміщення, що потребує особливої уваги до підтримки ментального здоров'я.



Компанія METINVEST в умовах війни змогла реорганізувати свою діяльність таким чином, щоб забезпечити безпеку працівників на підприємствах у зонах активних бойових дій. Компанія активно впроваджує програми психологічної підтримки та матеріальної допомоги своїм працівникам, які змушені працювати в надзвичайно складних умовах.

У сфері послуг, мережа АТБ-Маркет зосередилася на підтримці своїх працівників шляхом впровадження гнучких графіків роботи та забезпечення їх додатковими соціальними гарантіями. Це дозволило зберегти кадровий потенціал і забезпечити безперебійне функціонування магазинів навіть в умовах бойових дій.

Компанія SoftServe з IT-сектору активно розробляє та впроваджує програми кіберзахисту, водночас надаючи своїм працівникам можливість релокації та гнучкого графіка роботи. Програми психологічної підтримки також посідають важливе місце в політиці компанії, допомагаючи працівникам впоратися зі стресом та зберігати високий рівень продуктивності.

Ці приклади демонструють, як українські компанії адаптують свої підходи до соціального менеджменту в умовах війни, шукаючи способи зберегти мотивацію та залученість працівників, незважаючи на складні обставини.

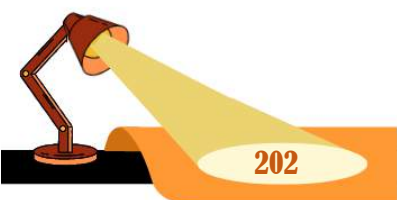
В умовах сучасних викликів, зокрема, посилюваного впливу воєнних дій, економічної нестабільності та інших факторів, що негативно позначаються на роботі підприємств, виникає необхідність вдосконалення системи соціального менеджменту, основною метою якого є підвищення мотивації та продуктивності працівників, що вимагає системного підходу та врахування специфіки поточних умов.

Таблиця 8.

**Основні напрями вдосконалення системи соціального менеджменту
для підвищення мотивації та продуктивності працівників**

Напрямок вдосконалення	Конкретні заходи	Очікувані результати
Зміцнення безпеки працівників	Забезпечення належних умов праці та захисту під час війни	Зниження рівня стресу, зменшення абсентеїзму, підвищення лояльності
Розширення програм психологічної підтримки	Впровадження регулярних консультацій із психологами, проведення тренінгів	Підвищення морального духу, зниження ризику професійного вигорання
Розвиток дистанційної роботи	Впровадження гнучкого графіка та можливостей віддаленої роботи	Збільшення продуктивності, поліпшення балансу між роботою та особистим життям
Підтримка професійного розвитку	Організація навчання, підвищення кваліфікації, менторство	Удосконалення компетентності працівників, підвищення їхньої залученості
Покращення системи винагород	Впровадження прозорих механізмів оплати праці та бонусів	Підвищення мотивації, зниження плинності кадрів

Джерело: сформовано авторами





Поточні умови в Україні та виклики, з якими стикаються підприємства, значно впливають на ефективність соціального менеджменту. Основні напрями вдосконалення соціального менеджменту спрямовані на підтримку працівників у складних умовах. Забезпечення безпеки працівників стає пріоритетом для підприємств, які прагнуть зберегти лояльність і знизити рівень стресу серед співробітників. Програми психологічної підтримки, що раніше були додатковим заходом, сьогодні є необхідністю для підтримки морального стану та зниження ризиків професійного вигорання. Відповідно, поширення дистанційної форми роботи та підтримка професійного розвитку дозволяють працівникам адаптуватися до нових умов, зберігаючи високий рівень компетентності та залученості. Прозорість системи винагород підвищує мотивацію працівників, знижуючи плинність кадрів. Алгоритм дій для вдосконалення системи соціального менеджменту представлено на рис. 1.

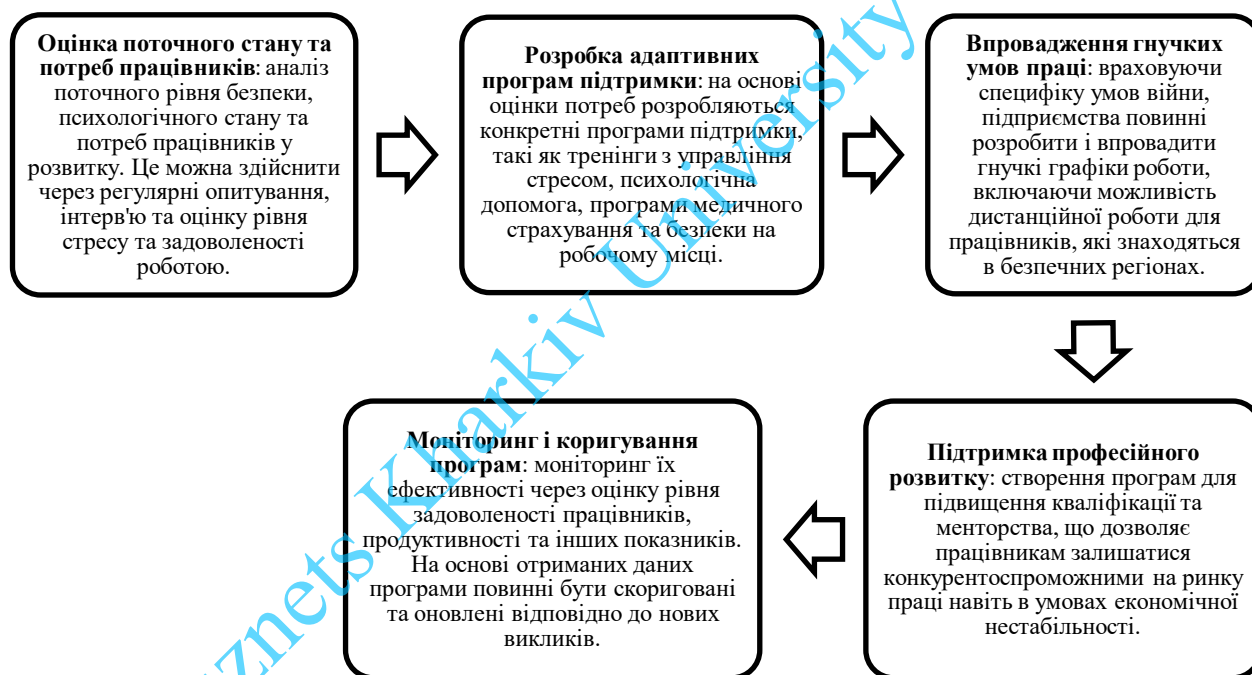


Рис. 1 Алгоритм дій для вдосконалення системи соціального менеджменту
Джерело: сформовано авторами

Такий алгоритм дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни в умовах зовнішнього середовища, забезпечуючи працівникам необхідну підтримку та створюючи умови для збереження їхньої продуктивності та мотивації. Ефективність цього підходу залежить від своєчасного моніторингу та адаптації програм до нових викликів, що виникають у зв'язку з поточною ситуацією. Зокрема, врахування специфічних потреб працівників, таких як безпека та психологічна підтримка, є критичним для збереження працездатності підприємства під час війни.



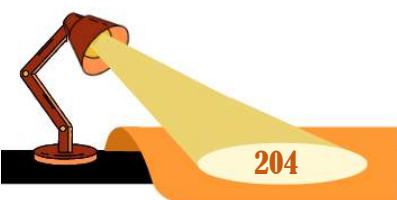
Висновки. Отже, соціальний менеджмент є ключовим інструментом для підвищення мотивації працівників, що сприяє посиленню їхньої залученості та збільшенню ефективності роботи. Соціальний менеджмент, який орієнтується на інтеграцію соціальних програм та ініціатив у загальну стратегію управління персоналом, стає все більш важливим елементом сучасних організацій. Основними проблемами, з якими стикаються організації, є необхідність інтеграції соціальних програм в управління персоналом, адаптації до сучасних умов ринку праці, а також забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників. Зокрема, в умовах війни ці питання набувають ще більшої актуальності, оскільки надання соціальної допомоги та створення сприятливих умов праці стають критично важливими для підтримки мотивації та збереження стабільності в організаціях. Соціальні програми, що враховують психологічні та фізичні потреби працівників під час війни, можуть суттєво знизити стрес та підвищити рівень залученості працівників, що є важливим для ефективного функціонування організацій в таких умовах.

Результати опитування, проведеного серед 200 працівників різних галузей, показали, що найважливішими аспектами соціального менеджменту, які впливають на мотивацію та ефективність, є справедлива винагорода, підтримка фізичного й психічного здоров'я, можливості для розвитку, а також баланс між роботою та особистим життям. Працівники високо цінують прозорі механізми визначення заробітної плати, програми підтримки здоров'я на робочому місці, можливості для підвищення кваліфікації, а також гнучкий графік роботи.

Рекомендується впроваджувати комплексні соціальні програми, які передбачають підтримку фізичного та психічного здоров'я, розвиток корпоративної культури, гнучкий графік роботи та справедливу винагороду. Важливо забезпечити адаптацію соціальних програм до сучасних викликів, таких як цифровізація та віддалена робота. Перспективи подальших досліджень стосуються вивчення соціального менеджменту з акцентом на використання цифрових інструментів для підтримки соціальної взаємодії та забезпечення гнучкості умов праці.

Література:

1. Мельничук Д., Леган І., Зачосова Н. Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. №. 1 (99). С. 32–41. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-32-41](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-32-41)
2. Поплавська О., Кононенко Т. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. Вип. 5. С. 378–384. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-378-384>
3. Байрачна О. Функціональна підготовка управлінського персоналу як інструмент підвищення ефективності менеджменту підприємств та організацій. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. Вип. 2. С. 352–358. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-42>





4. Серняк І. Роль соціальних інструментів управління персоналом у розвитку людських ресурсів організації. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2019. Вип. 59. № 4. С. 75–83. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/29540>

5. Yang B., Wang L., Mohammed B. Improving the organizational knowledge sharing through online social networks: The mediating role of employee motivation. *Kybernetes*. 2020. № 49 (11). P. 2615–2632. DOI: <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0508>

6. Van der Kolk B., Van Veen-Dirks P. M. G., Ter Bogt H. The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. *European Accounting Review*. 2019. № 28 (5). P. 901–928. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728>

7. Ozkeser B. Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*. 2019. Vol. 158. P. 802–810. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.117>

8. Abdelmotaleb M., Saha S. Corporate Social Responsibility, Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*. 2018. Vol. 42. №11. P. 929–939. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1523189>

9. Riyanto S., Endri E., Herlisha N. Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19. № 3. P. 162–174. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)

10. Hajiali I., Fara Kessi A., Budiandriani B., Prihatin E., Sufri M. Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*. 2022. Vol. 2. №1. P. 57–69. DOI: <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>

11. Vesolovska M., Shved L. Strategizing Soft Skills Resilience: A Holistic Approach to Mitigating COVID-19 Pandemic Impact on Workforce Development. *Qubahan Academic Journal*. 2024. Vol. 4. №2. P. 153–169. DOI: <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n2a193>

12. Ali I., Alharbi O. M. COVID-19: Disease, management, treatment, and social impact. *Science of the total Environment*. 2020. Vol. 728. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.138861>

13. Saebi T., Foss N., Linder S. Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*. 2019. Vol. 45. №1. P. 70–95. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>

14. Bapuji H., de Bakker F., Brown J., Higgins C., Rehbein K., Spicer A. Corona crisis and inequality: Why management research needs a societal turn. *Journal of Management*. 2020. Vol. 46. №7. P. 1205–1222. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320925881>

15. Gölgeci I., Kuivalainen O. Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment. *Industrial Marketing Management*. 2020, Vol. 84. P. 63–74. DOI: <https://doi.org/10.1177/00332941241269472>

References:

1. Melnychuk, D., Legan, I., & Zachosova, N. (2022). Motyvatsiini chynnyky efektyvnosti HR-menedzhmentu u diialnosti sluzhby nadання sotsialnoi dopomohy ta sotsialnykh posluh [Motivational factors of HR management efficiency in the activities of social assistance and social services]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economy, Management and Administration*, 1(99), 32–41. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-32-41](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-32-41) [in Ukrainian].

2. Poplavska, O., & Kononenko, T. (2021). Motyvatsiia ta zadovolenist pratsivnykiv: analiz, ryzyky, shliakhy vdoskonalennia [Motivation and satisfaction of employees: analysis, risks, ways of improvement]. *Biznes Inform – Business Inform*, 5, 378–384. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-378-384> [in Ukrainian].



3. Bairachna, O. (2020). Funktsionalna pidhotovka upravlinskoho personalu yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti menedzhmentu pidpriemstv ta orhanizatsii [Functional training of management personnel as a tool to increase the effectiveness of enterprise and organization management]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*, 5(2), 352–358. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-42> [in Ukrainian].

4. Serniak, I. (2019). Rol sotsialnykh instrumentiv upravlinnia personalom u rozvytku liudskykh resursiv orhanizatsii [The role of social tools of personnel management in the development of human resources in the organization]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk Ternopilskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Galician Economic Bulletin of the Ternopil National Technical University*, 59(4), 75–83. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/29540> [in Ukrainian].

5. Yang, B., Wang, L., & Mohammed, B. O. (2020). Improving the organizational knowledge sharing through online social networks: The mediating role of employee motivation. *Kybernetes*, 49(11), 2615–2632. DOI: <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0508>.

6. Van der Kolk, B., Van Veen-Dirks, P. M. G., & Ter Bogt, H. (2019). The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901–928. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728>.

7. Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802–810. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.117>.

8. Abdelmotaleb, M., & Saha, S. (2018). Corporate Social Responsibility, Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 42(11), 929–939. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1523189>.

9. Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14).

10. Hajiali, I., Fara Kessi, A., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. DOI: <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>.

11. Vesolovska, M., & Shved, L. (2024). Strategizing Soft Skills Resilience: A Holistic Approach to Mitigating COVID-19 Pandemic Impact on Workforce Development. *Qubahan Academic Journal*, 4(2), 153–169. DOI: <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n2a193>.

12. Ali, I., & Alharbi, O. M. (2020). COVID-19: Disease, management, treatment, and social impact. *Science of the Total Environment*, 728. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.138861>.

13. Saebi, T., Foss, N., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70–95. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>.

14. Bapuji, H., de Bakker, F., Brown, J., Higgins, C., Rehbein, K., & Spicer, A. (2020). Corona crisis and inequality: Why management research needs a societal turn. *Journal of Management*, 46(7), 1205–1222. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320925881>.

15. Gölgeci, I., & Kuivalainen, O. (2020). Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment. *Industrial Marketing Management*, 84, 63–74. DOI: <https://doi.org/10.1177/00332941241269472>.

