

## НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СТРАТЕГІЧНОМУ КОНТЕКСТІ

©2025 СЕРНЯК І. І., СЕРНЯК О. І.

УДК 005.96:331.108.2:005.21  
JEL Classification: M12; M54; J24

Серняк І. І., Серняк О. І.

### Напрями розвитку соціального інструментарію управління персоналом підприємства в стратегічному контексті

У статті досліджено проблематику розвитку соціального інструментарію управління персоналом підприємства в стратегічному контексті в умовах трансформації економіки, цифровізації управлінських процесів та зростання ролі людського капіталу як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від фрагментарного використання соціальних інструментів управління персоналом до їх системної інтеграції у корпоративну стратегію підприємства, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і рівень адаптивності організації до змін зовнішнього середовища. Метою статті є обґрунтування теоретичних і методичних підходів до формування та реалізації стратегії розвитку соціального інструментарію управління персоналом підприємства, а також розроблення інструментарію вибору оптимальної стратегії з урахуванням багатокритеріального характеру соціально-економічних процесів у сфері управління персоналом. Для досягнення поставленої мети у статті використано системний підхід, методи аналізу та синтезу, узагальнення, економіко-математичне моделювання та метод експертних оцінок. У результаті дослідження встановлено, що соціальний інструментарій управління персоналом доцільно розглядати як цілісну стратегічну систему, яка охоплює мотиваційні, соціально-психологічні, комунікативні та організаційні механізми впливу на трудову поведінку працівників. Обґрунтовано, що інтеграція стратегії розвитку соціального інструментарію управління персоналом у загальну стратегію підприємства сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню інноваційної активності персоналу, покращенню морально-психологічного клімату в колективі, зниженню рівня плинності кадрів і зростанню лояльності працівників. Запропоновано багатокритеріальний підхід до вибору оптимальної стратегії розвитку соціального інструментарію управління персоналом, який поєднує кількісні показники ефективності з якісними експертними оцінками, що дозволяє враховувати як економічні, так і соціально-психологічні аспекти управління персоналом. Зроблено висновок, що впровадження адаптивних стратегій розвитку соціального інструментарію управління персоналом є важливою передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання в діяльності підприємств різних галузей економіки при формуванні стратегій управління персоналом. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованих підходів та розвитком цифрових інструментів підтримки стратегічного управління людськими ресурсами.

**Ключові слова:** соціальний інструментарій управління персоналом, стратегічне управління, людський капітал, кадрова стратегія, ефективність управління персоналом, багатокритеріальне моделювання.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-262-269>

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Форм.:** 12. **Бібл.:** 11.

**Серняк Ірина Ігорівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (вул. Шевченка, 57, Івано-Франківськ, 76018, Україна)

**E-mail:** [ira\\_sernyak@ukr.net](mailto:ira_sernyak@ukr.net)

**Серняк Олег Ігорьович** – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (вул. Карпатська, 15, Івано-Франківськ, 76019, Україна)

**E-mail:** [oleh\\_sernyak@ukr.net](mailto:oleh_sernyak@ukr.net)

UDC 005.96:331.108.2:005.21  
JEL Classification: M12; M54; J24

### Serniak I. I., Serniak O. I. The Directions for the Development of the Social Instruments for Enterprise Human Resource Management in a Strategic Context

The article examines the issues of developing social instruments for enterprise human resource management in a strategic context amid economic transformation, digitalization of management processes, and the increasing role of human capital as a key factor in ensuring the competitiveness and sustainable development of enterprises. The relevance of the study is due to the need to transition from fragmented use of social instruments in human resource management to their systematic integration into the corporate strategy of the enterprise, which allows improving the efficiency of managerial decisions and the organization's adaptability to changes in the external environment. The aim of the article is to substantiate theoretical and methodological approaches to the formation and implementation of a strategy for developing social instruments for enterprise human resources management, as well as to design instruments for selecting the optimal strategy, considering the multi-criteria nature of socioeconomic processes in the field of human resources management. To achieve this aim, the article employs a system approach, methods of analysis and synthesis, generalization, economic-mathematical modeling, and expert evaluation techniques. The study concludes that the social instruments for human resources management should be viewed as a comprehensive strategic system encompassing motivational, socio-psychological, communicative, and organizational mechanisms that influence employees' work behavior. It is substantiated that integrating the strategy

for developing the social instruments of human resources management into the overall enterprise strategy promotes increased labor productivity, enhances employees' innovative activity, improves the moral and psychological climate within the team, reduces staff turnover, and increases employee loyalty. A multi-criteria approach for selecting the optimal strategy for developing the social instruments of human resources management is proposed, combining quantitative performance indicators with qualitative expert evaluations, enabling consideration of both economic and socio-psychological aspects of human resources management. It is concluded that implementing adaptive strategies for developing the social instruments of human resources management is an important prerequisite for ensuring the long-term competitiveness of the enterprise under conditions of uncertainty. The practical significance of the obtained results lies in their potential application in the operations of enterprises across various sectors of the economy when developing human resources management strategies. The prospects for further research are related to the empirical testing of the proposed approaches and the development of digital instruments for supporting strategic human resource management.

**Keywords:** social instruments in human resources management, strategic management, human capital, personnel strategy, efficiency of human resources management, multi-criteria modeling.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 1. **Formulae:** 12. **Bibl.:** 11.

**Serniak Iryna I.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of International Economic Relations, Vasyl Stefanyk Carpathian National University (57 Shevchenko Str., Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine)

**E-mail:** ira\_sernyak@ukr.net

**Serniak Oleh I.** – Candidate of Sciences (Public Administration), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management, Administration and National Security, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (15 Karpatska Str., Ivano-Frankivsk, 76019, Ukraine)

**E-mail:** oleh\_sernyak@ukr.net

**Вступ.** Сучасний етап розвитку економіки характеризується зростанням ролі людського капіталу як ключового ресурсу забезпечення конкурентоспроможності підприємств і сталості їх функціонування. В умовах глобалізації, цифровізації виробничих процесів, поширення гнучких форм зайнятості та загострення конкуренції за кваліфіковані кадри традиційні підходи до управління персоналом виявляються недостатніми для досягнення стратегічних цілей розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває соціальний інструментарій управління персоналом, який охоплює систему мотиваційних, соціально-психологічних, комунікативних та організаційних механізмів впливу на трудову поведінку працівників і формування їхньої залученості до досягнення цілей підприємства [7].

Посилення соціального виміру управління персоналом зумовлене трансформацією очікувань працівників щодо умов праці, балансу між професійним і особистим життям, можливостей професійного розвитку, участі в ухваленні управлінських рішень і корпоративній культурі. За таких умов соціальний інструментарій перестав виконувати допоміжну функцію та набуває стратегічного характеру, безпосередньо впливаючи на продуктивність праці, інноваційну активність персоналу, рівень плінності кадрів і загальну ефективність діяльності підприємства [6].

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що проявляється у швидких технологічних змінах, соціально-економічних кризах, демографічних зрушеннях та зростанні соціальної відповідальності бізнесу. За таких обставин підприємства змушені не лише адаптуватися до змін, а й випереджати їх, формуючи довгострокові стратегії розвитку, у яких людські ресурси розглядаються як основний носій цінності та джерело стійких конкурентних переваг [8].

Водночас у практиці управління персоналом соціальний інструментарій часто використовується фрагментарно, без належного стратегічного узгодження з корпоративними цілями та без системної оцінки його ефективності. Це

зумовлює необхідність наукового обґрунтування напрямів розвитку соціального інструментарію управління персоналом, визначення його місця в системі стратегічного управління підприємством та розроблення методичних підходів до вибору оптимальних стратегій його впровадження і розвитку.

У зв'язку з цим дослідження проблематики розвитку соціального інструментарію управління персоналом у стратегічному контексті є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору та відповідає сучасним тенденціям розвитку теорії і практики управління людськими ресурсами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема стратегічного управління людськими ресурсами та розвитку соціальних інструментів управління персоналом широко представлена в працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Теоретичні засади стратегічного управління персоналом закладено у працях М. Армстронга, який розглядає HR-стратегію як інтегральну частину корпоративної стратегії організації [8]. Питання людського капіталу та його ролі в економічному зростанні досліджували Г. Беккер та Дж. Коулман [9].

Соціальний вимір управління персоналом детально аналізується у звітах і дослідженнях міжнародних консалтингових компаній, зокрема Deloitte, де наголошується на зростанні значення добробуту працівників, залученості та організаційної культури [10]. Концепції залученості персоналу та соціальної відповідальності бізнесу розвинуті у працях Е. Фрімена та М. Портера [11].

В українській науковій літературі питання соціального інструментарію управління персоналом розглядаються у працях А. Колота, О. Грیشної, В. Савченка, які акцентують увагу на соціально-трудових відносинах, мотивації та якості трудового життя [1; 2; 4]. Водночас більшість досліджень мають описовий характер і недостатньо уваги приділяють економіко-математичному обґрунтуванню вибору стратегій розвитку соціального інструментарію управління персоналом.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значний масив наукових досліджень, присвячених управлінню персоналом, стратегічному менеджменту та розвитку людського капіталу, низка ключових аспектів формування і реалізації соціального інструментарію управління персоналом підприємства залишається недостатньо опрацьованою. Насамперед це стосується відсутності єдиного методологічного підходу до розгляду соціального інструментарію не лише як сукупності окремих управлінських практик, а як цілісної стратегічної системи, інтегрованої у корпоративну стратегію підприємства [8].

Більшість наявних наукових праць зосереджується на окремих елементах соціального інструментарію, таких як мотивація персоналу, соціальні гарантії, корпоративна культура або внутрішні комунікації. Водночас недостатньо досліджено взаємозв'язок між цими складовими та їх кумулятивний вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства. У результаті соціальний інструментарій управління персоналом часто використовується фрагментарно, без чіткої координації та системної оцінки ефективності [10].

Окремою невирішеною проблемою є обмеженість інструментів кількісного вимірювання результативності соціального інструментарію управління персоналом. У більшості досліджень оцінка його ефективності здійснюється переважно на основі якісних показників або суб'єктивних експертних суджень, що ускладнює порівняння альтернативних стратегій розвитку та знижує обґрунтованість управлінських рішень [6]. Недостатньо розробленими залишаються економіко-математичні моделі, здатні враховувати багатокритеріальний характер соціальних процесів у сфері управління персоналом.

Крім того, у науковій літературі обмежено висвітлено питання адаптивності соціального інструментарію управління персоналом до динамічних змін зовнішнього середовища. Більшість існуючих моделей і стратегій орієнтовані на відносно стабільні умови функціонування підприємств і не повною мірою враховують вплив кризових явищ, цифровізації, поширення дистанційних форм зайнятості та зміну ціннісних орієнтацій працівників [7].

Недостатньо досліджено також механізми поєднання кількісних і якісних підходів до вибору стратегій розвитку соціального інструментарію управління персоналом. Зокрема, у наукових працях майже не розглядається можливість інтеграції багатокритеріальних оптимізаційних моделей із системами експертного оцінювання, що дозволило б враховувати як формалізовані економічні показники, так і соціально-психологічні аспекти управління персоналом [11].

Окремої уваги потребує проблема недостатнього врахування галузевої специфіки та рівня організаційної зрілості підприємств при формуванні стратегій розвитку соціального інструментарію управління персоналом. Більшість рекомендацій мають універсальний характер і не завжди можуть бути ефективно застосовані в умовах конкретних підприємств, особливо в країнах з трансформаційною економікою.

Таким чином, наявність зазначених теоретичних і методичних прогалин зумовлює необхідність подальших

наукових досліджень, спрямованих на розроблення комплексного, адаптивного та науково обґрунтованого підходу до розвитку соціального інструментарію управління персоналом підприємства в стратегічному контексті, що й визначає спрямованість цієї статті.

**Формулювання мети статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування напрямів розвитку соціального інструментарію управління персоналом підприємства в стратегічному контексті та розроблення методичного підходу до вибору оптимальної стратегії його розвитку на основі поєднання багатокритеріального економіко-математичного моделювання й експертних оцінок.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачається вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до стратегічного управління соціальним інструментарієм персоналу;
- визначити ключові цілі та етапи формування стратегії його розвитку;
- обґрунтувати доцільність використання багатокритеріальних моделей при виборі стратегічних альтернатив.

**Опис методики (структури, послідовності) проведення дослідження.** Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів; системний підхід – для розгляду соціального інструментарію управління персоналом як складної багатокomпонентної системи; економіко-математичне моделювання – для формалізації процесу вибору стратегії розвитку; метод експертних оцінок – для врахування якісних характеристик соціальних процесів.

Дослідження здійснювалося у логічній послідовності: від аналізу теоретичних засад і глобальних тенденцій у сфері HR-менеджменту до розроблення алгоритму формування стратегії розвитку соціального інструментарію управління персоналом і побудови багатокритеріальної оптимізаційної моделі.

**Викладення основного матеріалу й отриманих наукових результатів.** Розвиток та управління людськими ресурсами набувають все більшого значення в сучасний час. Їх важливість усвідомили бізнес і промислові підприємства, які дедалі частіше асоціюють розвиток компанії саме з розвитком людських ресурсів. Менеджмент підприємств погоджується з тим, що управління людськими ресурсами неможливе без їх розвитку так само, як зростання ефективності бізнесу неможливе без задоволення кадрових потреб підприємства. Тому необхідно розробляти кадрові стратегії, які потім інтегруються у стратегії інших підрозділів та корпоративну стратегію підприємства.

Сучасне підприємство з метою ефективного функціонування в умовах трансформаційного суспільства потребує формування адаптаційного механізму до численних змін зовнішнього середовища. Одним із таких механізмів є стратегічне планування, що має на меті моделювання середньо- та довгострокового майбутнього. Розроблення стратегії є сьогодні не лише спробою підприємства адаптуватися до суспільних та інституційних змін, але й його суттєвою конкурентною перевагою на ринку. У зв'язку

з цим необхідно визначити чіткий алгоритм стратегічного планування, що враховуватиме мінливість і невизначеність зовнішнього середовища, людський, фінансовий і управлінський потенціал самого підприємства.

Незважаючи на те, що розвиток людських ресурсів є основною відповідальністю відділу кадрів, інші відділи підприємства також не можуть уникнути цієї функції. Вони мають проявляти ініціативу та повідомляти про вимоги щодо розвитку своїх співробітників, щоб служба управління персоналом могла належним чином і вчасно використати весь соціальний інструментарій управління персоналом. Для безперервного розвитку людських ресурсів і ефективності роботи підприємства всі відділи повинні працювати в унісон. Стратегії всіх підрозділів компанії разом зі стратегією управління персоналом мають бути інтегровані з корпоративною стратегією і кожне рішення ухвалюється з огляду на корпоративну стратегію.

Стратегія розвитку людських ресурсів зазвичай охоплює прогнозування людських ресурсів, їх відбір, мотивування, безпеку та здоров'я, надання соціальних гарантій у випадку звільнення чи смерті. Кадрова стратегія має бути розроблена відповідно до змін, спричинених технологічним прогресом, демографією, соціально-економічною та політичною політикою, конкуренцією. Формування такої стратегії має враховувати цілі розвитку людських ресурсів підприємства.

Системний розвиток соціального інструментарію управління персоналом підприємства передбачає розробку відповідної стратегії, яка є частиною кадрової стратегії підприємства. Звертаємо увагу, що стратегія розвитку соціального інструментарію управління персоналом має дуже динамічний характер, а її зміни залежать від змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. До того ж ця стратегія розробляється для задоволення потреб підприємства у майбутньому, яке є невизначеним. Тому необхідно, щоб стратегія завжди залишалася гнучкою. Жорсткість у цьому відношенні означає, що в майбутньому доведеться вносити постійні зміни.

Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямку розвиватиметься підприємство, та ухвалювати рішення під час вибору способу дій [3]. Оскільки сьогодні забезпечення високого конкурентного статусу підприємства на ринку можливе завдяки внутрішнім чинникам (зокрема, соціальному інструментарію управління персоналом), то вибір стратегії конкурентоспроможності має охоплювати складові механізми його формування.

Розробляючи стратегію розвитку соціального інструментарію управління персоналом, підприємства мають враховувати її тривалість до 5 років, наявність стратегічних цілей і чіткої послідовності етапів їх досягнення. До основних цілей даної стратегії відносимо:

- зростання продуктивності праці та якості продукції;
- розвиток креативності й інноваційності персоналу;
- покращення морально-психологічної атмосфери

на підприємстві та скорочення кількості конфліктів;

- формування ефективних внутрішньо організаційних комунікаційних мереж;
- зростання лояльності працівників до підприємства та зниження рівня плинності кадрів;
- підвищення конкурентоспроможності управлінського персоналу та зниження витрат на його утримання.

Процес розроблення стратегії розвитку соціального інструментарію управління персоналом підприємства складається зі семи етапів (рис. 1). Їх зміст і послідовність відповідають загальній логіці стратегічного планування.

Для вибору оптимальної стратегії розвитку соціального інструментарію управління персоналом підприємства нами запропоновано використовувати лінійну багатокритеріальну економіко-математичну модель, у якій цільовими функціями виступають індикатори ефективності соціального інструментарію управління персоналом, а саме: зростання продуктивності праці, покращення якості продукції, зниження кількості виробничих конфліктів, покращення морально-психологічної атмосфери на підприємстві, підвищення швидкості й ефективності внутрішньоорганізаційних комунікацій, зниження рівня плинності кадрів, зростання лояльності працівників до підприємства, активне пропонування працівниками заходів щодо стратегії розвитку підприємства, зниження витрат на управлінський апарат. Ураховуючи, що стратегію розвитку можна розробляти на кілька років, модель розвитку соціального інструментарію управління персоналом підприємства матиме такий вигляд:

$$F_1(X) = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^n p_j \cdot X_{jt} \rightarrow \max, \quad (1)$$

$$F_2(X) = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^n q_j \cdot X_{jt} \rightarrow \max, \quad (2)$$

$$F_3(X) = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^n k_j \cdot X_{jt} \rightarrow \min, \quad (3)$$

$$F_4(X) = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^n d_j \cdot X_{jt} \rightarrow \max, \quad (4)$$

$$F_5(X) = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^n e_j \cdot X_{jt} \rightarrow \max, \quad (5)$$

$$F_6(X) = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^n r_j \cdot X_{jt} \rightarrow \min, \quad (6)$$

$$F_7(X) = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^n l_j \cdot X_{jt} \rightarrow \max, \quad (7)$$

$$F_8(X) = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^n s_j \cdot X_{jt} \rightarrow \max, \quad (8)$$

$$F_9(X) = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^n c_j \cdot X_{jt} \rightarrow \min, \quad (9)$$



Рис. 1. Алгоритм розроблення стратегії розвитку соціального інструментарію управління персоналом підприємства

Джерело: власна розробка авторів

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot X_{jt} \leq A_{it}, \quad i = \overline{1, m}, \quad t = \overline{1, T}, \quad (10)$$

$$\sum_{t=1}^T X_{jt} = X_j, \quad j = \overline{1, n}, \quad t = \overline{1, T}, \quad (11)$$

$$X_{jt}, X_i \in \{0; 1\}, \quad j = \overline{1, n}, \quad t = \overline{1, T}, \quad (12)$$

де  $X_{jt}, X_t$  – стратегії розвитку;  
 $p_j$  – зростання продуктивності праці у результаті реалізації  $j$ -ї стратегії;  
 $q_j$  – зростання якості продукції у результаті реалізації  $j$ -ї стратегії;  
 $k_j$  – зниження кількості виробничих конфліктів у результаті реалізації  $j$ -ї стратегії;  
 $d_j$  – показник покращення морально-психологічного клімату у результаті реалізації  $j$ -ї стратегії;  
 $e_j$  – показник зростання швидкості й ефективності внутрішньоорганізаційних комунікацій у результаті реалізації  $j$ -ї стратегії;  
 $r_j$  – зниження рівня плінності кадрів у результаті реалізації  $j$ -ї стратегії;  
 $l_j$  – зростання лояльності працівників до підприємства у результаті реалізації  $j$ -ї стратегії;  
 $s_j$  – показник активізації пропонування працівниками заходів щодо стратегії розвитку підприємства у результаті реалізації  $j$ -ї стратегії;  
 $c_j$  – зниження витрат на управлінський апарат у результаті реалізації  $j$ -ї стратегії;

$a_{ij}$  – витрати ресурсу  $i$ -го виду на реалізацію стратегії;

$A_{it}$  – ресурсне забезпечення на рік  $t$ ;

$T$  – тривалість планового проміжку часу, на який поширюється дія розроблених стратегій розвитку.

Умова (10) відображає обмеженість ресурсного забезпечення на реалізацію стратегії розвитку. Зауважимо, що змінні величини  $X_{jt}, X_t$  набувають цілих значень «0» або «1», оскільки  $j$ -та стратегія може бути або реалізована, або відхилена.

Економіко-математична модель (1)–(12) належить до класу лінійних оптимізаційних багатокритеріальних моделей. Компромісний розв'язок пропонованої моделі полягає в пошуку такого ефективного розв'язку, який не погіршує значень заданих цільових функцій і призводить до покращення хоча би однієї з них.

Множина ефективних рішень називається множиною Парето. Сенс введеного поняття ефективного рішення полягає в тому, що оптимальне рішення варто шукати лише серед елементів множини Парето. В іншому випадку завжди знайдеться розв'язок, що виявляється кращим, незалежно від розстановки пріоритетів важливості окремих критеріїв. У множині Парето існує поняття узгодженого оптимуму, при якому жодний із можливих розв'язків не можна покращити за якимось критерієм, не погіршивши при цьому інший [5].

Недолік принципу Парето полягає у тому, що він пропонує у вигляді розв'язку множину рішень, а це не завжди прийнятно. Для того, щоб вибрати з цієї множини єдине рішення, потрібна якась додаткова інформація,

припущення, домовленість про те, що ж вважати найкращим рішенням. Тому при здійсненні вибору оптимальної стратегії розвитку соціального інструментарію управління персоналом запропоновано поєднувати кількісні розрахунки та якісні (експертні) оцінки індикаторів ефективності соціального інструментарію управління персоналом підприємства. Обґрунтування такого підходу пояснюється тим, що соціальний інструментарій управління персоналом є комплексом інструментів, кожен із яких містить чимало складових, які складно піддаються числовому опису. Співставлення незалежних якісних оцінок від топ-менеджерів, керівників структурних підрозділів, менеджерів з персоналу та працівників (але лише за умови розвинутої на підприємстві організаційної культури) доповнить кількісні розрахунки за запропонованою нами багатокритеріальною економіко-математичною моделлю та дасть дійсно об'єктивну інформацію щодо вибору оптимальної стратегії розвитку соціального інструментарію управління персоналом підприємства.

При здійсненні вибору стратегії розвитку соціального інструментарію управління персоналом підприємства рекомендуємо звернути увагу на глобальні тенденції у сфері управління персоналом. Міжнародна компанія

«Делойт Консалтинг Ел.Ел.Пі.» провела опитування понад 10 000 фахівців з управління персоналом і керівників компаній по всьому світу. У результатах дослідження йдеться про найбільший виклик для підприємства – вийти за межі власного бізнесу та переосмислити свою роль у більш широкому соціальному контексті. Міжнародні експерти з управління людськими ресурсами резюмують, що об'єднання зусиль найвищого керівництва задля побудови соціально відповідального бізнесу стане конкурентною перевагою тих підприємств, які хочуть залучити висококваліфікованих спеціалістів, підвищити лояльність клієнтів і забезпечити підтримку довгострокового зростання [10]. Така візія співзвучна з сутністю соціального інструментарію управління персоналом, як комплексу людиноцентричних управлінських заходів і рішень, спрямованих на максимальне використання людського потенціалу, його постійний розвиток і капіталізацію знань, умінь та навичок працівників, з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Інші глобальні тенденції у сфері управління персоналом, які перегукуються з розвитком соціальних інструментів управління персоналом, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Глобальні тенденції у сфері управління персоналом

№ з/п	Тенденція	Характеристика
1	Єдність менеджменту як мистецтво самоуправління: команди керують команди	Підприємства стають все більш гнучкими та орієнтованими на роботу команд. Замість звичної поведінки топ-менеджерів як незалежних функціональних структур доведеться все частіше працювати однією командою
2	Екосистема трудових ресурсів: управління ресурсами виходить за рамки корпорації	Роботодавці очікують, що протягом наступних кількох років залежність від контрактних і позаштатних працівників стрімко зросте. Різноманіття ринку праці потребує від HR-лідерів та лідерів бізнесу активної співпраці при розробці інтегрованих стратегій та програм в управлінні працівниками різних категорій та оптимізації екосистеми персоналу загалом
3	Нові системи винагород: персоналізовані, комплексні та гнучкі	Для організацій та бізнес-лідерів сформовано новий імператив: вивчати, розуміти, розробляти та впроваджувати різноманітні рішення для підтримки кар'єри 21-го століття. Лише зорієнтованість на досвід, нові кар'єрні моделі, інструменти для аналітики даних, дозволять компаніям розвивати, зберігати та залучати якісні таланти в потрібний час
4	Цінність досвіду vs посада: нові шляхи розвитку та зростання	Кар'єра XXI століття першочергово характеризується наявним досвідом та здатністю працівника до навчання, а не лише роботою та здобутими навичками
5	Переваги залучення до співпраці різних поколінь: розширення рамок традиційного «робочого віку»	Переваги мають ті компанії, які в змозі відійти від стереотипів та перетворити зростання робочого віку працівників на невикористаний актив. Ті ж компанії, що ігнорують сучасні тенденції, зіштовхнуться із потенційними проблемами щодо виконання своїх зобов'язань та дефіцитом професійних навичок
6	Залученість суспільства та соціальний вплив: відображення бізнесу в суспільстві	Зі зростанням очікувань зацікавлених сторін, нещире або неповне виконання своїх зобов'язань щодо забезпечення соціальної відповідальності може швидко зашкодити репутації, вплинути на обсяг продажів та обмежити здатність залучати людські ресурси
7	Добробут та стабільність персоналу: підвищення ефективності працівників через відновлення	Добробут працівників забезпечує корпоративне благополуччя, що є елементом стратегії ефективності. Незважаючи на те, що організації роблять значні інвестиції у цю сферу, існує значний розрив між тим, що пропонують компанії, і тим, що цінують і на що очікують працівники
8	Штучний інтелект і автоматизація: важливість людини в епоху диджиталізації	Потенціал використання штучного інтелекту та робототехніки полягає у знищенні рутинних завдань, що створює цінність та унікальність для «людських» навичок працівників. Водночас є ризик формування відчужених груп людей, витіснених прогресом

Джерело: сформовано авторами на основі [10]

У контексті цих тенденцій стратегія розвитку соціального інструментарію управління персоналом є перевіркою підприємства на «готовність до життя» в сучасних реаліях і на спроможності відповідати вимогам держави, громадськості, споживача та працівника.

Для ефективного управління розвитком соціального інструментарію управління персоналом підприємства варто сформувати проектну команду – тимчасовий творчий колектив, групу експертів чи навіть спеціальний підрозділ. Ця команда має займатися складанням розпорядчих документів, планів та іншої документації, ресурсним забезпеченням, координуванням і контролем за виконанням всіх робіт. Ці функції може здійснювати служба управління персоналом, якщо вона достатньо укомплектована чисельно, має необхідний рівень компетентності та займається ширшим колом питань управління людськими ресурсами, а не лише кадровим діловодством.

В умовах суспільних та інституційних трансформацій соціальний інструментарій управління персоналом має орієнтувати персонал на постійне навчання, генерування творчих ідей та інноваційних пропозицій. Це потребує від служби управління персоналом роботи в напрямку стимулювання креативності та продукування нововведень, що слугуватиме додатковим засобом удосконалення соціального інструментарію управління персоналом підприємства.

**Висновки.** Під час дослідження обґрунтовано, що соціальний інструментарій управління персоналом є не допоміжним елементом кадрової політики, а ключовою складовою системи стратегічного управління підприємством, яка безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, інноваційний потенціал і довгострокову стійкість розвитку. У сучасних умовах трансформації економіки, зростання ролі людського капіталу та посилення соціальних очікувань з боку працівників і суспільства ефективне використання соціального інструментарію стає одним із визначальних чинників досягнення стратегічних цілей підприємства.

Доведено, що фрагментарне застосування соціальних інструментів управління персоналом без їх узгодження з корпоративною стратегією істотно знижує результативність управлінських рішень. У зв'язку з цим стратегія розвитку соціального інструментарію управління персоналом має формуватися як інтегрований елемент загальної стратегії підприємства та враховувати як внутрішні можливості організації, так і динаміку зовнішнього середовища. Обґрунтовано доцільність побудови такої стратегії на засадах гнучкості, адаптивності та орієнтації на довгострокову цінність людського капіталу.

У межах дослідження систематизовано основні цілі стратегії розвитку соціального інструментарію управління персоналом, серед яких ключовими визначено підвищення продуктивності праці, розвиток креативності та інноваційності персоналу, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, зростання лояльності працівників і зниження рівня плинності кадрів. Показано, що досягнення зазначених цілей потребує комплексного підходу, який поєднує соціальні, економічні та управлінські інструменти.

Важливим результатом дослідження є обґрунтування можливості використання багатокритеріальної економіко-математичної моделі для вибору оптимальної стратегії розвитку соціального інструментарію управління персоналом підприємства. Запропонований підхід дозволяє врахувати багатовимірний характер соціальних процесів у сфері управління персоналом і забезпечити формалізовану оцінку альтернативних стратегій за сукупністю кількісних показників.

Водночас доведено необхідність доповнення кількісних розрахунків якісними експертними оцінками, що забезпечує більш повне врахування соціально-психологічних і поведінкових аспектів управління персоналом.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості їх використання керівниками підприємств, службами управління персоналом і консультантами з організаційного розвитку при формуванні та реалізації стратегій розвитку соціального інструментарію управління персоналом. Запропоновані підходи можуть бути адаптовані до умов підприємств різних галузей і масштабів діяльності з урахуванням рівня організаційної зрілості та ресурсних обмежень.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямку пов'язані, насамперед, з емпіричною апробацією запропонованої економіко-математичної моделі на прикладі конкретних підприємств та галузей економіки. Доцільним є розширення системи індикаторів ефективності соціального інструментарію управління персоналом з урахуванням показників залученості персоналу, організаційної культури та добробуту працівників. Окремим перспективним напрямом досліджень є розроблення цифрових інструментів підтримки стратегічного управління соціальним інструментарієм персоналу на основі аналітики великих даних та технологій штучного інтелекту.

Подальші дослідження також мають бути спрямовані на вивчення впливу галузевої специфіки, інституційного середовища та національних особливостей ринку праці на формування і реалізацію стратегій розвитку соціального інструментарію управління персоналом, що сприятиме підвищенню прикладної цінності наукових результатів та їх адаптивності до умов трансформаційної економіки.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Знання, 2011. 254 с.
2. Колот А. М. Еволюція ролі держави та інструментарію її впливу на розвиток соціально-трудова сфери. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2011. № 1. С. 5–13.
3. Кубарева В. С. Сутність стратегічного управління підприємством. *Логістика*. 2012. № 749. Р. 55–60. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197237507.pdf>
4. Савченко В. А. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2011. № 1. С. 33–38.
5. Чибісов Ю. В., Шульга Ю. С. Застосування методів багатокритеріальної оптимізації для вирішення задачі розподілу вагонів по вантажним фронтам. *Транспортні системи та технології перевезень*. 2014. Вип. 7. С. 65–72.

6. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. London : Kogan Page, 2023. URL: <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-human-resource-management-practice-9781398606630>.

7. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1993. URL: <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684031.html>.

8. Boxall P., Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. 5th ed. Bloomsbury Publishing, 2022. 360 p. URL: <https://www.bloomsburyonlineresources.com/strategy-and-human-resource-management-5e>.

9. Global Human Capital Trends 2023 // Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/nz/en/about/media-room/deloitte-2023-global-human-capital-trends-report.html>.

10. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 2015.

DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>.

11. Porter M. E., Kramer M. R. *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 2011. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.

## REFERENCES

Armstrong M. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page. <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-human-resource-management-practice-9781398606630>

Becker G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. Chicago: University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684031.html>

Boxall P. & Purcell J. (2022). *Strategy and Human Resource Management*. Bloomsbury Publishing. <https://www.bloomsburyonlineresources.com/strategy-and-human-resource-management-5e>

Chybisov Yu. V. & Shulha Yu. S. (2014). Zastosuvannia metodiv bahatokryterialnoi optymizatsii dlia vyrishennia zadachi rozpodilu vahoniv po vantazhnym frontam [Application of multi-criteria optimization methods to solve the problem of wagon distribution among freight fronts]. *Transportni systemy ta tekhnologii perevezhen*, 7, 65–72.

Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023*. <https://www.deloitte.com/nz/en/about/media-room/deloitte-2023-global-human-capital-trends-report.html>

Freeman R. E. (2015). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>

Hrshnova O. A. (2011). *Liudskiy kapital: formuvannia v systemi osvity i profesiinoy pidhotovky* [Human capital: formation in the system of education and professional training]. Kyiv: Znannia.

Kolot A. M. (2011). Evoliutsiia roli derzhavy ta instrumentarii yii vplyvu na rozvytok sotsialno-trudovoi sfery [Evolution of the state's role and tools of its influence on the development of the socio-labor sphere]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 1, 5–13.

Kubareva V S. (2012). Sutnist stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [The essence of strategic management of the enterprise]. *Lohistyka*, 749, 55–60. <https://core.ac.uk/download/pdf/197237507.pdf>

Porter M. E. & Kramer M. R. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Savchenko V. A. (2011). Vykorystannia rezultativ atestatsii v upravlinni rozvytkom personalu [Using the results of certification in personnel development management]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 1, 33–38.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

Статтю прийнято до публікації 17.12.2025 р.

Оприлюднено 01.02.2026 р.