

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА**  
**ПРОГРАМА**

**Менеджмент соціальної сфери**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**07 Управління та адміністрування**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**073 – Менеджмент**

Форма здобуття освіти: дистанційна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему: «Соціальна політика в організації»

здобувача Долгих Родіона Юрійовича

Науковий керівник: Бондаренко Світлана Анатоліївна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Лопушняк Г.С. \_\_\_\_\_

**Київ 2026**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології, психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**

**Менеджмент соціальної сфери**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**07 Управління та адміністрування**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**073 Менеджмент**

**ПОГОДЖЕНО:**

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньої програми

Завідувач кафедри

В.В.Кирилюк  
«\_\_» вересня 2025 р

Г.С. Лопушняк  
«\_\_» вересня 2025 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

**здобувачу вищої освіти Долгих Родіону Юрійовичу**

**дистанційної форми навчання**

**на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи  
на тему: «Соціальна політика в організації»**

**Тему затверджено наказом ректора Університету від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р. № \_\_\_\_\_**

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах REWE Group**

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

|                 |                                                                                       |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Розділ 1</b> | ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ<br><br><i>(назва розділу)</i>     |
| <b>Розділ 2</b> | АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В REWE GROUP                                               |
| <b>Розділ 3</b> | НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ<br><br><i>(назва розділу)</i> |

|                                                   |                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Об'єкт дослідження:</b>                        | Соціальна політика великої міжнародної ритейл-компанії як підсистема управління персоналом.                                                                                |
| <b>Предмет дослідження:</b>                       | Соціальна політика організації, її напрями, інструменти та механізми реалізації в системі управління персоналом, а також їх вплив на мотивацію і стабільність персоналу.   |
| <b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b> | Теоретичне обґрунтування соціальної політики організації та розроблення практичних напрямів її удосконалення як інструменту підвищення мотивації і стабільності персоналу. |

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

- У розділі 1** дослідити сутність, функції та принципи соціальної політики організації; проаналізувати місце соціальної політики в системі управління персоналом та визначити її основні напрями й інструменти; визначити роль соціальної політики як чинника мотивації та забезпечення стабільності персоналу;
- У розділі 2** надати загальну характеристику REWE Group та її кадрового потенціалу; проаналізувати сучасний стан соціальної політики REWE Group; виявити ключові проблеми реалізації соціальної політики в організації;
- У розділі 3** обґрунтувати пріоритетні напрями розвитку соціальної політики REWE Group; розробити рекомендації щодо вдосконалення соціального пакета та соціальних програм; провести економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення соціальної політики.

**Завдання підготував  
науковий керівник**

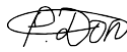
Бондаренко С.А.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

«\_\_» вересня 2025 р.

**Завдання одержав  
здобувач**

Долгіх Р.Ю.

  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

«\_\_» вересня 2025 р.

## Реферат

### СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА В ОРГАНІЗАЦІЇ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ присвячено теоретичним засадам соціальної політики в організації, другий — аналізу соціальної політики в REWE Group, третій — розробці напрямів удосконалення соціальної політики організації та оцінюванню ефективності запропонованих заходів. Обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи — 78 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У роботі присутні 4 рисунки та 20 таблиць. Під час написання використано 77 джерел.

**Об'єктом дослідження** є соціальна політика великої міжнародної рітейл-компанії як підсистема управління персоналом.

**Предметом дослідження** є соціальна політика організації, її напрями, інструменти та механізми реалізації в системі управління персоналом, а також їх вплив на мотивацію і стабільність персоналу.

**Метою** кваліфікаційної бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування соціальної політики організації та розроблення практичних напрямів її удосконалення як інструменту підвищення мотивації і стабільності персоналу в сучасних соціально-економічних умовах.

**Завдання** кваліфікаційної бакалаврської роботи роботи:

- дослідити сутність, функції та принципи соціальної політики організації;
- проаналізувати місце соціальної політики в системі управління персоналом та визначити її основні напрями й інструменти;
- визначити роль соціальної політики як чинника мотивації та забезпечення стабільності персоналу;
- надати загальну характеристику REWE Group та її кадрового потенціалу;
- проаналізувати сучасний стан соціальної політики REWE Group;
- виявити ключові проблеми реалізації соціальної політики в організації;

- обґрунтувати пріоритетні напрями розвитку соціальної політики REWE Group;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення соціального пакета та соціальних програм;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення соціальної політики.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою методів системного, порівняльного, економічного та статистичного аналізу, структурно-логічного узагальнення і контент-аналізу. У другому розділі для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища організації використано SWOT- та PESTLE-аналіз. У третьому розділі застосовано метод матриці пріоретизації для вибору напрямів удосконалення соціальної політики, а також економічні розрахунки для оцінки ефективності запропонованих заходів.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в уточненні розуміння соціальної політики організації як інтегрованої складової системи управління персоналом, що поєднує соціально-захисну, мотиваційну, стабілізаційну функції. Також систематизовано її функції й принципи та запропоновано підхід до вдосконалення соціальної політики REWE Group через підвищення адресності соціальних програм і розвиток гнучкого соціального пакета.

**Практичне значення** результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення соціальної політики великих міжнародних компаній. Практичну цінність мають пропозиції щодо гнучкого соціального пакета, програм добробуту, внутрішніх комунікацій і оцінювання ефективності соціальних заходів.

Роботу завершено та підготовлено до захисту у 2026 році.

**Ключові слова:** соціальна політика організації, управління персоналом, мотивація персоналу, соціальні програми, соціальний пакет, кадровий потенціал, соціальна відповідальність, REWE Group, соціально-трудова відносина, стабільність персоналу.

## **В і д г у к**

про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології  
освітньо-професійної програми «Менеджмент соціальної сфери»  
дистанційної форми здобуття освіти  
Долгих Родіона Юрійовича  
*на тему: «Соціальна політика в організації»*

1. Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи (далі – КБР) не викликає сумніву з огляду на трансформацію соціально-трудових відносин в умовах воєнного стану, дефіциту трудових ресурсів, міграції та зростання соціальних ризиків. У сучасних умовах класичні інструменти управління персоналом, орієнтовані переважно на матеріальне стимулювання, втрачають колишню результативність, а на перший план виходить здатність організації забезпечити соціальну стабільність колективу, психологічне благополуччя працівників та довгострокову лояльність персоналу. Дослідження соціальної політики як інтегрованої складової системи управління персоналом відповідає змісту освітньо-професійної програми «Менеджмент соціальної сфери» та спеціальності 073 «Менеджмент».

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. КБР має чітку логічну структуру: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг — 67 сторінок (з них 59 сторінок основного тексту), ілюстративний матеріал містить 17 таблиць і 4 рисунки, список використаних джерел нараховує 72 найменування — це широка і сучасна джерельна база. Опрацьовано класичні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума, Дж. Адамса, Д. МакКлелланда), фундаментальні праці українських авторів (А. М. Колота, О. А. Грішнєвої, В. М. Данюка, Г. С. Лопушняк, О. О. Герасименко), а також зарубіжні дослідження (К. Фостлін, М. Грінвуд, Х. Баррена-Мартінес, Н. Пападакіс, М. Каррадоре). Здобувач коректно опрацював нормативно-правову базу України з питань соціально-трудових відносин — Кодекс законів про працю, закони «Про охорону праці», «Про колективні договори і угоди», «Про соціальний діалог в Україні». У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових методів — теоретичне узагальнення, системний і порівняльний аналіз, синтез, метод табличного й графічного подання результатів. Бібліографічний апарат оформлено за стандартом АРА. Кожен розділ завершується змістовними висновками.

3. Наявність самостійних розробок автора. До елементів самостійної дослідницької роботи здобувача належать: уточнення трактування соціальної політики організації як інтегрованої складової системи управління персоналом, що поєднує соціально-захисну, мотиваційну, стабілізаційну та розвиткову функції; систематизація функцій і принципів соціальної політики у форматі порівняльних таблиць державного та організаційного рівнів; аналіз кадрового потенціалу та соціальних практик REWE Group на основі відкритої корпоративної звітності та офіційних ресурсів компанії; розроблення комплексу

рекомендацій з удосконалення соціального пакета (гнучкий cafeteria-підхід, програми психологічного добробуту, програми наставництва 50+, єдина HR-платформа); розрахунок інтегрального показника рентабельності соціальних інвестицій (ROI) із застосуванням сценарного підходу. Авторський внесок Долгіх Р.Ю. простежується в усіх компонентах роботи.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Теоретична значущість роботи полягає в узагальненні класичних і сучасних підходів до розуміння соціальної політики організації, систематизації її функцій і принципів, формулюванні власного визначення дефініції з опорою на сучасну наукову літературу. Практична значущість пов'язана з обґрунтуванням конкретних напрямів удосконалення соціального пакета великої роздрібною компанії: адресності соціальних програм, гнучкого cafeteria-підходу, розширення програм психологічного добробуту, систематизації оцінювання ефективності соціальних заходів. Економічне обґрунтування виконано за реальними фінансовими показниками REWE Group (виручка 87 887 млн €, витрати на персонал 9 882 млн €, чистий прибуток 1 010 млн € за 2024 р.); сумарні витрати на впровадження запропонованих заходів оцінено у 318,8 млн €, сумарний ефект — у діапазоні 320–495 млн € залежно від сценарію реалізації. Запропоновані рекомендації можуть бути використані великими міжнародними компаніями сфери роздрібною торгівлі для перегляду підходів до формування соціальної політики.

5. Наявність недоліків. У роботі присутні окремі дискусійні положення, які мають рекомендаційний характер:

- об'єктом емпіричного аналізу обрано велику міжнародну компанію (REWE Group, ФРН), що ускладнює пряме перенесення сформульованих рекомендацій на українські підприємства — роботу збагатили б порівняння з вітчизняними кейсами або формулювання адаптаційних заходів для українського контексту;
- розрахунок ROI запропонованих заходів подано у широкому діапазоні (0,4–55 %), що віддзеркалює невизначеність прогнозу; обережніший підхід передбачав би звуження діапазону через виокремлення базового, песимістичного та оптимістичного сценаріїв із конкретною економічною аргументацією;
- емпірична частина дослідження ґрунтується виключно на відкритій корпоративній звітності та офіційних публікаціях компанії — самостійне опитування працівників, експертне інтерв'ю чи аналіз відкритих відгуків персоналу посилили б емпіричну достовірність висновків про задоволеність соціальною політикою;
- на момент завершення дослідження його результати не апробовано у формі наукових публікацій або участі в конференціях, що варто передбачити на наступному етапі академічного зростання здобувача.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК. КБР Долгіх Р.Ю. відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних робіт здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Менеджмент соціальної сфери». Робота є завершеним самостійним дослідженням, спирається на широку сучасну джерельну базу та містить обґрунтовані рекомендації з кількісним економічним розрахунком. Висловлені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку роботи.

Кваліфікаційна бакалаврська робота може бути допущена до захисту перед ЕК з оцінкою «65 балів». Здобувач Долгих Р.Ю. заслуговує присудження освітнього ступеня бакалавра з менеджменту.

Науковий керівник професор, професор, доктор економічних наук  
(посада, учене звання, науковий ступінь)

Бондаренко С.А.



«25» травня 2026 р.

(підпис)

Зовнішня рецензія  
на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

**Долгіх Родіона Юрійовича**

Тема: «Соціальна політика в організації»

**Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:**

В умовах посилення конкуренції за кваліфікований персонал, демографічних трансформацій та зростання вимог працівників до якості трудового життя соціальна політика організацій набуває стратегічного значення. Для великих міжнародних компаній, що функціонують у різних правових та культурних середовищах, ефективна соціальна політика стає не лише інструментом мотивації, а й ключовою умовою операційної стабільності. У 2025 році 74% українських компаній відчували значний дефіцит кадрів, що свідчить про необхідність системного переосмислення підходів до управління соціально-трудовими відносинами. Дослідження соціальної політики на прикладі REWE Group — міжнародного ритейл-холдингу з 380 000 працівників у 21 країні — дозволяє поєднати аналіз реальної управлінської практики з розробкою обґрунтованих рекомендацій, придатних для адаптації як у міжнародному, так і в українському контексті. Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є безумовно актуальною та своєчасною.

**Якість проведеного дослідження:**

Робота виконана на основі широкої джерельної бази, що охоплює вітчизняні та зарубіжні наукові праці, нормативно-правові акти, корпоративну звітність і ESG-документацію REWE Group, аналітичні матеріали міжнародних організацій. У дослідженні послідовно реалізовано теоретичний, аналітичний та рекомендаційний блоки. Автор застосовує SWOT- і PESTLE-аналіз, метод матриці пріоритезації, статистичний та порівняльний аналіз, а також економічні розрахунки з оцінкою прогностного ROI запропонованих заходів. Статистичні та

фактологічні дані відповідають реальному стану справ і підкріплені посиланнями на першоджерела. Рівень аналітичної глибини відповідає вимогам до кваліфікаційних бакалаврських робіт, а в окремих аспектах — зокрема в частині економічного обґрунтування соціальних інвестицій — перевищує середній рівень.

### **Позитивні риси кваліфікаційної роботи:**

У першому розділі повно висвітлено теоретичні засади соціальної політики організації: сформовано авторське визначення поняття, систематизовано функції та принципи на двох рівнях — державному та організаційному, розкрито взаємозв'язок соціальної політики з системою HRM. Дотримано адресності наведеної інформації: кожне твердження і цифровий матеріал підкріплено посиланням на джерело. Наявна авторська наукова позиція та критичне осмислення різних підходів до трактування соціальної політики.

У другому розділі використано лише ту інформацію, яка безпосередньо сприяє досягненню цілей аналізу. Проведено детальну характеристику REWE Group із аналізом фінансових показників за 2021–2024 роки, кадрової структури, ESG-орієнтованої стратегії. SWOT- і PESTLE-аналіз дозволили системно ідентифікувати п'ять груп проблем: організаційні, демографічні, фінансові, пов'язані з безпекою праці та інклюзією. Результати аналізу представлено у вигляді таблиць із відповідними тлумаченнями та висновками.

У третьому розділі обґрунтовано п'ять пріоритетних напрямів удосконалення соціальної політики та розроблено конкретні рекомендації, що мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині проблемами. Особливу практичну цінність становить дворівнева модель соціального пакета (базовий рівень + cafeteria-пакет), а також економічне обґрунтування заходів: загальний обсяг інвестицій 318,8 млн євро при прогнозованому ефекті 320–495 млн євро.

У роботі витримано логічний ланцюг тема—об'єкт—предмет—мета—завдання—висновки. Вступ і реферат містять усі необхідні елементи. Висновки повно та стисло відображають зміст роботи та власні здобутки автора.

### **Зауваження:**

Суттєвих зауважень до роботи немає. Окремі рекомендації у третьому розділі могли б бути підсилені більш деталізованим планом впровадження із зазначенням строків, відповідальних осіб та базових KPI. Також варто ретельніше уніфікувати оформлення бібліографічних посилань відповідно до встановлених вимог.

### **Практична значимість висновків і рекомендацій:**

Висновки та рекомендації, розроблені автором, мають реальну практичну цінність і можуть бути використані керівництвом великих міжнародних компаній при формуванні та вдосконаленні соціальної політики, HR-підрозділами при розробці гнучких соціальних пакетів і програм добробуту персоналу, а також українськими підприємствами при адаптації кращих міжнародних практик управління соціально-трудовими відносинами.

Кваліфікаційна бакалаврська робота Долгих Родіона Юрійовича відповідає встановленим вимогам і може бути допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з оцінкою «відмінно».



Сухоносів Михайло Юрійович:

Скарбник Platform Dresden e.V.

«04» червня 2026 р.

## Зміст

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                           | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....                  | 8  |
| 1.1. Сутність, функції та принципи соціальної політики організації .....             | 8  |
| 1.2. Соціальна політика в системі управління персоналом: напрями та інструменти..... | 15 |
| 1.3. Соціальна політика як чинник мотивації та стабільності персоналу .....          | 21 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В REWE GROUP .....                              | 28 |
| 2.1. Загальна характеристика організації та її кадрового потенціалу .....            | 28 |
| 2.2. Оцінка стану соціальної політики організації .....                              | 36 |
| 2.3. Діагностика проблем реалізації соціальної політики.....                         | 41 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....               | 50 |
| 3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку соціальної політики.....           | 50 |
| 3.2. Рекомендації щодо вдосконалення соціального пакета та соціальних програм .....  | 54 |
| 3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....                            | 61 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                       | 65 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                      | 69 |

## ВСТУП

Актуальність дослідження соціальної політики організації зумовлена поглибленням кадрової нестабільності, трансформацією соціально-трудових відносин та зростанням соціальних ризиків в умовах воєнного стану й демографічних змін в Україні. За даними Європейської Бізнес Асоціації [14], у 2025 році 74 % українських компаній відчували значний дефіцит кадрів, що свідчить про посилення проблеми утримання персоналу та необхідність пошуку нових підходів до забезпечення кадрової стійкості. Інструменти управління персоналом, орієнтовані переважно на матеріальне стимулювання, не забезпечують належного рівня мотивації, залученості та психологічної стабільності працівників в умовах тривалої невизначеності й високого рівня професійного навантаження.

Особливої актуальності проблема набуває у сфері ритейлу, для якої характерними є висока плинність операційного персоналу, значне фізичне та емоційне навантаження, а також необхідність функціонування в межах різних соціально-правових систем. З огляду на наведені тенденції практичний інтерес становить досвід REWE Group — міжнародної компанії, що об'єднує близько 390 тис. працівників у 21 країні та активно впроваджує сучасні підходи до розвитку соціальної політики, підтримки добробуту персоналу й формування безпечного соціального середовища праці [43; 51]. Дослідження механізмів соціальної політики таких компаній є важливим для адаптації ефективних управлінських практик до українських умов.

Актуальність теми також посилюється потребою формування моделей соціальної політики, придатних для післявоєнного відновлення кадрового потенціалу України, зниження соціальної вразливості працівників і забезпечення довгострокової організаційної стійкості підприємств. Це зумовлює необхідність поєднання класичних і сучасних підходів до управління персоналом із

урахуванням кризового досвіду функціонування підприємств та нових вимог до соціальної відповідальності бізнесу.

Проблематика соціальної політики та управління персоналом має ґрунтовну теоретичну базу, сформовану як класичними, так і сучасними науковими підходами. Класичні теорії мотивації, представлені працями А. Маслоу, Ф. Герцберга [13], В. Врума, Дж. Адамса та Д. МакКлелланда [34; 47], заклали методологічні основи аналізу трудової поведінки працівників. Їх цінність полягає у формуванні базових уявлень про структуру потреб, механізми стимулювання та взаємозв'язок між зусиллями, результатами і винагородою. Ці концепції й досі використовуються як теоретичний каркас для побудови систем мотивації, однак вони виходять з припущення про відносну стабільність соціально-економічного середовища.

Вітчизняні науковці активно досліджують соціальну політику, соціально-трудові відносини та управління персоналом. У фундаментальних працях А. М. Колота, О. А. Грішньої, В. М. Данюка, О. О. Герасименко [12; 18; 19], Н. П. Харченко [36] соціальна політика підприємства розглядається як інструмент регулювання соціально-трудових відносин і розвитку людського потенціалу. Дослідження С. М. Шепеленко [37], А. Я. Рудової та співавторів [32], З. Бурик [5], Г. Лопушняка, Р. Миляника [23] присвячені впливу соціальної політики й мотиваційних механізмів на стабільність персоналу в умовах економічної невизначеності та війни. Окремий напрям формують роботи, присвячені адаптивним моделям мотивації та соціально відповідальному управлінню персоналом в період підготовки до умов післявоєнного відновлення.

Сучасні зарубіжні дослідження розширюють класичні підходи, інтегруючи соціальну політику в контекст управління персоналом, корпоративної соціальної відповідальності та організаційної стійкості. У працях К. Фоегтліна та М. Грінвуда [75], Х. Баррена-Мартінес та співавторів [39], Х. Еррери і К. де лас Ерас-Росас [45] соціальна політика розглядається як складова

соціально відповідального управління персоналом, що впливає на розвиток людського капіталу та довгострокову конкурентоспроможність організацій. Дослідження К. дель Кастільйо-Фейто та співавторів [41] доводять наявність стійкого зв'язку між соціально орієнтованими HR-практиками та організаційною легітимністю, тоді як роботи Р. Джавад [46], Н. Пападакіса і С. Цзагкаракіса [49] акцентують увагу на ролі соціальної політики в умовах перманентних соціально-економічних криз.

Попри значну кількість теоретичних і прикладних досліджень, проблема формування ефективної соціальної політики організацій залишається частково невирішеною. Існуючі теоретичні підходи переважно описують функції та принципи соціальної політики на загальному рівні, не забезпечуючи достатнього інструментарію для її адаптації до галузевих особливостей і конкретних умов функціонування підприємств. У свою чергу, прикладні кейси діяльності міжнародних компаній здебільшого фіксують окремі управлінські практики, однак не формують системного підходу до їх вимірювання, пріоритезації та оцінювання ефективності.

У результаті зберігається розрив між стратегічним рівнем розуміння соціальної політики та її операційною реалізацією в умовах нестабільного середовища. Особливо це стосується підприємств рітейлу з розгалуженою структурою та високою часткою операційного персоналу, які функціонують в умовах дефіциту кадрів, підвищеної плинності та зростання соціальних ризиків. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження механізмів трансформації соціальної політики в систему конкретних, вимірюваних управлінських рішень.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування соціальної політики організації та розроблення практичних напрямів її удосконалення як інструменту підвищення мотивації і стабільності персоналу в сучасних соціально-економічних умовах.

Для досягнення поставленої мети було поставлено наступні завдання:  
— дослідити сутність, функції та принципи соціальної політики організації;

- проаналізувати місце соціальної політики в системі управління персоналом та визначити її основні напрями й інструменти;
- визначити роль соціальної політики як чинника мотивації та забезпечення стабільності персоналу;
- надати загальну характеристику REWE Group та її кадрового потенціалу;
- проаналізувати сучасний стан соціальної політики REWE Group;
- виявити ключові проблеми реалізації соціальної політики в організації;
- обґрунтувати пріоритетні напрями розвитку соціальної політики REWE Group;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення соціального пакета та соціальних програм;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення соціальної політики.

Об'єктом дослідження є соціальна політика великої міжнародної рітейл-компанії як підсистема управління персоналом.

Предметом дослідження є соціальна політика організації, її напрями, інструменти та механізми реалізації в системі управління персоналом, а також їх вплив на мотивацію і стабільність персоналу.

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Теоретичне узагальнення та системний аналіз застосовано для розкриття сутності, функцій і принципів соціальної політики організації. Порівняльний метод використано для зіставлення класичних і сучасних підходів до мотивації персоналу, а економічний, статистичний аналіз і контент-аналіз – для оцінки кадрового потенціалу та соціальних практик REWE Group.

Інформаційну базу дослідження становлять сучасні наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань соціальної політики, управління персоналом, мотивації працівників і соціально відповідального бізнесу. Теоретичне підґрунтя доповнено актуальними емпіричними дослідженнями, які

розкривають вплив соціально орієнтованих HR-практик на мотивацію, продуктивність і стабільність персоналу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні розуміння соціальної політики організації як інтегрованої складової системи управління персоналом, що поєднує соціально-захисну, мотиваційну, стабілізаційну та розвиткову функції. Також систематизовано її функції й принципи та запропоновано підхід до вдосконалення соціальної політики REWE Group через підвищення адресності соціальних програм і розвиток гнучкого соціального пакета.

Практична значущість результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення соціальної політики великих міжнародних компаній, зокрема підприємств роздрібної торгівлі. Практичну цінність мають пропозиції щодо гнучкого соціального пакета, програм добробуту, внутрішніх комунікацій і оцінювання ефективності соціальних заходів.

Емпіричну основу роботи сформовано на базі аналітичних матеріалів, статистичних даних щодо ринку праці України, нормативно-правових актів, а також відкритої корпоративної звітності й офіційних ресурсів REWE Group. Ці матеріали використано для оцінки соціальної політики компанії, аналізу її кадрового потенціалу та визначення напрямів удосконалення соціально орієнтованого управління персоналом.

Характер виконання роботи. Кваліфікаційна робота виконана за власною ініціативою автора на основі опрацювання наукових джерел, нормативно-правових актів, аналітичних матеріалів, статистичних даних, відкритої корпоративної звітності та офіційних ресурсів REWE Group.

Структура роботи зумовлена метою та логікою дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Робота розміщена на 78 сторінках, містить 20 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел із 77 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1. Сутність, функції та принципи соціальної політики організації**

Соціальна політика організації є предметом дослідження в межах кількох наукових напрямів, зокрема економіки праці, управління персоналом, соціології праці та соціальної політики. Саме тому у сучасній науковій літературі вона розглядається як складова системи соціально-трудових відносин, через яку реалізуються інтереси працівників і роботодавця, формується соціальний захист на рівні організації та забезпечується відносна стабільність трудових колективів.

Подання сутності управління персоналом ґрунтується на класичних підходах вітчизняних авторів. Вітчизняна наукова школа дослідження соціально-трудових відносин і соціальної політики представлена працями українських учених, зокрема Г. С. Лопушняк [22], Т. А. Костишиної [20] та М. В. Семикіної [33]. У їхніх дослідженнях акцентується увага на ролі соціального захисту економічно активного населення, формуванні справедливої системи оплати праці та розвитку компенсаційної політики як інструменту стимулювання трудової активності персоналу. Зокрема, розглядаються питання реалізації концепції гідної праці в системі соціального захисту, а також оплата праці як ключовий елемент соціальної політики держави та підприємства. У підручнику Колот А. М., Данюк В. М., Суков Г. С. узагальнюється система HR-функцій як процес планування, підбору, адаптації, розвитку та мотивації трудових ресурсів [12]. Аналогічно, Шубалий О.М. та співавтори зазначають, що управління персоналом включає стратегічну політику щодо соціальних, психологічних та економічних аспектів трудової діяльності [38]. Такий підхід відображає зміщення фокусу досліджень від виключно державної соціальної політики до аналізу соціальних процесів на рівень, де організації виступають безпосередніми суб'єктами соціальних рішень.

Аналіз сучасних наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування соціальної політики організації. Різні автори інтерпретують її залежно від методологічних підходів, рівня аналізу та дослідницьких акцентів: як систему соціальних гарантій для працівників, як складову корпоративної соціальної відповідальності, як управлінський механізм регулювання соціально-трудових відносин або як інструмент забезпечення соціальної стабільності та лояльності персоналу. Ця теза аргументовано підтверджується результатами бібліометричного дослідження Каррадоре М. (2024), у якому показано фрагментарність наукового поля соціальної політики та співіснування кількох концептуальних напрямів. Автор доводить, що в науковій літературі соціальна політика трактується як нормативно-ціннісна категорія, як інструмент регулювання соціальних процесів або як прикладна система управлінських рішень. Така багатоваріантність підходів унеможливорює механічне запозичення окремого визначення без його адаптації до конкретного об'єкта дослідження.

У зарубіжних дослідженнях [40, 44, 46, 49], зокрема європейських і північноамериканських, соціальна політика на рівні організацій часто пов'язується з практиками управління людськими ресурсами, корпоративною соціальною відповідальністю та забезпеченням соціальної стійкості в умовах економічних і соціальних ризиків. Вітчизняні науковці [72, 37], у свою чергу, акцентують увагу на соціальній політиці підприємств як інструменті регулювання соціально-трудових відносин, забезпечення соціальних гарантій працівників та підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Відмінності в акцентах пояснюються як особливостями національних моделей ринку праці, так і різними соціально-економічними умовами, у яких функціонують організації.

Для українських організацій соціальна політика набула особливої актуальності в умовах повномасштабної війни, яка змінила характер зайнятості, умови праці та соціальні потреби персоналу. Релокація бізнесу, порушення

виробничих процесів і зростання психологічного навантаження посилили значення соціальної підтримки, збереження трудових колективів і базових гарантій. У цих умовах соціальна політика виступає механізмом адаптації до кризових змін і підтримання стабільності колективу.

З огляду на зазначені методологічні розбіжності виникає потреба в узагальненні підходів провідних вітчизняних і зарубіжних науковців до розуміння сутності соціальної політики організації. З цією метою у таблиці 1.1 наведено порівняльний аналіз наукових визначень соціальної політики, що дозволяє систематизувати наявні концептуальні підходи та сформувати теоретичну основу для подальшого дослідження її функцій і принципів.

Таблиця 1.1 – Тракткування соціальної політики в вітчизняних і зарубіжних джерелах

| № | Автор                                  | Контекст дослідження                                                      | Ключові акценти у розумінні соціальної політики                                                                                                                                                                                       |
|---|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Солннишкіна А. (2024)                  | Теорія і практика соціальної політики у сфері соціальної роботи та освіти | Соціальна політика розглядається як система теоретичних підходів і практичних механізмів, спрямованих на регулювання соціальних процесів, забезпечення соціального захисту та задоволення соціальних потреб різних груп населення     |
| 2 | Шепеленко С. М. (2024)                 | Соціальна політика підприємств в умовах економічної невизначеності        | Соціальна політика підприємства трактується як сукупність управлінських рішень і соціальних заходів, спрямованих на забезпечення соціальних гарантій працівників, підвищення їх мотивації та стабілізацію соціально-трудових відносин |
| 3 | Каррадоре М. (2024)                    | Бібліометричний аналіз наукових досліджень соціальної політики            | Соціальна політика визначається як багатовимірне наукове поле, що охоплює різні підходи до регулювання соціальних відносин і не має єдиного універсального трактування                                                                |
| 4 | Пападакіс Н., Цзагкарakis С. І. (2025) | Соціальна політика в умовах перманентної кризи та соціальної стійкості    | Соціальна політика розглядається як інструмент забезпечення соціальної стійкості, зменшення соціальних ризиків і підтримки соціальної згуртованості в умовах тривалих криз                                                            |
| 5 | Джавад Р. (2025)                       | Критичний огляд сучасних підходів до соціальної політики                  | Соціальна політика трактується як механізм суспільних трансформацій, що поєднує перерозподільчі, регулятивні та соціально-інтеграційні функції                                                                                        |

|   |                           |                                                             |                                                                                                                                                 |
|---|---------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | Хамад Р. та ін.<br>(2025) | Соціальна політика<br>як чинник<br>громадського<br>здоров'я | Соціальна політика трактується через її<br>наслідки для добробуту населення, зокрема<br>вплив на здоров'я, соціальну безпеку та<br>якість життя |
|---|---------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Джерело: розроблено автором на основі: [40, 44, 46, 49, 72, 37]*

Теоретико-методологічний вимір соціальної політики ґрунтовно розкрито у праці Солнишкіної А. [72], де вона визначається як поєднання наукових підходів і практичних механізмів регулювання соціальних процесів. Авторка підкреслює прикладний характер соціальної політики, однак розглядає її переважно в широкому соціальному контексті, без чіткого фокусування на рівні організації.

У дослідженні Шепеленко С. М. [37] соціальна політика аналізується на рівні підприємства як система управлінських рішень і соціальних заходів, спрямованих на гарантії, мотивацію та стабілізацію соціально-трудова відносин. Перевагою цього підходу є зв'язок із HR-управлінням, однак ціннісні засади соціальної політики розкрито менш повно.

Зарубіжні дослідження останніх років розширюють розуміння соціальної політики, акцентуючи увагу на її ролі в забезпеченні стійкості соціальних систем. Так, Пападакіс Н. та Цзагкарakis С. І. [49] розглядають її як механізм зниження соціальних ризиків і підтримання стабільності в умовах тривалих криз, що є релевантним і для організаційного рівня.

Критичний огляд сучасних підходів, здійснений Джавадом Р. [46], підкреслює, що соціальну політику слід оцінювати не лише за формальними характеристиками, а й за її соціальними результатами. Для аналізу організації це дозволяє перейти від опису внутрішніх процедур до оцінки реального впливу управлінських рішень на добробут і стабільність персоналу.

Узагальнення положень дослідження Хамада Р. та ін. [44] д також акцентує увагу на результативності соціальної політики та її довгострокових наслідках для добробуту і якості життя. Хоча ці підходи не зосереджені

виключно на організаційному рівні, вони посилюють розуміння соціальної політики як чинника стійкості трудових колективів.

Отже, жоден із розглянутих підходів окремо не дає вичерпного трактування соціальної політики організації. Теоретичні праці формують концептуальну основу, прикладні дослідження конкретизують управлінський зміст, а зарубіжні підходи орієнтують аналіз на соціальні результати.

З урахуванням цього соціальну політику організації доцільно визначити як систему управлінських рішень, соціальних програм і внутрішніх норм, за допомогою яких організація регулює соціально-трудові відносини, підтримує стабільність колективу та створює умови для розвитку людського потенціалу.

Реалізація соціальної політики організації здійснюється в межах трудового законодавства України, яке встановлює мінімальні соціальні стандарти у сфері оплати праці, зайнятості, охорони праці та соціального захисту. До ключових нормативних актів належать Кодекс законів про працю України, Закон України «Про охорону праці», а також положення щодо соціального партнерства і колективних договорів [7; 10; 9; 8].

Ключовим нормативним актом, що регулює соціально-трудові відносини в Україні, є Кодекс законів про працю України [10], який закріплює базові права та обов'язки сторін трудових відносин, принципи зайнятості, оплати праці, робочого часу і відпочинку, а також мінімальні соціальні гарантії та механізми захисту трудових прав. Саме норми КЗпП України формують обов'язковий мінімум соціальної політики організації, визначаючи нижню межу допустимих умов праці та соціального захисту працівників.

Важливою складовою нормативного забезпечення соціальної політики є Закон України «Про охорону праці» [9], який встановлює обов'язки роботодавця щодо створення безпечних і нешкідливих умов праці, профілактики виробничого травматизму та збереження працездатності персоналу. З огляду на це охорона праці розглядається як складова соціальної політики організації, що забезпечує

захист життя і здоров'я працівників і виходить за межі суто технічного регулювання.

Особливе місце у правовому механізмі формування соціальної політики посідає система соціального діалогу [7], що реалізується через генеральну, галузеві та регіональні угоди, а також колективні договори на рівні організації. Колективний договір забезпечує адаптацію загальнодержавних соціальних стандартів до умов конкретного підприємства та дозволяє закріплювати додаткові соціальні гарантії, пільги і компенсації [8].

Виходячи з цього, можна констатувати, що правове регулювання не визначає соціальну політику організації вичерпно, а лише окреслює її обов'язкові межі. Наповнення соціальної політики конкретним змістом відбувається на рівні договірного регулювання, де організація отримує можливість адаптувати загальнодержавні соціальні стандарти до власних умов функціонування та кадрової стратегії.

Розкриття сутності соціальної політики дає теоретичну основу для її подальшого аналізу, однак потребує уточнення функцій і принципів, які визначають напрями та механізми її реалізації.

Функції соціальної політики відображають основні напрями її впливу на соціальну сферу, а принципи – методологічні та ціннісні засади її формування. Такий підхід простежується у праці З. Бурик, де соціальна політика розглядається в контексті суспільних змін, війни та післявоєнного відновлення.

У статті Бурик З. [5] соціальна політика розглядається як система заходів, спрямованих на забезпечення добробуту населення, соціального захисту та стабільності суспільства. Авторка акцентує увагу на тому, що в умовах кризових трансформацій зростає значення функціонального підходу до соціальної політики, який дозволяє розкрити її стабілізаційний, захисний та відновлювальний потенціал.

Таблиця 1.2 – Функції соціальної політики на державному рівні і в організації.

| № | Функція                         | Зміст функції на держ рівні                                                              | Прояв на рівні організації                                                  |
|---|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Захисна                         | Забезпечення соціального захисту найбільш уразливих верств, підтримка соціальної безпеки | Охорона праці, безпечні умови роботи, соціальні гарантії працівникам        |
| 2 | Компенсаторна                   | Відновлення соціальної рівноваги шляхом перерозподілу доходів і соціальних виплат        | Пільги, доплати, корпоративні соціальні пакети, компенсаційні виплати       |
| 3 | Регуляторна                     | Державне втручання у сферу праці, освіти, соціального забезпечення                       | Регулювання трудових відносин, систем оплати праці та соціальних стандартів |
| 4 | Інтеграційна                    | Зміцнення суспільної єдності, солідарності, зниження соціальної напруги                  | Формування корпоративної культури, згуртованості колективу                  |
| 5 | Відновлювальна (реабілітаційна) | Відбудова соціальної інфраструктури та життєздатності постраждалих                       | Програми психологічної підтримки, адаптації персоналу                       |
| 6 | Превентивна                     | Запобігання соціальним ризикам і загрозам                                                | Профілактика вигорання, плинності кадрів, трудових конфліктів               |
| 7 | Стимулювальна                   | Заохочення економічної активності та розвитку людського потенціалу                       | Навчання, перекваліфікація, розвиток людського капіталу                     |

*Джерело: розроблено автором на основі: [2; 1; 11; 16; 24; 26; 25]*

Звідси, функції соціальної політики організації відображають напрями її практичного впливу на соціальні процеси в межах трудового колективу та забезпечують реалізацію соціальних цілей організації у прикладному вимірі.

На відміну від функцій, принципи соціальної політики мають ціннісно-нормативний характер і визначають засади, відповідно до яких формується та реалізується соціальна політика організації. У сучасних наукових дослідженнях поширюється підхід, за якого принципи соціальної політики формуються в межах ширших концептуальних підходів, насамперед концепції сталого розвитку. З огляду на це, принципи соціальної політики організації доцільно розглядати як базові ціннісно-нормативні засади, сформовані на основі принципів сталого розвитку та соціальної справедливості, які визначають підходи до формування й реалізації соціальних програм адаптовані до умов і можливостей корпоративного середовища.

Таблиця 1.3 – Принципи соціальної політики організації

| № | Принцип сталого розвитку                                     | Інтерпретація для соціальної політики організації                                   |
|---|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Соціальна справедливість і включення                         | Рівний доступ працівників до соціальних благ, недискримінаційні практики            |
| 2 | Відповідальність перед майбутніми поколіннями                | Орієнтація соціальної політики на довгостроковий розвиток персоналу                 |
| 3 | Інтеграція соціального, економічного та екологічного вимірів | Узгодження соціальних програм із фінансовими можливостями та стратегією організації |
| 4 | Адресність підтримки                                         | Диференційовані соціальні програми відповідно до потреб працівників                 |
| 5 | Інституційна підзвітність                                    | Прозорість соціальних витрат і результатів соціальної політики                      |
| 6 | Довгострокова орієнтація                                     | Інвестиції в людський капітал замість одноразових соціальних рішень                 |

*Джерело: розроблено на основі: [3; 4; 6; 30; 31]*

Таким чином, функції соціальної політики організації відображають напрями її практичного впливу на соціальні процеси в колективі, тоді як принципи визначають ціннісні та методологічні орієнтири її формування і реалізації. Саме поєднання функціонального та принципового підходів дозволяє розглядати соціальну політику організації як цілісну систему соціального управління.

## **1.2. Соціальна політика в системі управління персоналом: напрями та інструменти**

Соціально-економічна нестабільність і трансформація ринку праці змінюють підходи до розуміння соціальної політики організації в системі управління персоналом. Вона розглядається як один із ключових інструментів впливу на стабільність кадрового складу, мотивацію працівників і здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вона впливає на залучення, утримання, розвиток і мотивацію працівників, а також сприяє соціальній стійкості організації. На відміну від традиційного підходу, сучасне

розуміння соціальної політики охоплює не лише виплати й пільги, а систему управлінських рішень і соціальних програм, спрямованих на захист, розвиток людського капіталу та згуртованість колективу.

Соціальна політика не є відокремленою від HR-менеджменту, оскільки реалізується через його процеси, інструменти й процедури. Вона визначає умови праці, соціальні гарантії, можливості професійного розвитку та участі працівників, виступаючи соціальним виміром управління персоналом [70].

Аналіз сучасних підходів дозволяє розглядати соціальну політику організації як мікрорівень реалізації загальносуспільних цілей соціального розвитку, що набуває прикладного характеру в системі управління персоналом. З позицій системного підходу соціальна політика інтегрується у ключові підсистеми HRM: планування персоналу, мотивацію, розвиток, соціальний захист, комунікацію та корпоративну культуру [41; 45].

У працях, присвячених соціально відповідальному управлінню персоналом, підкреслюється, що ефективна соціальна політика організації сприяє не лише покращенню соціального становища працівників, а й підвищенню організаційної легітимності, зниженню плинності кадрів та зростанню продуктивності праці [36; 75]. Відтак, соціальна політика в HRM виконує подвійну функцію: соціальну та управлінсько-економічну.

Узагальнення наукових джерел дає змогу виокремити ключові напрями соціальної політики організації, що реалізуються в межах управління персоналом. Вони відображають соціальні пріоритети організації, потреби працівників і загальну HR-стратегію, а інструменти соціальної політики виступають практичними механізмами їх реалізації.

Основними напрямками соціальної політики організації є соціальний захист працівників, розвиток людського капіталу, соціальна мотивація, підтримка добробуту, соціальна інтеграція та інклюзія. Вони охоплюють безпечні умови праці, соціальні гарантії, навчання й кар'єрний розвиток, нематеріальне стимулювання, підтримку фізичного та психічного здоров'я,

розвиток корпоративної культури, внутрішнього діалогу й забезпечення рівних можливостей для працівників [36, 75].

Практична реалізація соціальної політики організації здійснюється через систему конкретних інструментів управління персоналом. Саме інструментальний рівень дозволяє перетворити визначені соціальні цілі на реальні управлінські практики.

Основні інструменти реалізації соціальної політики організації в системі HRM включають соціальний пакет як комплекс додаткових соціальних благ і пільг для працівників. До них також належать корпоративні програми добробуту, що охоплюють підтримку здоров'я, психологічну допомогу та забезпечення балансу між роботою і життям. Важливим інструментом є навчання і розвиток, які передбачають інвестиції у професійні та соціальні компетенції персоналу. Соціальний діалог реалізується через механізми участі працівників у прийнятті рішень. Гнучкі форми зайнятості включають гнучкий графік, дистанційну роботу та адаптивні режими праці. Окремо виділяється корпоративна культура як сукупність норм, цінностей і практик, що підтримують соціальну згуртованість [75; 71; 39].

Відтак, ключова особливість сучасних інструментів соціальної політики полягає у зменшенні частки суто компенсаційних заходів і зростанні орієнтації на запобігання соціальним ризикам та розвиток людського потенціалу.

Класичні моделі управління персоналом, що сформувалися в індустріальну та ранню постіндустріальну епоху, зосереджувалися переважно на економічних і адміністративних аспектах управління працею. Соціальні елементи в таких моделях розглядалися як допоміжні або похідні від системи матеріального стимулювання. У результаті соціальна політика організації часто зводилася до набору компенсаційних заходів, спрямованих на підтримку працездатності персоналу.

До класичних моделей управління персоналом, у межах яких соціальна політика розглядалася переважно як допоміжний елемент, належать насамперед

Мічиганська модель, Гарвардська модель, модель відповідності Д. Геста, а також функціональна модель ролей HR-менеджера Д. Ульріха [27].

1. Мічиганська модель HRM (Fombrun, Tichy, Devanna) базується на жорсткій відповідності HR-політик загальній бізнес-стратегії організації та орієнтації на підвищення ефективності через контроль, оцінювання результативності та оптимізацію витрат на персонал. У межах цієї моделі соціальні аспекти розглядаються здебільшого інструментально – як засіб підтримки продуктивності, а не як самостійна сфера управлінського впливу;

2. Гарвардська модель HRM, на відміну від Мічиганської, декларує ширший підхід до управління персоналом і враховує інтереси різних стейкхолдерів, зокрема працівників. Водночас соціальні елементи в цій моделі залишаються нормативно окресленими та недостатньо інтегрованими в операційні HR-процеси, що обмежує її прикладну цінність у кризових і нестабільних умовах;

3. Модель Д. Геста зосереджується на досягненні високої залученості персоналу, узгодженості HR-політик та організаційної ефективності, однак соціальна політика в її межах розглядається переважно як похідна від систем мотивації та розвитку, а не як окрема стратегічна підсистема управління;

4. Функціональна модель ролей HR-менеджера Д. Ульріха орієнтована на трансформацію HR у бізнес-партнера, експерта з адміністративної ефективності та агента змін. Попри її практичну значущість, соціальна складова в цій моделі часто редукується до стандартних програм підтримки персоналу й не завжди інтегрується в загальну соціальну політику організації.

Звідси, обмеженість класичних HR-моделей проявляється у трьох ключових аспектах: по-перше, вони недостатньо враховують соціальні ризики, пов'язані з психологічним станом працівників, соціальною напругою та нестабільністю зовнішнього середовища; по-друге, такі моделі орієнтовані на короткострокові результати й не приділяють належної уваги розвитку людського капіталу як стратегічного ресурсу; по-третє, соціальна політика в межах

класичного HRM часто не інтегрована в загальну стратегію організації, що знижує її ефективність.

Сучасні підходи, зокрема концепція соціально відповідального управління персоналом, намагаються подолати ці обмеження шляхом інтеграції соціальних цілей у систему HR-управління [41, 45]. Проте навіть у цих підходах нерідко зберігається тенденція до формалізації соціальних практик, коли соціальна політика використовується переважно як інструмент іміджевого позиціонування або брендингу роботодавця [74].

Окрім цього, у зарубіжних наукових дослідженнях соціальна політика організації розглядається через призму концепції соціально відповідального управління персоналом. (SR-HRM) [74, 75]. Цей підхід передбачає розуміння соціальної політики як складової корпоративної відповідальності, що забезпечує баланс інтересів організації та працівників.

Звідси, у межах соціальної політики в організації, напрями, інструменти та результати перебувають у причинно-наслідковому зв'язку (див. табл 1.4).

Таблиця 1.4 – Ієрархія взаємозв'язку соціальної політики в системі HRM

| № | Напрямок                    | Інструменти реалізації          | Результати для персоналу        | Результати для організації         |
|---|-----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| 1 | Соціальний захист           | Соціальний пакет, охорона праці | Соціальна безпека, стабільність | Зниження ризиків, утримання кадрів |
| 2 | Розвиток людського капіталу | Навчання, розвиток кар'єри      | Зростання компетенцій           | Підвищення продуктивності          |
| 3 | Соціальна мотивація         | Участь, нематеріальні стимули   | Залученість, лояльність         | Зростання ефективності HR          |
| 4 | Добробут персоналу          | Well-being програми             | Психологічна стійкість          | Зменшення вигорання                |
| 5 | Соціальна інтеграція        | Корпоративна культура           | Соціальна згуртованість         | Організаційна стабільність         |

*Джерело: розроблено автором на основі: [71; 75; 4]*

Окремим напрямом розвитку інструментів оцінювання соціальної політики є використання HR-аналітики та цифрових платформ управління персоналом. Вони дають змогу здійснювати моніторинг показників плинності

кадрів, задоволеності працівників, залученості персоналу та ефективності соціальних програм у режимі реального часу. Водночас застосування цифрових інструментів потребує дотримання принципів захисту персональних даних, забезпечення конфіденційності інформації та мінімізації ризиків алгоритмічної упередженості під час обробки й інтерпретації кадрових даних.

Первинним елементом системи є напрями соціальної політики, які визначають вектор соціального впливу. Інструменти забезпечують їх практичну реалізацію, а результатом стають соціальні й управлінські ефекти на рівні персоналу та організації загалом. Ефективність соціальної політики залежить не стільки від кількості програм, скільки від їх інтегрованості в систему управління персоналом. Формальні або суто компенсаційні заходи знижують її потенціал, тому важливим є перехід до системного управління соціальною політикою, орієнтованого на довгострокові результати.

Варто зауважити, що сучасне управління соціальною політикою організації передбачає не лише формування відповідних напрямів та інструментів, а й їх систематичне оцінювання. У зв'язку з цим у наукових дослідженнях та практиці управління персоналом застосовується спеціальний аналітичний інструментарій, який дозволяє оцінити ефективність соціальної політики та визначити напрями її вдосконалення.

Для аналізу соціальної політики організації доцільним є використання комплексу загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що дозволяють оцінити як зовнішні умови функціонування підприємства, так і внутрішні управлінські процеси. Зокрема, для дослідження впливу зовнішнього середовища застосовується PESTLE-аналіз, який дає змогу системно оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники, що визначають умови формування соціальної політики організації.

Для оцінювання внутрішніх сильних і слабких сторін соціальної політики використовується SWOT-аналіз, що дозволяє виявити ключові внутрішні можливості та обмеження організації у сфері управління персоналом і

соціального забезпечення працівників. Поєднання результатів SWOT- та PESTLE-аналізу забезпечує комплексне розуміння стратегічного контексту формування соціальної політики.

Крім того, для визначення пріоритетності запропонованих заходів застосовується метод матриці пріоритезації, який дозволяє оцінити управлінські ініціативи за критеріями важливості та доцільності впровадження. Використання зазначених інструментів забезпечує обґрунтованість аналітичних висновків та формування практично орієнтованих рекомендацій щодо вдосконалення соціальної політики організації.

### **1.3. Соціальна політика як чинник мотивації та стабільності персоналу**

У теорії управління персоналом проблематика мотивації традиційно розкривалася крізь призму класичних мотиваційних концепцій, які заклали методологічні основи сучасних HR-підходів. Зокрема, ієрархія потреб А. Маслоу ґрунтується на припущенні про послідовне задоволення потреб – від базових фізіологічних до потреб самореалізації [47]. У межах цієї моделі мотивація працівника розглядається як функція рівня задоволення нижчих потреб, що створює передумови для актуалізації вищих мотиваційних стимулів.

Інший підхід – двофакторна теорія Ф. Герцберга [13] – розмежовує чинники, що запобігають незадоволенню (гігієнічні фактори), та чинники, які безпосередньо стимулюють продуктивну поведінку (мотиваційні). У класичному розумінні ця модель акцентує увагу на тому, що матеріальна винагорода та умови праці самі по собі не формують стійкої мотивації, а лише створюють нейтральне тло для реалізації внутрішніх мотивів.

Вагомий внесок у розвиток мотиваційної теорії зробили також процесуальні підходи. Теорія очікувань В. Врума трактує мотивацію як результат взаємодії очікувань працівника щодо зв'язку між зусиллями,

результатами та винагородою [34]. Теорія справедливості Дж. Адамса, своєю чергою, підкреслює суб'єктивне сприйняття працівником балансу між вкладеними зусиллями та отриманою винагородою порівняно з іншими членами колективу. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда акцентує увагу на домінуванні потреб досягнення, влади або причетності як визначальних чинників трудової поведінки [35].

Зазначені теорії сформували концептуальне підґрунтя для розвитку сучасних систем мотивації персоналу та тривалий час залишалися універсальними моделями для пояснення трудової поведінки. Водночас їх спільною рисою є припущення про відносну стабільність соціально-економічного середовища, передбачуваність умов праці та раціональність мотиваційних виборів працівника.

Українські реалії воєнного та післявоєнного періоду істотно обмежують застосування класичних підходів у їх первісному вигляді. Порушення базового відчуття безпеки, нестабільність доходів, вимушена міграція, психологічні травми та трансформація трудових колективів змінюють ієрархію потреб і логіку мотиваційної поведінки. У таких умовах навіть задоволення базових матеріальних потреб не гарантує відновлення трудової активності, а традиційні інструменти стимулювання втрачають прогнозованість впливу.

Дані сучасних аналітичних досліджень підтверджують суттєві трансформації на українському ринку праці, які впливають на мотивацію персоналу. Так, у 2025 році 74 % українських компаній відчували значний дефіцит кадрів, а ще 21 % – частковий дефіцит, і лише 5 % не стикалися з нестачею працівників, що свідчить про критичну нестабільність трудових ресурсів у бізнес-середовищі [14]. Упродовж 2025 року лише 46 % компаній мали працівників, які працюють виключно з території України, тоді як інші використовували віддалених або закордонних працівників, що відображає зміну структури зайнятості й традиційних колективів (у сфері управління персоналом) [17]. Водночас 67 % підприємств продовжували найм нових співробітників у

2025 році, а 96 % збільшували заробітну плату, що демонструє зусилля роботодавців стимулювати працівників матеріально в умовах дефіциту робочої сили [43]. Разом із тим загальний рівень безробіття в Україні у 2025 році оцінювався майже на рівні 16 %, що підкреслює структурні дисбаланси на ринку праці в умовах війни та післявоєнної трансформації [15].

Мотивація працівників поступово виходить за межі суто інструментального управління продуктивністю і пов'язується з більш широким контекстом соціальної політики організації. Вона охоплює підтримку стабільності персоналу, збереження соціальної згуртованості колективу та забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

Наукові дослідження підтверджують, що мотивація персоналу формується як результат взаємодії матеріальних і нематеріальних чинників, які реалізуються через соціальну політику організації (див. табл. 1.7). При цьому саме соціальні інструменти, орієнтовані на розвиток, безпеку та визнання працівників, відіграють визначальну роль у зниженні плинності кадрів, підвищенні лояльності та формуванні довготривалих трудових відносин.

Таблиця 1.5 – Соціальні інструменти мотивації персоналу в межах соціальної політики організації

| № | Елемент системи       | Зміст                             | Мотиваційний вплив                      |
|---|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|
| 1 | Матеріальні стимули   | Оплата праці, премії, доплати     | Забезпечення базової трудової мотивації |
| 2 | Нематеріальні стимули | Визнання, статус, кар'єра         | Формування внутрішньої мотивації        |
| 3 | Соціальні гарантії    | Захист, стабільність, пільги      | Підвищення відчуття безпеки             |
| 4 | Умови праці           | Безпека, гнучкість, комфорт       | Задоволеність роботою                   |
| 5 | Розвиток персоналу    | Навчання, підвищення кваліфікації | Довгострокова мотивація                 |

*Джерело: розроблено автором на основі [21]*

Матеріальне стимулювання є важливим елементом мотивації, однак саме по собі не забезпечує стійкої внутрішньої зацікавленості працівників. Тому ефективна мотиваційна система має поєднувати матеріальні й нематеріальні чинники: гарантії зайнятості, навчання, кар'єрний розвиток, корпоративну

підтримку, баланс між роботою та особистим життям і оздоровчі ініціативи. У межах соціальної політики нематеріальна мотивація сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню лояльності та покращенню психологічного клімату.

Соціальна політика організації впливає як на зовнішню, так і на внутрішню мотивацію персоналу. Зовнішня мотивація формується через матеріальні стимули та соціальні гарантії, має швидкий, але переважно короткостроковий ефект.

Внутрішня мотивація пов'язана з усвідомленням цінності праці, можливостями самореалізації, соціальним визнанням і відчуттям приналежності до організації. Саме вона є важливою передумовою кадрової стабільності, оскільки зменшує залежність працівника від зовнішніх стимулів.

Ефективна мотиваційна політика потребує цілісного механізму мотивації праці, що поєднує інструменти, методи й управлінські рішення відповідно до стратегічних цілей організації. Його формування залежить від інтересів працівників, організаційної культури, специфіки роботи та умов ринку.

У практиці країн з розвинутою ринковою економікою мотиваційний механізм давно став невід'ємною складовою системи стратегічного управління персоналом. Його впровадження пов'язане з необхідністю адаптації до високої конкуренції, розвитку інноваційної діяльності, формування підприємницького мислення та здатності організацій швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. До ключових чинників, що активізують мотиваційний механізм, належать орієнтація на інновації, розвиток нових продуктів і технологій, стратегічна гнучкість та внутрішня підприємницька ініціатива.

Водночас сучасні умови функціонування організацій, зокрема в Україні, воєнний стан, масова міграція населення, втрата стабільності зайнятості та зростання психологічних ризиків призвели до зміни структури мотиваційних потреб працівників [28]. На перший план вийшли чинники безпеки, соціальної підтримки, відчуття приналежності до колективу, довіри до роботодавця та усвідомлення власної значущості в процесах відновлення країни.

Мотивація персоналу охоплює стимулювання трудової активності та соціальні аспекти взаємодії працівників і організації. Соціальна політика організації спрямована на досягнення економічних результатів і підтримання стабільності трудового колективу. Зростає значення нематеріальних мотиваційних чинників, зокрема психологічної підтримки, корпоративної солідарності, етичного лідерства та залучення працівників до прийняття управлінських рішень. Така трансформація відображає перехід від ієрархічних моделей управління до партнерських і людиноцентричних підходів, у межах яких працівник розглядається не як ресурс, а як активний суб'єкт організаційного розвитку.

Особливу роль у сучасних мотиваційних системах відіграє цифровізація управління персоналом. Використання HR-аналітики, платформ дистанційної взаємодії, систем корпоративного навчання та цифрових інструментів зворотного зв'язку дозволяє формувати індивідуалізовані мотиваційні профілі працівників і оперативно реагувати на зміни їхніх потреб. В умовах гібридної та дистанційної зайнятості, яка стала типовою для українських підприємств у 2022–2026 роках, цифрові інструменти не лише підвищують ефективність управління, а й виконують соціальну функцію підтримки зв'язку між організацією та персоналом.

Воєнний і післявоєнний періоди актуалізували потребу у створенні адаптивних моделей мотивації, здатних поєднувати економічні, соціально-психологічні, цифрові та інклюзивні чинники. Адаптивна модель управління мотивацією персоналу передбачає гнучке реагування на динаміку внутрішнього й зовнішнього середовища організації, забезпечуючи її стабільне функціонування навіть в умовах тривалої невизначеності [28]. Її сутність полягає у формуванні багаторівневої системи стимулювання, у якій матеріальні інструменти доповнюються моральною підтримкою, професійним розвитком, цифровою залученістю та можливістю участі працівників у соціально значущих ініціативах.

Така модель мотивації персоналу охоплює кілька взаємопов'язаних рівнів: економічний, соціально-психологічний, цифрово-комунікаційний, інклюзивний, психологічно-ціннісний та соціально-національний (див. табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Адаптивна модель управління мотивацією персоналу як елемент соціальної політики організації

| № | Рівень мотивації        | Основні мотиваційні чинники                  | Інструменти реалізації                       | Очікуваний результат                                         |
|---|-------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1 | Економічний             | Оплата праці, премії, соціальні пакети       | KPI, бонусні системи, гнучка оплата          | Підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів        |
| 2 | Соціально-психологічний | Корпоративна культура, довіра, підтримка     | Тренінги, менторство, внутрішні комунікації  | Зростання лояльності та згуртованості персоналу              |
| 3 | Цифрово-комунікаційний  | Дистанційна взаємодія, цифрова залученість   | HR-аналітика, онлайн-платформи, гейміфікація | Ефективна робота гібридних команд                            |
| 4 | Інклюзивний             | Рівні можливості, інтеграція вразливих груп  | Безбар'єрне середовище, гнучкі графіки       | Соціальна інтеграція та корпоративна відповідальність        |
| 5 | Психологічно-ціннісний  | Ментальне здоров'я, визнання, самореалізація | Коучинг, програми підтримки, консультування  | Психоемоційна стабільність і залученість                     |
| 6 | Соціально-національний  | Участь у відбудові, волонтерство             | Соціальні проєкти, партнерство з громадами   | Підвищення соціальної значущості праці та іміджу організації |

*Джерело: розроблено автором на основі [28]*

Така структура дає змогу враховувати різні потреби працівників і поєднувати короткострокові стимули з довгостроковими цілями організації. Економічний рівень охоплює оплату праці, премії та соціальні пакети; соціально-психологічний — культуру довіри, командну взаємодію й підтримку; цифрово-комунікаційний — ефективну роботу гібридних команд; інклюзивний — рівні можливості для ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб.

Український досвід засвідчує зміну підходів до мотивації персоналу. Основний акцент зміщується з використання мотиваційних інструментів для

підвищення ефективності на переосмислення їхньої ролі. У зарубіжних моделях мотивація переважно забезпечує результативність діяльності в стабільному середовищі, тоді як в Україні в умовах війни вона виконує насамперед функцію підтримання соціальної стабільності. Українська практика показує, що за умов невизначеності й обмеженості класичних стимулів саме соціальна політика — через підтримку, довіру, інклюзію, психологічну безпеку та відчуття спільної відповідальності — стає чинником збереження працездатних колективів.

Отже, отримані теоретичні результати формують методологічну основу для подальшого аналізу соціальної політики REWE Group. Запропоноване визначення соціальної політики організації, систематизовані функції, принципи, напрями та інструменти її реалізації, а також положення щодо взаємозв'язку соціальної політики, мотивації та стабільності персоналу будуть використані для оцінювання практики управління персоналом у REWE Group, виявлення її сильних і слабких сторін та обґрунтування напрямів удосконалення.

Водночас наведені особливості українського ринку праці не можуть бути безпосередньо перенесені на діяльність міжнародних компаній. Вони використовуються у дослідженні як приклад впливу кризових чинників на мотивацію та кадрову стабільність персоналу. Для подальшого аналізу соціальної політики REWE Group найбільше значення мають універсальні висновки щодо зростання ролі нематеріальної мотивації, добробуту працівників, психологічної підтримки, розвитку персоналу та формування інклюзивного робочого середовища, тоді як воєнні особливості українського ринку праці розглядаються як загальний соціально-економічний контекст.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В REWE GROUP

### 2.1. Загальна характеристика організації та її кадрового потенціалу

REWE Group – це німецька роздрібна та туристична кооперативна група, яка належить до провідних учасників ринку роздрібної торгівлі в Європі. Компанія була заснована у 1927 році у місті Кельн (Німеччина) як кооператив закупівельних товариств із метою колективного постачання продовольчих товарів для незалежних роздрібних підприємців. Назва компанії походить від німецького «Revisionsverband der Westkauf-Genossenschaften» – Аудиторського союзу західнонімецьких торговельних кооперативів.

На сучасному етапі REWE Group є великим міжнародним холдингом, який об'єднує понад 15 000 магазинів і туристичних агентств та забезпечує роботою приблизно 380 000–390 000 осіб у 21 європейській країні. Компанія формує значну частину свого доходу в Німеччині, де зосереджено більше половини роздрібної мережі, та активно розширює присутність на міжнародних ринках.

Група здійснює діяльність у декількох взаємопов'язаних сегментах, що формують її організаційно-структурну модель.

Таблиця 2.1 – Основні напрями діяльності REWE Group

| Бізнес-сегмент                         | Опис                                             | Приклади брендів / форматів              |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Роздрібна торгівля – Німеччина         | Повноформатні супермаркети та магазини продуктів | REWE, PENNY, nahkauf                     |
| Роздрібна торгівля – Міжнародна        | Супермаркети та дискаунтери в Європі             | BILLA, ADEG, IKI, PENNY (міжнародні)     |
| Convenience / Експрес-магазини         | Магазини для швидких покупок                     | REWE To Go, REWE express                 |
| DIY / Будівельно-господарські магазини | Магазини товарів для дому                        | toom Baumarkt, B1 Discount Baumarkt      |
| Туризм та подорожі                     | Туристичні агентства і туроператори              | DERTOUR Group, Kuoni, Apollo, Exim Tours |
| Інші онлайн-сервіси                    | Е-commerce та цифрові сервіси                    | REWE Digital, ZooRoyal, Weinfreunde      |

*Джерело: розроблено автором на основі [69; 61]*

Для узагальнення напрямів діяльності REWE Group у межах роздрібного бізнесу та їх співвіднесення з типовими форматами сучасної європейської торгівлі доцільно застосувати структурну класифікацію роздрібної торгівлі за форматним підходом (рис. 2.1). Запропонована схема дозволяє систематизувати різні формати ритейлу, в яких функціонує компанія, та чітко ідентифікувати місце кожного бізнес-напрямку в загальній моделі діяльності групи.

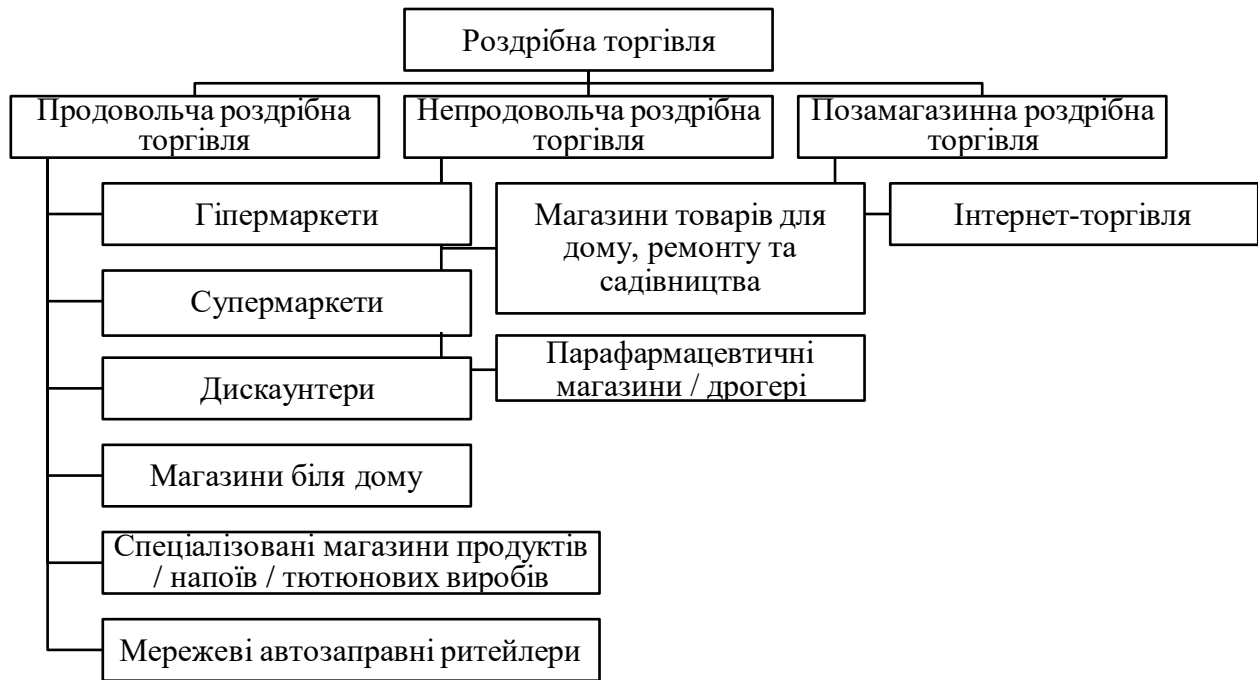


Рисунок 2.1 – Класифікація форматів роздрібної торгівлі в організаційній структурі REWE Group

*Джерело: розроблено автором на основі [34]*

Як видно зі схеми, роздрібна торгівля поділяється на продовольчу, непродовольчу та позамагазинну. Основний операційний фокус REWE Group зосереджений у сегменті продовольчої роздрібної торгівлі, який включає такі формати, як гіпермаркети, супермаркети, дискаунтери та магазини біля дому. Саме ці формати формують ядро доходів компанії та забезпечують найбільшу частку зайнятості персоналу, що безпосередньо впливає на структуру кадрового потенціалу.

Непродовольчий сегмент представлений передусім магазинами товарів для дому, ремонту та садівництва (DIY), що відповідає діяльності брендів toom Baumarkt та B1 Discount Baumarkt. Цей напрям характеризується іншою структурою зайнятості, більшою часткою технічних спеціалістів і менеджерів середньої ланки, а також нижчою плинністю персоналу порівняно з продовольчим ритейлом.

Окреме місце в структурі діяльності REWE Group займає позамагазинна роздрібна торгівля, представлена інтернет-торгівлею та цифровими сервісами. Розвиток e-commerce та платформ REWE Digital зумовлює зростання попиту на IT-фахівців, аналітиків даних, логістичних координаторів і спеціалістів з цифрових операцій, що поступово трансформує традиційну модель кадрового забезпечення роздрібною компанією.

Різноманітність форматів ритейлу зумовлює диференційовану структуру персоналу, різні вимоги до компетенцій працівників та необхідність гнучких HR-підходів у межах єдиної корпоративної стратегії.

Основною діяльністю компанії є роздрібна торгівля продуктами харчування: супермаркети, дискаунтери, продовольчі магазини та онлайн-торгівля продуктами з доставкою або самовивозом. Другим за значущістю сегментом є туризм і подорожі, який забезпечується через DERTOUR Group та численні партнерські туристичні бренди у 16 європейських країнах.

Організаційна структура REWE Group побудована на принципах кооперативного управління та розподіленої відповідальності, що поєднує центральне стратегічне керівництво з високим рівнем автономії операційних підрозділів. Корпоративне управління здійснюється з головного офісу у Кельні, тоді як стратегічні рішення щодо закупівель, маркетингу, розширення та операцій контролюються відповідними бізнес-одинацями: Retail Germany, Retail International, Convenience, DIY та Travel & Tourism.

Організаційна структура має багато-рівневу модель із виділенням наступних елементів:

- головний офіс (Headquarters) – стратегічне та фінансове планування, корпоративні функції, ризик-менеджмент.
- стратегічні бізнес-одиниці – самостійні підрозділи, що відповідають за операційні результати у відповідних сегментах (роздріб, міжнародні ринки, туризм тощо).
- операційні мережі магазинів – локальні управління, що опікуються роботою магазинів у країнах присутності.
- партнерські та незалежні ритейлери – власники франшиз та локальні партнери, що працюють у межах кооперативної мережі.

Фінансовий аналіз є ключовим інструментом оцінки ефективності діяльності компанії та визначення перспектив її розвитку. Нестабільність ринків, геополітичні ризики та інфляційний тиск посилюють потребу в оцінюванні динаміки доходів, структури витрат і прибутковості підприємств.

Далі проведено аналіз фінансових результатів групи REWE Group за 2021-2024 рр. (табл. 2.2). Мета дослідження – виявити ключові фактори росту доходів, оцінити ефективність витратної політики та визначити тенденції зміни чистого прибутку компанії.

Фінансові результати REWE Group за період 2021–2024 років демонструють стійке зростання виручки та операційної ефективності, незважаючи на зовнішні макроекономічні ризики та геополітичні потрясіння. Виручка компанії зросла з 69 355,9 млн € у 2021 році до 87 887,4 млн € у 2024 році, що зумовлено розширенням міжнародного бізнесу, розвитком дискаунтерів, підвищенням цін у продовольчому сегменті та відновленням туристичного напрямку. Одночасно зміни у витратній структурі відображають вплив інфляції, зростання закупівельних цін, збільшення чисельності персоналу та розширення мережі. Проте витрати зростали контрольовано, не перевищуючи темпи росту виручки, що сприяло підвищенню операційного прибутку з 1 362,7 млн € у 2022 році до 1 911,6 млн € у 2024 році та підтриманню стабільного рівня ЕВІТА.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів REWE Group за 2021-2024 рр.

| Показник                       | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | Темп приросту 2024/2021, % | Темп приросту 2024/2023, % |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|----------------------------|----------------------------|
| Виручка                        | 69 356 | 77 210 | 83 987 | 87 887 | 126,7                      | 104,6                      |
| Витрати на персонал            | -8 123 | -8 560 | -9 146 | -9 882 | 121,7                      | 108                        |
| Прибуток до оподаткування      | 1 103  | 794    | 1 151  | 1 303  | 118,2                      | 113,2                      |
| Податок на прибуток            | -311   | -290   | -415   | -293   | 94,5                       | 70,8                       |
| Консолідований чистий прибуток | 756    | 504    | 736    | 1 010  | 133,7                      | 137,1                      |

*Джерело: розроблено автором на основі фінансових звітів 2021-2024 рр.*

Фінансові витрати залишалися негативними протягом всього періоду, однак поступово покращувалися завдяки зменшенню процентного навантаження та ефективному використанню фінансових інструментів. Це сприяло зростанню консолідованого чистого прибутку до 1 009,8 млн € у 2024 році, що на 37% більше, ніж у попередньому році, та вперше в історії перевищило позначку 1 млрд €. Одночасно спостерігається адаптивність компанії до економічних викликів, збереження прибутковості основного бізнесу та ефективне управління фінансовими ресурсами.

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2021–2024 рр. свідчить про загальне покращення його фінансового стану, що створює потенційно сприятливі умови для реалізації соціальної політики.

Зокрема, виручка підприємства зросла на 26,7% у 2024 р. порівняно з 2021 р., що вказує на розширення масштабів діяльності та формування більшої фінансової бази для забезпечення соціальних гарантій працівників. Водночас витрати на персонал зросли на 21,7%, тобто повільнішими темпами, ніж виручка. Така динаміка свідчить про відносне зниження частки витрат на персонал у структурі доходів, що може означати підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Це також може свідчити про оптимізацію витрат на персонал, яка, з одного боку, підвищує ефективність діяльності, а з іншого – потенційно

обмежує темпи розвитку соціальної політики та рівень соціального забезпечення працівників.

Однак з позиції соціальної політики це також може вказувати на стримані темпи зростання витрат на працівників, що обмежує можливості розширення соціального пакета або підвищення рівня матеріального стимулювання персоналу.

Позитивною тенденцією є зростання прибутку до оподаткування на 18,2% у 2024 р. порівняно з 2021 р., а також суттєве збільшення чистого прибутку на 33,7%, що формує додаткові фінансові ресурси, які можуть бути спрямовані на розвиток соціальних програм, покращення умов праці, впровадження систем мотивації та утримання персоналу. Особливо важливим є зростання чистого прибутку на 37,1% у 2024 р. порівняно з 2023 р., що свідчить про посилення фінансової стійкості підприємства у короткостроковому періоді.

Зниження податку на прибуток у 2024 р. (на 29,2% порівняно з 2023 р.) також мало позитивний вплив на обсяг чистого прибутку, що додатково розширює можливості фінансування соціальної політики. Підприємство демонструє зростання фінансових результатів, що об'єктивно створює передумови для активізації соціальної політики. Водночас відставання темпів зростання витрат на персонал від темпів зростання виручки свідчить про наявність резервів у напрямі підвищення рівня соціального забезпечення працівників та розширення корпоративних соціальних програм.

Додатково встановлено, що частка витрат на персонал у виручці REWE Group скоротилася з 11,71 % у 2021 р. до 11,24 % у 2024 р. Це свідчить про те, що темпи зростання доходів випереджали темпи збільшення витрат на персонал. З позиції соціальної політики така тенденція вказує на наявність фінансових резервів для подальшого розвитку соціальних програм та інструментів підтримки працівників.

Кадровий потенціал є одним із ключових факторів забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності великих транснаціональних корпорацій.

Для компанії REWE Group, яка є однією з провідних європейських ритейл-груп із чисельністю персоналу понад 380 000 осіб, ефективне управління людськими ресурсами визначає можливість реалізації стратегічних цілей, адаптації до змінних умов ринку та підтримки високого рівня операційної ефективності [66].

Станом на 2024 рік компанія REWE Group налічує близько 380–390 тис. працівників, розподілених між основними бізнес-напрямами: ритейл у Німеччині, міжнародний ритейл, сегмент DIY, турагенції та магазини формату convenience [68].

Велика чисельність персоналу створює значний кадровий ресурс, який потребує високорозвиненої системи управління для забезпечення ефективності на національних та міжнародних ринках.

Аналіз структури персоналу показує збалансованість та різноманітність: гендерна структура, де 65 % працівників – жінки, що є типовим для роздрібного сектору і свідчить про високу присутність жіночої частини населення у сфері торгівлі [58].

Вікова структура представлена на рис. 2.2.

Такий баланс забезпечує поєднання досвіду старших працівників з інноваційним потенціалом молодих спеціалістів, що сприяє адаптивності компанії та ефективності бізнес-процесів.

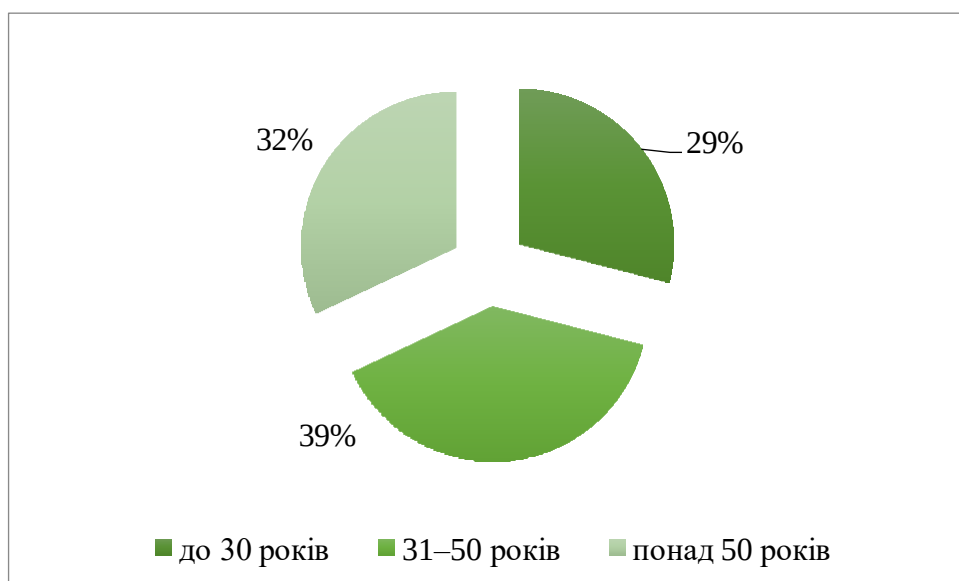


Рисунок 2.2 – Вікова структура персоналу REWE Group

*Джерело: розроблено автором на основі [58]*

REWE Group активно реалізує програми навчання і стажування, спрямовані на розвиток молодих талантів і підвищення кваліфікації співробітників:

- понад 25 формальних навчальних програм;
- у 2023 році до програм залучено 4 666 нових учнів;
- загалом понад 10 000 молодих людей пройшли навчання та розвиток [65].

Це демонструє стратегічний підхід компанії до формування кадрового потенціалу і підготовки наступного покоління професіоналів.

REWE Group акцентує увагу на різноманітності та інклюзії. Персонал компанії походить з понад 161 національності, що формує мультикультурне середовище та сприяє ефективній роботі на міжнародних ринках. Компанія підтримує спеціальні мережі для співробітників, включно з LGBTQIA+ мережами, що стимулює розвиток інклюзивної корпоративної культури [58].

Додатково варто враховувати оцінку компанії з боку зовнішнього середовища. Зокрема, за даними платформ оцінки роботодавців, таких як Glassdoor та Kununu, REWE Group загалом характеризується як стабільний роботодавець із розвиненою системою навчання та соціальних гарантій, проте працівники відзначають і низку проблемних аспектів. Серед них – нерівномірність умов праці між країнами та форматами бізнесу, обмежені можливості кар’єрного зростання для лінійного персоналу, а також відносно високий рівень навантаження у роздрібному сегменті.

Мультикультурне середовище і різноманітність працівників сприяють гнучкості організаційної структури, адаптивності та підвищенню залученості персоналу.

Для ефективного управління великим штатом REWE Group інтегрує сучасні HR-системи, що забезпечують стратегічне планування, оцінку ефективності та оптимізацію витрат на персонал [51].

Завдяки цьому компанія може забезпечувати:

- ефективне управління великим штатом;
- адаптацію до змінних умов локальних ринків праці;
- підтримку стабільного кадрового потенціалу для розвитку міжнародних бізнес-напрямків.

Таким чином, REWE Group володіє високим кадровим потенціалом, який забезпечує реалізацію стратегічних цілей, ефективне управління міжнародними бізнес-напрямами та стійкість до економічних і ринкових викликів, створюючи надійну основу для подальшого розвитку компанії.

## **2.2. Оцінка стану соціальної політики організації**

Соціальна політика REWE Group інтегрована в її стратегію сталого розвитку та спрямована на підтримку працівників, забезпечення рівних можливостей, безпеки, здоров'я, соціального захисту та професійного розвитку.

Компанія декларує такі ключові цілі щодо своїх працівників:

- недискримінаційне робоче середовище для всіх незалежно від походження, віку, статі, сексуальної орієнтації чи релігії;
- баланс між сімейним та робочим життям;
- підтримка фізичного та психічного здоров'я персоналу;
- професійний розвиток та навчання [57;28].

Ці пункти зафіксовані в рамках HR-стратегії та чітко вписані в ESG-орієнтовану структуру сталого розвитку REWE Group.

REWE Group забезпечує рівні можливості для всіх працівників – компанія активно бореться з дискримінацією, підписала Diversity Charter, спрямовану на розвиток політики різноманітності, та має ціль щодо балансу гендерних пропорцій у керівництві.

Компанія також забезпечує:

- рівність оплати за рівноцінну працю (через колективні угоди – охопленість ~98 % працівників у Німеччині та Австрії);
- підвищення представництва людей із інвалідністю (підтримується квота  $\geq 3\%$ ) як частина соціальної політики до 2025 р.

Компанія отримала сертифікат «audit berufundfamilie», що підтверджує ефективну політику поєднання кар'єри та сімейного життя, а також розвиває програми гнучкого графіка, віддаленої роботи, підтримку в догляді за родинами та інші соціальні пільги.

REWE Group реалізує профілактичні програми з охорони здоров'я через партнерські проєкти (наприклад, онлайн-платформа для профілактики та психічного здоров'я) та захист працівників на робочому місці.

За 2024 р.:

- 4 856 нових стажерів долучилися до навчальних програм;
- кількість молодих людей у програмах – 10 588 (зростання від попереднього року) [59].

Компанія пропонує до ~25 різних програм навчання та розвитку, що охоплюють як базову освіту, так і підвищення кваліфікації.

Нижче наведено кількісні показники, що дозволяють оцінити соціальну політику REWE Group у часовому розрізі та зробити її оцінку об'єктивнішою (рис. 2.3).

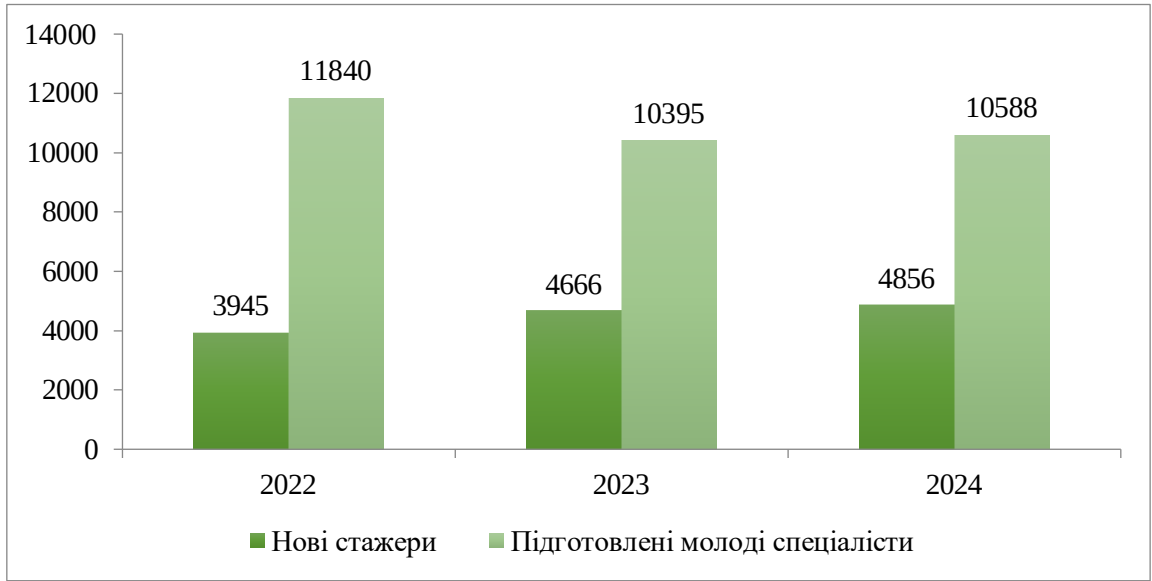


Рисунок 2.3. Динаміка нових стажерів та підготовлених молодих спеціалістів у REWE Group за 2022-2024 рр.

*Джерело: розроблено автором на основі [28]*

Динаміка показників розвитку персоналу свідчить про загалом позитивні, але нерівномірні тенденції у формуванні кадрового потенціалу компанії.

Зокрема, кількість нових стажерів у 2022–2024 рр. зросла з 3945 до 4856 осіб, що відображає стабільне розширення програм залучення молодих кадрів. Приріст у 2024 р. становив +4,1 %, що свідчить про поступове відновлення активності після більш суттєвого зростання у попередньому періоді. Така тенденція формує позитивну основу для оновлення персоналу та частково компенсує демографічні виклики, зокрема старіння працівників.

У 2025 році REWE Group активно долучалась до подій, спрямованих на підтримку прав LGBTQIA+ спільноти:

- компанія стала головним партнером Pride-заходів (CSD) у кількох містах Німеччини, включно з Кельном, Берліном, Франкфуртом, Лейпцигом та Гамбургом;
- у цих подіях взяли участь понад 750 співробітників та їхніх сімей;
- на психосоціальному рівні REWE позиціює себе як роботодавця, що відстоює рівність, толерантність та інклюзію.

Це все показує не лише декларацію принципів, а активну корпоративну

позицію щодо позитивних соціальних змін у суспільстві.

У 2025 році в межах REWE Group Austria реалізували спеціальну Inclusion Week, під час якої молоді люди з особливими потребами отримали реальні практичні інтеграційні можливості, знайомились із робочими процесами та потенційними кар'єрними перспективами, що вказує на активну роботу над розширенням соціальної інтеграції в практичну площину зайнятості, а не лише статистичних показників [67].

У жовтні 2025 року компанія посилила співпрацю з NEBA (Network for Vocational Assistance), організувавши серію заходів, що надихали людей із підтримуваними потребами на професійний розвиток та потенційне працевлаштування [53]. Це, в свою чергу, демонструє, що соціальна політика REWE Group у 2025 році переміщується у практичну площину реальної зайнятості та розвитку навичок, а не лише адміністративних декларацій.

REWE Group активно підтримує інклюзію та рівні можливості:

- у 2025 році в мережі BILLA в Австрії працювало понад 900 співробітників з інвалідністю, що перевищує вимоги законодавства;
- компанія реалізує програми підтримки молоді з особливими потребами (Inclusion Week, NEBA), що дозволяє перетворювати декларації на практичні результати зайнятості;
- участь у Pride-івентах та інших ініціативах свідчить про активну підтримку LGBTQIA+ спільноти, що формує корпоративну культуру толерантності.

Ці заходи дозволяють REWE Group не лише декларувати соціальні принципи, а й перетворювати їх на реальні соціальні зміни [52; 54].

Також компанія впроваджує:

- гнучкий графік та дистанційну роботу;
- сімейні пільги та програми підтримки догляду за родинами;
- онлайн-платформи для профілактики фізичного та психічного здоров'я [63].

У 2024 році понад 85 000 співробітників скористалися програмами охорони здоров'я, що свідчить про реальну соціальну ефективність політики здоров'я та безпеки персоналу [68].

Завершальним кроком оцінки є порівняння фактичних результатів соціальної політики із поставленими цілями до 2025 р. (табл. 2.5).

Таблиця 2.3 – Порівняння фактичних результатів соціальної політики із цілями до 2025 р.

| Ціль соціальної політики                    | Фактичний стан 2024 | Коментар                                                                     |
|---------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Гендерний баланс у керівництві              | 44,9 % жінок        | Поступове наближення до цільового показника 50 %                             |
| Внутрішні призначення на керівні посади     | 71,5 %              | Нижче цільового рівня 80 %, потребує активізації політики розвитку лідерства |
| Квота працівників з інвалідністю $\geq 3$ % | Підтримується       | Фактичні дані підтверджують виконання                                        |
| Частка стажерів $\geq 5,4$ %                | 5,3 %               | Практично на рівні цілі                                                      |
| Скорочення виробничих травм                 | Вище цільового      | Потребує покращення заходів безпеки                                          |

Дані свідчать про часткове виконання соціальних цілей, позитивну динаміку навчання та розвитку, а також активну роботу з інклюзії та підтримки різних груп працівників. Основними напрямками подальшого розвитку є збалансування гендерного співвідношення на керівних посадах та зниження виробничих травм.

Це дає підстави стверджувати, що соціальна політика REWE Group демонструє системний і комплексний підхід до управління персоналом, інтегрований у стратегію сталого розвитку та ESG-орієнтовану структуру компанії. Основні напрями включають забезпечення рівних можливостей, підтримку фізичного та психічного здоров'я, розвиток професійних навичок, інклюзію та соціальні пільги, що сприяють балансу між роботою та особистим життям.

Кількісні показники 2023–2024 рр. підтверджують позитивну динаміку навчання та розвитку персоналу, зростання кількості стажерів та молодих спеціалістів, що свідчить про сталі інвестиції у кадровий потенціал. У 2025 році компанія значно активізувала реальні соціальні ініціативи, включно з підтримкою людей з інвалідністю, молоді з особливими потребами та LGBTQIA+ спільноти, що демонструє прагнення до практичної реалізації принципів інклюзії та рівності.

Аналіз порівняння фактичних показників із цілями до 2025 р. показав часткове виконання стратегічних соціальних завдань. Найбільші прогалини спостерігаються у сфері гендерного балансу на керівних посадах та зниження

виробничих травм, що визначає пріоритети для подальшого вдосконалення соціальної політики.

Загалом, соціальна політика REWE Group є ефективним інструментом формування позитивного корпоративного клімату та розвитку сталого кадрового потенціалу, поєднуючи декларативні принципи та практичні результати, що підтверджує її високий рівень соціальної відповідальності. Проте, наявність програм інклюзії, підтримки здоров'я, розвитку персоналу та забезпечення рівних можливостей сама по собі не є достатнім підтвердженням їх ефективності. Більш об'єктивними індикаторами виступають кількісні показники, зокрема частка жінок на керівних посадах, рівень внутрішніх призначень, чисельність стажерів, охоплення працівників програмами охорони здоров'я та показники виробничого травматизму.

Аналіз наведених даних свідчить, що до сильних сторін соціальної політики REWE Group належать високий рівень залучення працівників до програм навчання та розвитку, виконання зобов'язань щодо працевлаштування осіб з інвалідністю та значне охоплення персоналу програмами підтримки здоров'я. Водночас окремі показники вказують на наявність проблемних зон. Зокрема, частка жінок на керівних посадах поки не досягла цільового значення, рівень внутрішніх призначень залишається нижчим за встановлену мету, а показники виробничого травматизму свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи безпеки праці.

### **2.3. Діагностика проблем реалізації соціальної політики**

Проведений аналіз фінансових показників, кадрового потенціалу та практик управління персоналом REWE Group дозволяє перейти до узагальненої оцінки соціальної політики компанії. Для систематизації отриманих результатів і виявлення ключових внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на

ефективність соціальної політики, доцільно застосувати SWOT-аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз соціальної політики REWE Group

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Значний кадровий масштаб компанії: REWE Group забезпечує зайнятість близько 380–390 тис. працівників, що створює широку базу для реалізації корпоративних соціальних програм.</p> <p>2. Розвинена система професійного розвитку: щороку компанія залучає понад 10 тис. молодих спеціалістів, що свідчить про інвестиції у формування кадрового резерву.</p> <p>3. Високий рівень гендерної представленості: частка жінок у персоналі становить близько 65 %, що підтверджує відкритість компанії до широкого залучення працівників різних соціальних груп.</p> <p>4. Мультикультурне середовище: у компанії працюють представники понад 160 національностей, що створює основу для розвитку політики різноманіття та інклюзії.</p> <p>5. Інтеграція соціальної політики у стратегію сталого розвитку: питання зайнятості, рівних можливостей, здоров'я та навчання персоналу включені до ESG-орієнтованої політики компанії.</p> | <p>1. Висока організаційна складність: компанія працює у 21 країні, що ускладнює уніфікацію соціальних стандартів і контроль однакового рівня соціальної підтримки.</p> <p>2. Нерівномірність доступу до соціальних програм між різними бізнес-сегментами: ритейл, DIY, convenience-формати та туризм мають різні умови праці й різний рівень соціального забезпечення.</p> <p>3. Недостатній гендерний баланс на управлінському рівні: частка жінок у керівництві становить близько 44,9 %, тобто нижча за їх загальну частку в персоналі.</p> <p>4. Значна частка працівників старшого віку: близько 32 % персоналу старші 50 років, що посилює потребу в програмах здоров'я, адаптації робочих місць і підтримки працездатності.</p> <p>5. Зростання витрат на персонал обмежує можливості швидкого розширення соціального пакета без додаткового фінансового навантаження на компанію.</p> |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>1. Запровадження cafeteria-пакета може підвищити цінність соціальних програм без пропорційного збільшення витрат, оскільки працівники самостійно обирають потрібні їм опції.</p> <p>2. Розвиток HR-аналітики дає змогу точніше визначати потреби різних груп персоналу: молодих працівників, працівників 50+, лінійного персоналу, керівників і працівників із сімейними обов'язками.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>1. Інфляція та зростання вартості життя підвищують очікування працівників щодо компенсацій, соціальних виплат і додаткових гарантій.</p> <p>2. Конкуренція за працівників у європейському ритейлі може посилювати плінність кадрів, особливо серед лінійного персоналу та молодих спеціалістів.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>3. Розширення програм психологічного добробуту, профілактики вигорання та підтримки здоров'я може знизити ризики втрати працездатності й absenteeism.</p> <p>4. Посилення програм гендерної рівності дає можливість наблизити частку жінок у керівництві до їх фактичної частки в загальній структурі персоналу.</p> <p>5. Розвиток employer branding може посилити позиції REWE Group як соціально відповідального роботодавця в умовах дефіциту кадрів.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>3. Старіння персоналу підвищує ризики професійного вигорання, зростання витрат на охорону здоров'я та потребу в адаптації умов праці.</p> <p>4. Високий рівень фізичного навантаження в роздрібній торгівлі підвищує ризики виробничого травматизму та професійного виснаження.</p> <p>5. Нерівномірність трудового законодавства й соціальних стандартів у різних країнах діяльності ускладнює формування єдиної корпоративної соціальної політики.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| Стратегічні взаємозв'язки SWOT                                   | Характеристика взаємозв'язку та відповідний напрям розвитку                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S→O<br>(використання сильних сторін для реалізації можливостей)  | Значний кадровий потенціал, розвинена система професійного розвитку та інтеграція соціальної політики у ESG-стратегію створюють умови для впровадження HR-аналітики, cafeteria-пакетів і програм розвитку персоналу. Це обґрунтовує напрями розвитку кадрового потенціалу та оптимізації соціальних програм.                              |
| W→O<br>(подолання слабких сторін через використання можливостей) | Використання цифрових HR-рішень та аналітики дозволяє зменшити нерівномірність доступу до соціальних програм, покращити гендерний баланс на керівних посадах і адаптувати умови праці для працівників старших вікових груп. Це формує основу для уніфікації HR-процесів і розвитку інклюзивної корпоративної культури.                    |
| S→T<br>(використання сильних сторін для мінімізації загроз)      | Система професійного розвитку, мультикультурне середовище та сильний HR-бренд дозволяють компанії ефективніше реагувати на дефіцит кадрів, плінність персоналу та ризики професійного вигорання. Це підтверджує доцільність розвитку програм безпеки праці, психологічної підтримки та employer branding.                                 |
| W→T<br>(мінімізація слабких сторін і загроз)                     | Організаційна складність, старіння персоналу та зростання витрат на персонал потребують стандартизації соціальної політики, оптимізації витрат і посилення системи охорони праці. Це безпосередньо пов'язано з напрямками уніфікації HR-процесів, оптимізації соціальних витрат та підвищення безпеки праці, запропонованими у розділі 3. |

SWOT-аналіз показує, що соціальна політика REWE Group має сильну організаційну основу завдяки значному кадровому масштабу, розвиненій системі навчання, мультикультурному середовищу та інтеграції соціальних питань у стратегію сталого розвитку. Водночас головні проблеми пов'язані не з відсутністю соціальних програм, а з їх нерівномірністю, складністю уніфікації в міжнародній структурі, віковими й гендерними диспропорціями та зростанням витрат на персонал. Тому пріоритетом має бути не просте розширення соціального пакета, а його персоналізація, цифрове оцінювання ефективності та орієнтація на конкретні групи працівників.

Для оцінки зовнішнього середовища, яке впливає на соціальну політику REWE Group, доцільно застосувати PESTLE-аналіз (див. табл. 2.5). На відміну від SWOT-аналізу, він дозволяє окремо розглянути політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники, що формують умови реалізації соціально орієнтованого управління персоналом.

PESTLE-аналіз показує, що найсильніший вплив на соціальну політику REWE Group мають економічні, соціальні та правові чинники. Масштаб зайнятості у 380-390 тис. працівників робить соціальні програми фінансово чутливими, а гендерна, вікова й міжнародна різноманітність персоналу потребує більш диференційованого підходу до соціальної підтримки. Отже, подальший розвиток соціальної політики REWE Group має ґрунтуватися на поєднанні трьох підходів: адресності соціального пакета, цифрового моніторингу потреб персоналу та економічного контролю ефективності соціальних витрат.

Таблиця 2.5 – PESTLE-аналіз зовнішніх чинників впливу на соціальну політику REWE Group станом на 2024-2025 рр.

| Чинник                | Кількісний / фактологічний показник                                                                      | Оцінка впливу на соціальну політику | Аналітичний висновок                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Р – політичний        | Діяльність у 21 країні                                                                                   | Високий                             | Міжнародний масштаб діяльності ускладнює єдине управління соціальною політикою, оскільки кожна країна має власні підходи до зайнятості, соціального діалогу та державного регулювання праці. |
| Е – економічний       | Персонал – близько 380–390 тис. осіб; зростання витрат на оплату праці та соціальні гарантії             | Високий                             | Велика чисельність персоналу означає, що навіть незначне розширення соціального пакета суттєво збільшує витрати. Тому соціальні програми мають бути адресними й економічно обґрунтованими.   |
| S – соціальний        | 65 % персоналу – жінки; близько 32 % працівників – віком понад 50 років                                  | Високий                             | Соціальна політика повинна враховувати різні потреби працівників: підтримку сімейного балансу, здоров'я, вікову адаптацію, кар'єрний розвиток і недискримінаційні умови праці.               |
| T – технологічний     | Наявність цифрових HR-систем, онлайн-навчання та внутрішніх платформ управління персоналом               | Середній / високий                  | Цифровізація створює можливість для персоналізації соціальних програм, збору зворотного зв'язку, оцінки залученості та контролю ефективності HR-заходів.                                     |
| L – правовий          | Робота в різних юрисдикціях Європи; вимоги трудового, антидискримінаційного та соціального законодавства | Високий                             | Правове середовище обмежує можливість повної стандартизації соціального пакета, але водночас забезпечує високий мінімальний рівень соціальних гарантій для працівників.                      |
| Е – екологічний / ESG | Соціальна політика включена до стратегії сталого розвитку та ESG-звітності компанії                      | Середній                            | ESG-підхід посилює вимоги до прозорості соціальної політики, звітності щодо персоналу, рівних можливостей, безпеки праці та добробуту працівників.                                           |

Соціальна політика REWE Group є комплексною та системною, проте її реалізація стикається з низкою внутрішніх та зовнішніх проблем, які впливають

на ефективність заходів та досягнення цільових показників. Основні проблеми можна класифікувати за кількома напрямками (табл. 2.6).

Аналіз проблем реалізації соціальної політики REWE Group показує, що, незважаючи на успішну інтеграцію соціальних ініціатив у стратегію сталого розвитку та позитивні результати у сфері навчання, інклюзії та соціальних пілг, компанія стикається з низкою викликів.

Таблиця 2.6 – Діагностика проблем реалізації соціальної політики REWE Group в 2025 р.

| № | Напрямок проблеми           | Опис проблеми                                               | Кількісний індикатор / факт                          | Вплив на показники соціальної політики             |
|---|-----------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1 | Організаційні та структурні | Децентралізована структура ускладнює уніфікацію HR-процесів | 21 країна присутності; >15 000 об'єктів              | Нерівномірність доступу до соціальних програм      |
| 2 | Демографічні та кадрові     | Старіння персоналу, гендерний дисбаланс у керівництві       | 32% працівників >50 років; 44,9% жінок у менеджменті | Ризик втрати знань, обмежена інклюзія              |
| 3 | Фінансово-ресурсні          | Обмеження фінансування соціальних програм                   | Витрати на персонал +21,7% vs виручка +26,7%         | Стимування розвитку соціального пакета             |
| 4 | Безпека та здоров'я         | Перевищення рівня травматизму                               | Факт перевищення цільових показників (звіти ESG)     | Зниження добробуту працівників, репутаційні ризики |
| 5 | Інклюзія та культурні       | Складність впровадження єдиної культури інклюзії            | 161+ національність персоналу                        | Нерівномірність соціальної інтеграції              |

*Джерело: розроблено автором на основі дослідження*

Перша група проблем пов'язана з організаційними та структурними особливостями діяльності компанії. Масштабність REWE Group і децентралізована система управління ускладнюють уніфікацію HR-процесів та стандартизацію соціальної політики для всіх підрозділів, особливо в умовах функціонування на міжнародних ринках із різними законодавчими вимогами та культурними особливостями. Це створює складнощі у забезпеченні єдиного підходу до реалізації соціальних програм і контролю їх ефективності.

Окрема група проблем стосується демографічних і кадрових викликів. Значна частка працівників віком понад 50 років потребує формування ефективних механізмів передачі професійного досвіду та збереження кадрового потенціалу компанії. Водночас рівень гендерного балансу на керівних посадах ще не повністю відповідає стратегічним орієнтирам компанії, а висока конкуренція за кваліфікованих фахівців ускладнює процеси залучення та утримання персоналу.

Найбільш чутливою для бюджетування є група фінансово-ресурсних проблем, оскільки зростання витрат на персонал під впливом інфляційних процесів, підвищення мінімальної заробітної плати та розширення соціальних програм обмежує можливості швидкого впровадження нових соціальних ініціатив і потребує пошуку додаткових ресурсів для підтримки кадрової політики.

Суттєвого значення набувають також питання безпеки та здоров'я працівників. Незважаючи на реалізацію програм охорони праці, рівень виробничого травматизму все ще перевищує заплановані показники, що свідчить про необхідність посилення превентивних заходів і вдосконалення системи контролю безпеки праці. Крім того, поширення гнучких форматів зайнятості та дистанційної роботи актуалізує проблему забезпечення психологічного комфорту працівників і дотримання стандартів безпеки поза межами традиційного робочого середовища.

Важливим напрямом удосконалення соціальної політики залишаються питання інклюзії та розвитку корпоративної культури. Хоча компанія активно впроваджує програми підтримки різноманітності та рівних можливостей, поширення єдиної інклюзивної культури в усіх країнах присутності ускладнюється відмінностями локальних соціокультурних підходів до сприйняття різноманітності та соціальної інтеграції.

Для узагальнення виявлених проблем та визначення їх впливу на ефективність соціальної політики доцільно систематизувати їх у вигляді матриці

взаємозв'язку з основними показниками діяльності та соціальними індикаторами, визначеними у підрозділі 2.2 (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця взаємозв'язку з основними показниками діяльності та соціальними індикаторами

| Проблема                 | Витрати на персонал | Виручка | Чистий прибуток | Гендерний баланс | Розвиток персоналу | Безпека праці |
|--------------------------|---------------------|---------|-----------------|------------------|--------------------|---------------|
| Організаційна складність | ±                   | +       | +               | –                | –                  | ±             |
| Старіння персоналу       | +                   | ±       | –               | –                | –                  | ±             |
| Обмеження фінансування   | –                   | +       | +               | –                | –                  | –             |
| Виробничий травматизм    | +                   | 0       | –               | 0                | –                  | –             |
| Проблеми інклюзії        | 0                   | 0       | 0               | –                | ±                  | 0             |

Умовні позначення:

(+) – позитивний вплив / зростання

(–) – негативний вплив / обмеження

(±) – неоднозначний вплив

(0) – відсутність прямого впливу

Джерело: розроблено автором

Оцінювання впливу проблем на показники діяльності та соціальні індикатори здійснювалося на основі результатів фінансового аналізу, оцінки кадрового потенціалу, аналізу соціальної політики REWE Group та узагальнення даних корпоративної звітності. Позначка «+» використовувалася у випадках, коли проблема може стимулювати зростання відповідного показника або супроводжується його збільшенням, «–» відображає негативний вплив або обмеження розвитку показника, «±» характеризує неоднозначний вплив залежно від умов реалізації управлінських рішень, а «0» свідчить про відсутність прямого зв'язку між проблемою та показником.

Неоднозначний вплив організаційної складності на витрати на персонал пояснюється тим, що розгалужена структура управління одночасно потребує додаткових адміністративних ресурсів і створює можливості для централізації окремих HR-процесів. Позначка «+» щодо впливу старіння персоналу на витрати на персонал пов'язана зі збільшенням витрат на медичне забезпечення, адаптацію робочих місць та програми підтримки працівників старших вікових

груп. Водночас позначка «±» щодо впливу проблем інклюзії на розвиток персоналу обумовлена тим, що недостатній рівень інклюзії обмежує доступ окремих груп працівників до програм розвитку, проте впровадження інклюзивних практик може стимулювати розширення можливостей професійного навчання та кар'єрного зростання.

Підсумовуючи, проведена діагностика показала, що виявлені проблеми мають комплексний характер і безпосередньо пов'язані як із фінансовими результатами діяльності підприємства, так і з ключовими показниками ефективності соціальної політики. Зокрема, обмеження темпів зростання витрат на персонал порівняно з виручкою стримує розвиток соціальних програм, тоді як демографічні та структурні виклики впливають на інклюзію, розвиток персоналу та якість управління людськими ресурсами. Водночас зростання прибутковості формує потенційні резерви для посилення соціальної політики, що свідчить про наявність внутрішніх можливостей для її вдосконалення у подальшому.

Крім того, для підвищення ефективності соціальної політики REWE Group необхідно активніше уніфікувати HR-процеси на міжнародному рівні, посилити програми утримання та розвитку старших працівників, зосередитися на профілактиці травматизму та контролі стандартів безпеки, а також розширювати культурну інклюзію та стандарти соціальної політики у всіх країнах присутності.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку соціальної політики**

Результати проведеного у розділі 2 аналізу соціальної політики REWE Group свідчать про наявність як значного потенціалу для її подальшого розвитку, так і низки системних проблем, що стримують ефективність її реалізації. Виявлені недоліки мають комплексний характер та пов'язані з організаційною структурою компанії, демографічними тенденціями, фінансовими обмеженнями, а також особливостями міжнародної діяльності.

У цьому контексті доцільним є формування пріоритетних напрямів розвитку соціальної політики, які не лише усуватимуть наявні проблеми, але й сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому. Важливо підкреслити, що запропоновані напрями мають прикладний характер та орієнтовані на інтеграцію соціальної політики у бізнес-процеси компанії.

Для систематизації відповідності між виявленими проблемами та запропонованими напрямками їх вирішення доцільно представити узагальнену таблицю 3.1.

Як видно з таблиці, кожен із визначених напрямів безпосередньо пов'язаний із конкретними бізнес-процесами компанії, що дозволяє інтегрувати соціальну політику у систему управління підприємством.

Разом з тим, для більш глибокого розуміння доцільно детальніше розглянути логіку формування кожного з напрямів розвитку.

Перш за все, уніфікація HR-процесів є критично важливою для компанії з децентралізованою структурою, якою є REWE Group. Впровадження єдиних стандартів управління персоналом дозволить забезпечити однаковий рівень соціальних гарантій у всіх країнах присутності, водночас зберігаючи можливість адаптації до локальних умов. На практиці це може реалізовуватись через

впровадження цифрових HR-систем, що автоматизують ключові процеси – від підбору персоналу до оцінки ефективності.

Таблиця 3.1 – Обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку соціальної політики REWE Group

| Виявлена проблема                           | Пріоритетний напрям розвитку   | Практична реалізація на підприємстві                                                       | Очікуваний ефект                                         | Індикатор результативності                                                    |
|---------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Децентралізована структура управління       | Уніфікація HR-процесів         | Впровадження єдиної HR-платформи (HRIS), стандартизація процедур найму, оцінки та навчання | Підвищення керованості персоналом, зниження витрат       | Частка працівників, охоплених єдиною HRIS-платформою, %                       |
| Старіння персоналу, гендерний дисбаланс     | Розвиток кадрового потенціалу  | Програми наставництва, планування наступництва, цільові програми розвитку жінок-лідерів    | Зниження кадрових ризиків, підвищення інноваційності     | Частка внутрішніх призначень на керівні посади; частка жінок у керівництві, % |
| Обмеженість фінансування соціальних програм | Оптимізація витрат на персонал | Використання HR-аналітики, КРІ соціальних програм, бюджетування за пріоритетами            | Підвищення ефективності витрат, ROI соціальних ініціатив | Рентабельність соціальних інвестицій (ROI), %                                 |
| Високий рівень травматизму                  | Посилення безпеки праці        | Впровадження цифрового моніторингу безпеки, регулярні тренінги, аудит умов праці           | Зниження травматизму, покращення продуктивності          | Кількість виробничих травм на 1000 працівників                                |
| Нерівномірність інклюзії                    | Розвиток інклюзивної культури  | Навчання персоналу, міжнародні програми обміну, уніфікація стандартів Diversity            | Підвищення залученості персоналу, покращення іміджу      | Частка працівників, охоплених інклюзивними програмами, %                      |

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Наступним важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу. Старіння персоналу та посилення конкуренції за таланти підвищують значення програм передачі знань і формування кадрового резерву. Для підприємства це означає необхідність створення систем наставництва, розвитку внутрішніх лідерів та впровадження програм кар'єрного зростання, що сприятиме зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці.

У свою чергу, фінансові обмеження потребують більш раціонального підходу до управління соціальними витратами. У цьому контексті соціальна політика повинна розглядатися не як витрати, а як інвестиція у людський капітал. Практична реалізація цього підходу передбачає впровадження системи оцінки ефективності соціальних програм (наприклад, через показники ROI), що дозволить підприємству оптимізувати витрати та спрямовувати ресурси на найбільш результативні ініціативи.

Окрему увагу слід приділити питанням безпеки праці, які безпосередньо впливають як на соціальні показники, так і на економічні результати підприємства. Зниження рівня травматизму можливе за рахунок впровадження превентивних заходів, цифрових систем контролю та регулярного навчання персоналу. Це, у свою чергу, сприятиме зменшенню витрат на компенсації та підвищенню загальної ефективності діяльності.

Завершальним, але не менш важливим напрямом є розвиток інклюзивної корпоративної культури. Для міжнародної компанії це означає необхідність формування єдиних стандартів, які б враховували культурне різноманіття персоналу. Практична реалізація включає навчання керівників, впровадження програм обміну досвідом та інтеграцію принципів різноманітності у щоденні бізнес-процеси (табл. 3.2).

Як видно з таблиці 3.2, запропоновані напрями мають комплексний вплив на діяльність підприємства, поєднуючи соціальний та економічний ефекти, що підтверджує доцільність їх впровадження як складової стратегічного управління

Таблиця 3.2 – Вплив напрямів розвитку соціальної політики на ключові показники діяльності REWE Group

| Напрямок               | Вплив на витрати          | Вплив на продуктивність   | Вплив на прибуток | Вплив на соціальні показники |
|------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------|------------------------------|
| Уніфікація HR-процесів | ↓ адміністративні витрати | ↑ ефективність управління | ↑                 | ↑ рівність умов              |
| Розвиток персоналу     | ↑ короткостроково         | ↑ довгостроково           | ↑                 | ↑ задоволеність персоналу    |
| Оптимізація витрат     | ↓ неефективні витрати     | ↑                         | ↑                 | стабілізація програм         |
| Безпека праці          | ↓ витрати на травматизм   | ↑                         | ↑                 | ↑ добробут працівників       |
| Інклюзія               | ↑ помірно                 | ↑ залученість             | ↑                 | ↑ корпоративна культура      |

*Джерело: розроблено автором на основі дослідження*

Отже, обґрунтовані пріоритетні напрями розвитку соціальної політики REWE Group спрямовані не лише на усунення виявлених проблем, але й на підвищення ефективності бізнесу в цілому. Їх реалізація дозволить забезпечити баланс між соціальною відповідальністю та економічною результативністю, що є ключовою умовою сталого розвитку підприємства.

### **3.2. Рекомендації щодо вдосконалення соціального пакета та соціальних програм**

Проведений у розділі 2 аналіз показав, що соціальна політика REWE Group є достатньо розвиненою та інтегрованою у стратегію сталого розвитку, однак має низку практичних обмежень. Зокрема, було виявлено нерівномірність соціальних умов між країнами, відставання темпів зростання витрат на персонал від темпів зростання виручки (21,7% проти 26,7%), перевищення рівня виробничого травматизму, а також неповне досягнення цільових показників щодо гендерного балансу та внутрішнього кар'єрного просування.

Це свідчить про необхідність не просто розширення соціального пакета, а його стратегічної трансформації відповідно до особливостей діяльності компанії як великого міжнародного ритейлера з високою часткою операційного персоналу.

У цьому контексті вдосконалення соціальних програм має базуватися на поєднанні трьох ключових підходів: диференціації за категоріями персоналу, інтеграції з операційною діяльністю та підвищенні економічної ефективності соціальних інвестицій.

З метою узагальнення запропонованих рекомендацій доцільно представити їх у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Удосконалення соціального пакета REWE Group з урахуванням результатів аналізу

| Проблема                                             | Рекомендація                                                  | Практична реалізація в умовах REWE Group                                                                                                                    | Очікуваний ефект                                                |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Нерівномірність соціальних умов у 21 країні          | Впровадження єдиного «базового соціального пакета»            | Визначення обов’язкових стандартів (медичне страхування, мінімальні гарантії, безпека праці) для всіх форматів (REWE, BILLA, PENNY)                         | Зниження соціальної нерівності, зміцнення корпоративної єдності |
| Висока частка операційного персоналу та навантаження | Розширення програм підтримки фізичного та психічного здоров’я | Масштабування програм, якими вже скористались 85 000 працівників: впровадження мобільних health-додатків, психологічної підтримки для працівників магазинів | Зниження лікарняних, підвищення продуктивності                  |
| Старіння персоналу (32% >50 років)                   | Розвиток програм «активного довголіття»                       | Гнучкі графіки, часткова зайнятість, програми передачі знань у магазинах і логістиці                                                                        | Збереження досвіду, зниження кадрових втрат                     |
| Гендерний дисбаланс у керівництві (44,9%)            | Цільові програми розвитку жінок-лідерів                       | Внутрішні програми навчання, наставництво, KPI для менеджерів щодо гендерного балансу                                                                       | Досягнення цілі 50%, підвищення якості управління               |
| Відставання витрат на персонал від доходів           | Перехід до гнучкого (cafeteria) соціального пакета            | Часткова монетизація пільг, вибір працівниками (страхування, навчання, бонуси)                                                                              | Підвищення ефективності витрат                                  |

*Джерело: розроблено автором на основі дослідження*

Як видно з таблиці 3.3, запропоновані заходи безпосередньо ґрунтуються на виявлених у розділі 2 проблемах та враховують специфіку діяльності REWE Group як ритейл-компанії з великою кількістю магазинів, різними форматами бізнесу та значною часткою лінійного персоналу.

Разом з тим, важливо детальніше розглянути практичну логіку впровадження цих рекомендацій.

Однією з ключових проблем є нерівномірність соціальних умов між країнами присутності. Враховуючи, що REWE Group працює у 21 країні та має понад 15 000 об'єктів, доцільним є запровадження дворівневої моделі соціального пакета. Її суть полягає у поєднанні обов'язкового базового рівня (єдині корпоративні стандарти) та додаткового локального рівня, що враховує національні особливості ринку праці. Це дозволить одночасно забезпечити справедливість та гнучкість.

Іншою важливою проблемою, характерною саме для ритейлу, є високий рівень фізичного та емоційного навантаження на працівників. У розділі 2 було зазначено, що понад 85 000 співробітників уже користуються програмами здоров'я, що свідчить про їх ефективність. Тому доцільно не створювати нові інструменти, а масштабувати вже існуючі – зокрема, адаптувати їх під працівників магазинів, складів і логістики, які мають найбільше навантаження.

Важливим напрямом є також адаптація соціального пакета до демографічної структури персоналу. Значна частка працівників віком понад 50 років потребує не лише соціального захисту, але й ефективного залучення до передачі знань. У практичній площині це може реалізовуватись через створення систем наставництва безпосередньо у магазинах, що дозволить поєднати соціальні та бізнес-цілі.

З метою підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері соціальної політики та забезпечення їх узгодженості з фінансовими можливостями підприємства доцільно перейти від описового до аналітичного підходу оцінки запропонованих заходів. У попередніх таблицях було визначено

перелік рекомендацій та їх загальний вплив, однак для практичного впровадження важливо встановити їх пріоритетність з урахуванням одночасного впливу на соціальні та економічні результати діяльності REWE Group.

З огляду на це, автором запропоновано використання спеціальної матриці пріоритезації, яка дозволяє оцінити кожен захід за трьома ключовими параметрами: вплив на соціальні показники, вплив на бізнес-результати та рівень необхідних витрат (рис. 3.1).

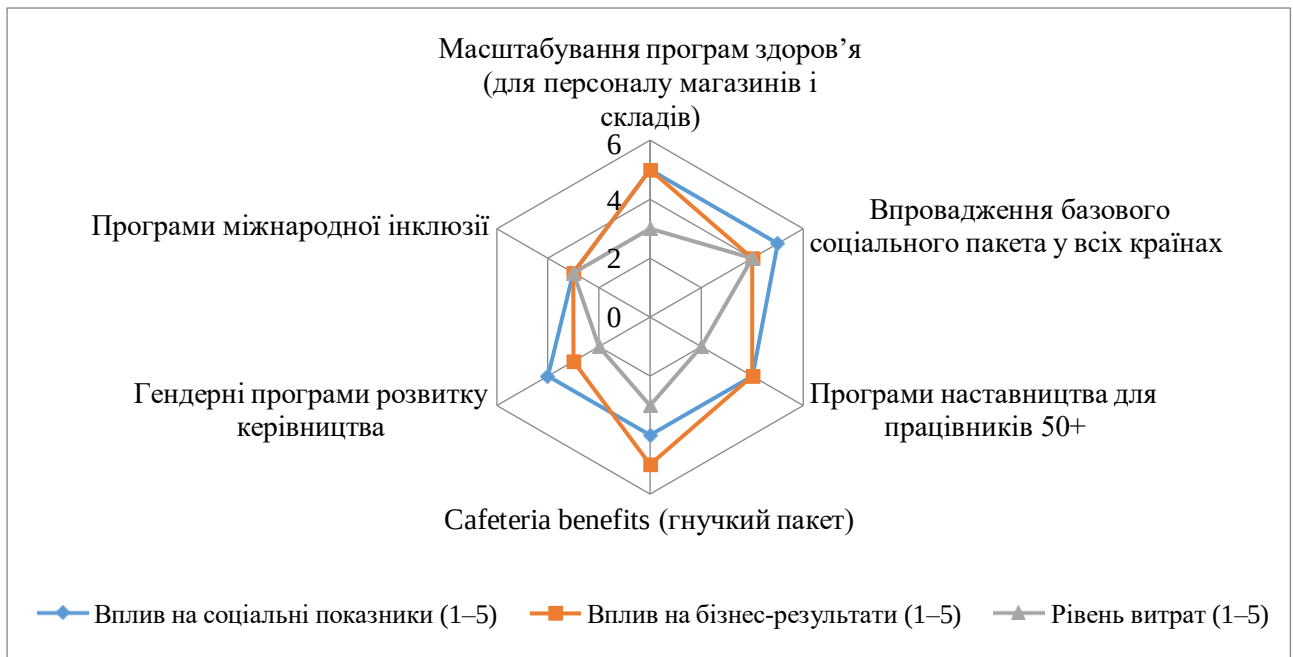


Рисунок 3.1 – Матриця пріоритезації заходів удосконалення соціального пакета REWE Group

*Джерело: розроблено автором*

Такий підхід є доречним для REWE Group, де, відповідно до аналізу у розділі 2, спостерігається необхідність балансування між зростанням витрат на персонал та забезпеченням ефективності діяльності.

Таблиця 3.4 – Матриця пріоритезації заходів удосконалення соціального пакета REWE Group

| Напрямок заходу                                                    | Пріоритет впровадження | Обґрунтування                                              |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------|
| Масштабування програм здоров'я (для персоналу магазинів і складів) | Високий                | Безпосередньо впливає на продуктивність і знижує лікарняні |
| Впровадження базового соціального пакета у всіх країнах            | Високий                | Усунення нерівності та посилення бренду роботодавця        |
| Програми наставництва для працівників 50+                          | Високий                | Низькі витрати при високій ефективності передачі знань     |
| Cafeteria benefits (гнучкий пакет)                                 | Високий                | Підвищення мотивації без значного росту витрат             |
| Гендерні програми розвитку керівництва                             | Середній               | Довгостроковий ефект, але повільна реалізація              |
| Програми міжнародної інклюзії                                      | Середній               | Важливо для культури, але опосередкований вплив на бізнес  |

*Джерело: розроблено автором*

Високий пріоритет отримали заходи, які поєднують значний вплив на соціальні показники з відносно швидким економічним ефектом або потребують помірних витрат на впровадження. До них віднесено програми здоров'я, базовий соціальний пакет, наставництво для працівників віком 50+ та cafeteria-пакет. Середній пріоритет отримали гендерні програми розвитку керівництва та інклюзивні ініціативи, оскільки їх результати проявляються переважно у довгостроковій перспективі та мають більш опосередкований вплив на економічні показники діяльності компанії.

Передусім, чітко виділяється група пріоритетних ініціатив, які мають максимальний синергетичний ефект – тобто одночасно значно покращують соціальні показники та безпосередньо впливають на ефективність бізнесу. До таких заходів належить, зокрема, масштабування програм здоров'я для працівників магазинів і логістики. Враховуючи, що саме цей сегмент персоналу формує основу операційної діяльності REWE Group, зниження рівня захворюваності та професійного вигорання прямо впливає на стабільність виручки та якість обслуговування клієнтів. Це повністю узгоджується з

результатами аналізу у розділі 2, де було відзначено високий рівень навантаження у роздрібному сегменті.

Не менш важливим є впровадження єдиного базового соціального пакета. Незважаючи на відносно вищий рівень витрат, цей захід має стратегічне значення, оскільки дозволяє усунути нерівномірність соціальних умов між країнами, що була визначена як одна з ключових проблем. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню корпоративної культури та підвищенню лояльності персоналу.

Окремої уваги заслуговують заходи з високою ефективністю при низьких витратах, зокрема програми наставництва для працівників віком 50+. Їх реалізація дозволяє одночасно вирішити проблему старіння персоналу та забезпечити передачу знань без значного фінансового навантаження на підприємство. Такий підхід є особливо актуальним для REWE Group з огляду на значну частку працівників старшого віку.

Водночас заходи середнього пріоритету, такі як гендерні програми розвитку керівництва та розширення інклюзивних ініціатив, мають більш відкладений ефект. Вони спрямовані на формування якісних змін у корпоративній культурі та системі управління, однак не забезпечують миттєвого економічного результату. Саме тому їх доцільно реалізовувати поступово, інтегруючи у довгострокову стратегію розвитку компанії.

Для забезпечення результативного впровадження доцільно визначити строки реалізації, відповідальні підрозділи, ключові показники ефективності та очікуваний горизонт отримання результатів.

Таблиця 3.5 – План реалізації пріоритетних заходів удосконалення соціальної політики REWE Group

| № | Захід                                                | Строк впровадження | Відповідальний підрозділ                                                                          | Ключовий показник ефективності (КРІ)                                                                | Горизонт отримання ефекту |
|---|------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 1 | Впровадження єдиної HRIS-платформи                   | 12–18 місяців      | Корпоративний департамент управління персоналом, департамент цифрової трансформації, IT-підрозділ | Скорочення адміністративних витрат на HR-процеси на 1–1,5 %; рівень автоматизації HR-процесів       | 1–2 роки                  |
| 2 | Масштабування програм підтримки здоров'я             | 6–12 місяців       | Департамент управління персоналом, служба охорони праці та здоров'я                               | Зниження рівня лікарняних на 3–4 %                                                                  | до 1 року                 |
| 3 | Програми наставництва для працівників віком 50+      | 3–6 місяців        | Департамент розвитку персоналу, регіональні HR-менеджери                                          | Скорочення плинності працівників старших вікових груп на 1,5–2 %; кількість наставницьких пар       | 1–2 роки                  |
| 4 | Впровадження гнучкого соціального пакета (cafeteria) | 6–12 місяців       | Департамент компенсацій і пільг                                                                   | Рівень задоволеності соціальним пакетом; частка працівників, які використовують індивідуальні опції | до 1 року                 |
| 5 | Програми розвитку жінок на керівних посадах          | 12–24 місяці       | Департамент різноманітності та інклюзії, департамент розвитку персоналу                           | Частка жінок на керівних посадах; кількість учасниць програм розвитку                               | 2–3 роки                  |

*Джерело: розроблено автором*

Запропонований план реалізації дозволяє забезпечити поетапне впровадження заходів та здійснювати моніторинг їх результативності на основі визначених показників ефективності.

### 3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованих у підрозділах 3.1–3.2 заходів базується на результатах фінансового аналізу REWE Group, проведеного у розділі 2, а також на оцінці їх впливу на ключові показники діяльності підприємства. Особливу увагу приділено співвідношенню витрат на персонал, динаміці виручки та прибутку, а також потенціалу підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Як було встановлено у розділі 2, у 2024 році:

- виручка компанії становила 87 887 млн €;
- витрати на персонал – 9 882 млн €;
- чистий прибуток – 1 010 млн €.

При цьому темпи зростання витрат на персонал (+21,7%) є нижчими за темпи зростання виручки (+26,7%), що свідчить про наявність резерву для інвестування у соціальну політику без суттєвого зниження фінансової ефективності.

З метою кількісного обґрунтування доцільно визначити частку витрат на персонал у виручці:

$$\text{Чперс} = \frac{9882}{87887} * 100\% = 11,25\%$$

Звідси, витрати на персонал становлять лише 11,25% виручки, що є відносно помірним показником для ритейлу та дозволяє збільшити інвестиції у соціальні програми.

Для оцінки економічної доцільності запропонованих заходів сформовано узагальнену таблицю 3.6.

Таблиця 3.6 – Економічна оцінка запропонованих заходів соціальної політики REWE Group

| Захід                          | Орієнтовні витрати                                 | Очікуваний економічний ефект                                  | Розрахунок ефекту                                     |
|--------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Масштабування програм здоров'я | +1% від витрат на персонал ( $\approx 98,8$ млн €) | Зниження лікарняних на 3-4%                                   | Економія $\approx 70-90$ млн €/рік                    |
| Уніфікація HR-процесів (HRIS)  | $\approx 150$ млн € (одноразово)                   | Зниження адміністративних HR-витрат на 1-1,5%                 | Економія $\approx 90-135$ млн €/рік                   |
| Програми наставництва 50+      | $\approx 20$ млн € /рік                            | Зниження плинності працівників старших вікових груп на 1,5-2% | Економія $\approx 45-60$ млн €/рік                    |
| Safeteria-пакет                | Нейтрально (перерозподіл)                          | Зростання продуктивності на 1-2%                              | Непрямий економічний ефект приблизно 80-160 млн €/рік |
| Програми безпеки праці         | $\approx 50$ млн € /рік                            | Зниження травматизму на 5-7%                                  | Економія $\approx 35-50$ млн €/рік                    |

*Джерело: розраховано автором на основі даних розділу 2*

Переходячи до аналізу представлених розрахунків, слід зазначити, що більшість запропонованих заходів мають не лише соціальний, але й безпосередній економічний ефект.

Зокрема, масштабування програм здоров'я є одним із важливих заходів підтримки персоналу. Враховуючи, що у 2024 році понад 85 000 працівників уже користувалися такими програмами, їх розширення може знизити рівень лікарняних орієнтовно на 3–4%. За умови середніх втрат продуктивності це дозволяє отримати економічний ефект у межах приблизно 70–90 млн €, що частково або повністю компенсує вкладені інвестиції в середньостроковому періоді.

Впровадження єдиної HR-платформи потребує значних початкових інвестицій, однак забезпечує довгострокове зниження адміністративних витрат. З урахуванням масштабів компанії – понад 380 тис. працівників та діяльність у 21 країні – навіть помірна оптимізація HR-процесів на 1–1,5% може сформувати

економічний ефект у межах приблизно 90–135 млн €/рік. Це означає, що повна окупність такого заходу може бути досягнута не миттєво, а протягом 1–2 років.

Програми наставництва для працівників віком 50+ є прикладом відносно маловитратного заходу з помірним економічним ефектом. Зменшення плинності персоналу цієї групи навіть на 1,5–2% дозволяє скоротити витрати на підбір, адаптацію та навчання нових працівників. Для рітейлу з високою часткою операційного персоналу та значною кількістю працівників старших вікових груп такий захід має не лише економічне, а й соціальне значення.

Особливої уваги заслуговує впровадження гнучкого cafeteria-пакета. Його ключова перевага полягає не у прямому збільшенні виручки, а в підвищенні корисності соціального пакета для працівників без пропорційного зростання витрат. Оскільки відбувається перерозподіл уже наявного соціального бюджету відповідно до потреб персоналу, очікуваний ефект доцільно оцінювати як непрямий: через підвищення залученості, зниження незадоволеності соціальними програмами та часткове скорочення плинності кадрів. У реалістичному сценарії такий ефект може становити приблизно 80–160 млн €

З метою узагальнення ефективності доцільно розрахувати інтегральний показник рентабельності соціальних інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{\text{Сумарний ефект} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}}$$

Сумарні витрати  $\approx 98,8 + 150 + 20 + 50 = 318,8$  млн €

Сумарний ефект (мінімальний)  $\approx 70 + 90 + 45 + 80 + 35 = 320$  млн €

$$ROI_{\text{м}} = \frac{320 - 318,8}{318,8} = 0,4\%$$

Сумарний ефект (помірний)  $\approx 90 + 135 + 60 + 160 + 50 = 495$  млн €

$$ROI_{\text{п}} = \frac{495 - 318,8}{318,8} = 55\%$$

В результаті, реалістичний ROI запропонованих заходів може становити приблизно 0,4–55% залежно від сценарію реалізації. У перший рік ефект може бути обмеженим через значні стартові витрати на HRIS, однак у наступні періоди рентабельність заходів може зростати, оскільки частина витрат має одноразовий характер.

Отримані результати підтверджують, що інвестиції у соціальну політику REWE Group можуть мати позитивний економічний ефект, однак він формується поступово. Запропоновані заходи покращують соціальні показники – добробут працівників, інклюзію, безпеку та залученість – і водночас впливають на економічні результати через зниження HR-витрат, скорочення втрат робочого часу та зміцнення кадрового потенціалу.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження можна виділити такі висновки:

1. У першому розділі було узагальнено наукові підходи до визначення сутності соціальної політики організації. На основі аналізу вітчизняних і зарубіжних джерел обґрунтовано, що соціальна політика організації є системою управлінських рішень, соціальних програм, внутрішніх норм і гарантій, за допомогою яких організація регулює соціально-трудові відносини, забезпечує підтримку працівників і створює умови для розвитку людського потенціалу. Вона не має єдиного трактування в науковій літературі й поєднує підходи HRM, соціальної політики та корпоративної відповідальності. Нормативна база України (КЗпП, законодавство про охорону праці, колективні договори) задає мінімальні гарантії, але фактичний зміст соціальної політики формується всередині організації.

2. Встановлено, що соціальна політика організації інтегрована в систему управління персоналом і реалізується через ключові HR-процеси: добір і розвиток персоналу, мотивацію, соціальний захист, формування корпоративної культури та внутрішні комунікації. Її практична реалізація забезпечується через інструменти соціального пакета, програм добробуту, навчання і розвитку, гнучких форм зайнятості та механізмів соціального діалогу. Порівняння класичних і сучасних HR-моделей показало, що традиційні підходи орієнтовані переважно на економічну ефективність і недостатньо враховують соціальні ризики, тоді як сучасні концепції поступово інтегрують соціальну складову в стратегічне управління персоналом, хоча часто залишають її формалізованою.

3. Дослідження мотиваційного аспекту засвідчило, що класичні теорії мотивації частково втрачають пояснювальну здатність в умовах нестабільного соціально-економічного середовища. У сучасних умовах мотивація персоналу формується як результат взаємодії матеріальних, соціальних і психологічних чинників, серед яких дедалі більшу роль відіграють безпека, стабільність, довіра

до роботодавця, можливості розвитку та соціальна підтримка. Соціальна політика організації виступає механізмом, який поєднує ці чинники та забезпечує не лише стимулювання праці, а й утримання персоналу та підтримання соціальної цілісності колективу.

4. У другому розділі проаналізовано соціальну політику REWE Group. Встановлено, що компанія є одним із провідних міжнародних ритейлерів Європи з диверсифікованою організаційною структурою, яка охоплює продовольчий ритейл, DIY-сегмент, туристичний бізнес та цифрові сервіси. Дослідження фінансових результатів за 2021–2024 рр. показало стійке зростання виручки з 69 356 млн € до 87 887 млн €, а також збільшення чистого прибутку до 1 010 млн €. Водночас витрати на персонал зростали повільніше, ніж виручка (+21,7% проти +26,7%), що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, але одночасно вказує на стримані темпи розвитку соціального забезпечення працівників.

5. Оцінка стану соціальної політики REWE Group показала, що компанія реалізує комплексний підхід до управління персоналом, орієнтований на забезпечення рівних можливостей, професійного розвитку, підтримки здоров'я, інклюзії та балансу між роботою й особистим життям. Встановлено позитивну динаміку розвитку кадрового потенціалу: у 2024 році до навчальних програм було залучено 4 856 нових стажерів, а загальна кількість молодих людей у програмах розвитку досягла 10 588 осіб. Дослідження показало активне впровадження програм підтримки працівників з інвалідністю, розвитку LGBTQIA+ інклюзії та програм психологічного добробуту. Разом із тим виявлено часткове невиконання окремих стратегічних цілей, зокрема недостатній рівень внутрішніх призначень на керівні посади (71,5% при цільовому значенні 80%), гендерний дисбаланс у менеджменті (44,9% жінок) та перевищення цільових показників виробничого травматизму.

6. Основними стримуючими факторами є децентралізована міжнародна структура управління, старіння персоналу, фінансово-ресурсні обмеження,

перевищення рівня виробничого травматизму та складність формування єдиної інклюзивної корпоративної культури в умовах мультикультурного середовища. Визначено, що діяльність компанії у 21 країні та функціонування понад 15 000 об'єктів ускладнюють уніфікацію HR-процесів і забезпечення однакового рівня соціальних стандартів. Дослідження також показало, що 32% працівників є старшими за 50 років, що посилює потребу у програмах підтримки працездатності та передачі знань.

7. У третьому розділі обґрунтовано пріоритетні напрями розвитку соціальної політики REWE Group з урахуванням виявлених у процесі аналізу проблем функціонування підприємства. Встановлено доцільність уніфікації HR-процесів, розвитку кадрового потенціалу, оптимізації витрат на персонал, посилення безпеки праці та розвитку інклюзивної корпоративної культури. Доведено, що запропоновані напрями мають комплексний вплив на діяльність компанії, оскільки сприяють підвищенню ефективності управління персоналом, зниженню кадрових ризиків, покращенню соціальних показників і зміцненню системи стратегічного управління підприємством.

8. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення соціального пакета та соціальних програм підприємства з урахуванням специфіки діяльності міжнародного ритейлера. Обґрунтовано доцільність впровадження єдиного базового соціального пакета для всіх країн присутності, масштабування програм підтримки фізичного та психічного здоров'я працівників, розвитку програм наставництва для персоналу віком 50+, використання гнучкого cafeteria-пакета та реалізації програм підтримки жінок-лідерів. На основі матриці пріоритезації встановлено, що найбільш ефективними для першочергового впровадження є програми здоров'я, базовий соціальний пакет, наставництво та cafeteria benefits, оскільки вони забезпечують найбільший соціально-економічний ефект при помірному рівні витрат.

9. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність інвестування у розвиток соціальної політики REWE Group. Встановлено, що у

2024 році витрати на персонал становили 9 882 млн €, або 11,25 % виручки компанії, що свідчить про наявність фінансового резерву для реалізації соціальних програм.

Запропоновані заходи мають виражений соціальний ефект, який полягає у покращенні стану здоров'я працівників, підвищенні рівня їхньої залученості та задоволеності працею, посиленні кадрової стабільності, полегшенні адаптації нових співробітників, розвитку професійних компетенцій та розширенні можливостей індивідуалізації соціального пакета відповідно до потреб персоналу. Розрахунки показали, що масштабування програм здоров'я може забезпечити економічний ефект у межах 70–90 млн €, впровадження HRIS-системи — 90–135 млн € щорічної економії адміністративних витрат, програми наставництва — 45–60 млн € скорочення кадрових втрат, а використання cafeteria-пакета — непрямий економічний ефект у межах 80–160 млн €. Очікуваний показник рентабельності соціальних інвестицій (ROI) може коливатися від 0,4 % до 55 %, що підтверджує економічну ефективність та практичну доцільність запропонованих заходів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безпаленко, О. В. Вектори соціальної політики України в умовах викликів війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 1(4), 2022. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-07-04> (Дата звернення: 15.04.2026)
2. Белова, І. М., Семенишена, Н. В. Суть, основні напрями та функції соціального захисту населення. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2024. № 34. с. 92–106. URL: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2021-1-11>
3. Беньковський, С. Ю., Зелений, В. І. Соціально-правові засади стратегії розвитку держави в умовах повномасштабної агресії РФ проти України. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. №1. с. 201–205. URL: <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.1.32> (Дата звернення: 15.04.2026)
4. Білоусько, Т. Ю. Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 65. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52>
5. Бурик, З. Сучасні виклики реалізації соціальної політики в умовах війни та післявоєнного відновлення та в контексті сталого розвитку. *Аспекти публічного управління*, 13(2), 33–43. 2025. URL: <https://doi.org/10.15421/152518>
6. Бурлай, Т. В., Дмитрук, Д. А., Костриця, В. І., Левін, Р. Я. Політика соціальної якості: теорія та міжнародні підходи в контексті завдань повоєнної реконструкції України. *Український соціум*, 3(82), 9–30. 2022. URL: <https://doi.org/10.15407/socium2022.03.009> (Дата звернення: 16.04.2026)
7. Верховна Рада України. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» № 2862-VI. 2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text> (Дата звернення: 20.03.2026)

8. Верховна Рада України. *Закон України «Про колективні договори і угоди» № 3356-XII*. 1993. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (Дата звернення: 20.03.2026)
9. Верховна Рада України. *Закон України «Про охорону праці» № 2694-XII*. 1992. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (Дата звернення: 20.03.2026)
10. Верховна Рада України. *Кодекс законів про працю України № 322-VIII*. 1971. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Дата звернення: 20.03.2026)
11. Грень, Т. Я. Особливості реалізації політики соціального захисту територій в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 33(72), 80–84. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/13> (Дата звернення: 20.03.2026)
12. Данюк, В. М., Колот, А. М., Суков, Г. С., та ін. *Управління персоналом: підручник* (В. М. Данюк, ред.). КНЕУ; НКМЗ.666с. 2013
13. Дуброва, Н. Двофакторна теорія мотивації Герцберга: критичний погляд та практичне застосування. *Економіка та суспільство*, 68. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102> (Дата звернення: 18.03.2026)
14. Європейська Бізнес Асоціація. *Дослідження ринку праці України 2025–2026*. 2025, November 21. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/11/Doslidzhennya-ryнку-pratsi-2025-2026.pdf>
15. Жовтяк, Ю. *Ринок праці в умовах повномасштабної війни: результати національного дослідження та прогноз на 2026 рік*. Державна служба зайнятості України. 2025. URL: <https://www.dcz.gov.ua/news/singlenews/1293>
16. Іванісов, О. В. Соціальний захист як інструмент забезпечення соціальної безпеки населення України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 9(1), 46–50. 2024. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-7>
17. Кознова, О. *Дефіцит кадрів та зарплатна гонка: дослідження тенденцій ринку праці у 2026 році від Європейської Бізнес Асоціації*. LIGA ZAKON. 2025.

URL: [https://biz.ligazakon.net/news/240484\\_deftsit-kadrv-ta-zarplatna-gonka-dosldzhennya-tendents-rinku-prats-u-2026-rots-vd-ba](https://biz.ligazakon.net/news/240484_deftsit-kadrv-ta-zarplatna-gonka-dosldzhennya-tendents-rinku-prats-u-2026-rots-vd-ba)

18. Колот, А. М., Герасименко, О. О. Демографічні, технологічні та соціально-трудова імперативи економічного розвитку: нові можливості і виклики постіндустріальної доби. У *Соціально-трудова відносини: проблеми науки та практики* (с. 7–41). ПУЕТ. 2020.

19. Колот, А. М., Грішнова, О. А., Герасименко, О. О., та ін. *Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник* (А. М. Колот, ред.). 2009. КНЕУ. 711с.

20. Костишина Т. А., Степанова Л. Оплата праці як складова соціальної політики держави. *Економіка і організація управління*. — 2016. — № 3(23). — С. 66–72. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2873> (Дата звернення: 14.03.2026)

21. Леміш, К., Суслик, А., Швачко, В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 78. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28> (Дата звернення: 16.03.2026)

22. Лопушняк Г. С. Політика соціального захисту економічно активного населення України в контексті реалізації концепції гідної праці. Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці. — Київ: КНЕУ, 2017. — С. 245–247. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/72c1c1ca-5958-4a83-abbb-af64d25fecb6> (Дата звернення: 15.04.2026)

23. Лопушняк, Г., Милянник, Р. Управління соціальною мобільністю персоналу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 73. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-66> (Дата звернення: 15.04.2026)

24. Мадалиць, В. В. Соціальна функція держави та права людини: механізми захисту в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*, 1, 41–47. 2025. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.01.5> (Дата звернення: 15.04.2026)

25. Миколіук, С. М. Соціальна допомога та виплати в умовах воєнного стану. У *Трансформаційні процеси соціально-гуманітарної сфери сучасної України в умовах війни: виклики, проблеми та перспективи* (с. 92–94). 2022. URL: <http://naukskf.wunu.edu.ua/index.php/npskf/article/view/126> (Дата звернення: 12.04.2026)
26. Мікуліяк, К. А., Красноноженко, В. О. Вплив війни на реалізацію соціального захисту громадян України. *Modern Economics*, 42, 85–90. 2023. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V42\(2023\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-12) (Дата звернення: 14.04.2026)
27. Мохненко, А. С., Остроус, Г. С. Модель управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*, 20. 2025. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-05> (Дата звернення: 08.04.2026)
28. Мутерко, Г., Михальов, Д. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в контексті національної стратегії післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*, 79. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-12> (Дата звернення: 15.04.2026)
29. Павлова, В. А., Оголь, В. О. Вибір моделі управління персоналом підприємства залежно від його категорії. *Економіка та суспільство*, 69. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-103> (Дата звернення: 02.04.2026)
30. Патицька, Х. О. Соціальний капітал як чинник сталого розвитку територіальних громад: поведінковий аспект. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 1(153), 10–15. 2022. URL: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-1-3> (Дата звернення: 18.04.2026)
31. Петруненко, Я. В. Трансформація ідеології соціальної справедливості в умовах регулювання економіки воєнного періоду. *Прикарпатський юридичний вісник*, 2(49), 44–49. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/pyuv.v2.2023.8> (Дата звернення: 18.04.2026)

32. Рудова, А. Я., Драган, О. І., Польовий, С. А. Соціальні виклики та інструменти їх вирішення у системі менеджменту персоналу підприємств харчової промисловості України. *Київський економічний науковий журнал*, 11. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-29> (Дата звернення: 21.03.2026)

33. Семикіна М. В., Жеребченко Т. І. Компенсаційна політика як важіль активізації інноваційної праці. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. — Київ, 2014. — № 2 (8). — С. 97–102. <https://dspace.kntu.kr.ua/items/5f008a23-5f5b-49b1-b889-e33d2fa65e0a>

34. Турло, Н. П., Літвін, О. Г. Класичні та перехідні теорії мотивації: аналіз та застосування. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*, 60. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-60-5> (Дата звернення: 05.03.2026)

35. Філіппов, В., Дирда, А., Хінеєв, І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Grail of Science*, 16, 72–79. 2022. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011> (Дата звернення: 05.04.2026)

36. Харченко, Н. П. Управління персоналом в умовах соціальної відповідальності підприємства. *Економіка та суспільство*, 32. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/757> (Дата звернення: 05.03.2026)

37. Шепеленко, С. М. Формування ефективної соціальної політики вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2, 159–168. 2024. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/2/EV20242\\_159-168.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/2/EV20242_159-168.pdf) (Дата звернення: 07.04.2026)

38. Шубалий, О. М., Рудь, Н. Т., Гордійчук, А. І., Шубала, І. В., Дзямучич, М. І., Потьомкіна, О. В., Середа, О. В. *Управління персоналом: підручник* (О. М. Шубалий, ред.). ІВВ Луцького НТУ. 404 с. 2018.

39. Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M., Romero-Fernández, P. Socially responsible human resource management and intellectual capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 71–82. 2019. URL: <https://doi.org/10.1002/csr.1666> (Дата звернення: 05.03.2026)
40. Carradore, M. A bibliometric analysis on the topic of social policy: Trends, key sources and future research perspectives. *Social Sciences*, 13(10), 524. 2024. URL: <https://www.mdpi.com/2076-0760/13/10/524> (Дата звернення: 18.03.2026)
41. Del Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., Hernández-Perlines, F. The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121274. 2022. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274> (Дата звернення: 18.03.2026)
42. Eurasia Foundation. *To address persistent unemployment, Ukraine turns to a digital solution*. 2025. URL: <https://www.eurasia.org/wp-content/uploads/2025/07/Eurasia-Foundation-2024-Annual-Report.pdf> (Дата звернення: 11.03.2026)
43. Grigorenko, Y. *Income growth: What is happening on the Ukrainian labor market*. GMK Center. 2025. URL: <https://gmk.center/en/posts/income-growth-what-is-happening-on-the-ukrainian-labor-market/> (Дата звернення: 09.03.2026)
44. Hamad, R., et al. Social policies as determinants of health: Evidence and implications. *Health Aff Sch*. 2025 Oct 9. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12548729/> (Дата звернення: 09.03.2026)
45. Herrera, J., de las Heras-Rosas, C. Corporate social responsibility and human resource management: Towards sustainable business organizations. *Sustainability*, 12(3), 841. 2020. URL: <https://doi.org/10.3390/su12030841> (Дата звернення: 09.03.2026)
46. Jawad, R. A critical review of the state-of-the-art on social policy and its role in sustainable societal transformation. *World Development*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X24003322> (Дата звернення: 19.03.2026)

47. Marczak, E.L., Yawson, R. *Understanding the theories and interventions of motivation in organization development*. Advance. 2021. URL: <https://doi.org/10.31124/advance.14610291.v1> (Дата звернення: 03.03.2026)
48. Moradi, B. *Models of human resources management or HRM practices*. Birmingham City University. 2025. URL: [https://www.researchgate.net/publication/395400179\\_Models\\_of\\_Human\\_Resources\\_Management\\_or\\_HRM\\_practices](https://www.researchgate.net/publication/395400179_Models_of_Human_Resources_Management_or_HRM_practices) (Дата звернення: 09.04.2026)
49. Papadakis, N., Tzagkarakis, S. I. (2025). Welfare state, social policy and social sustainability, within the context of the permacrisis. *Frontiers in Political Science*. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/political-science/articles/10.3389/fpos.2024.1451406/full> (Дата звернення: 10.03.2026)
50. Peemanee, J., Weerarathna, R., Issarapaibool, A., Boonlua, S., Rathnayake, N. (2025). Beyond compensation: Effect of employee benefits on job motivation, performance, and turnover intention. *Human Resource Management*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2607764> (Дата звернення: 10.03.2026)
51. PeoplePlan. Workforce planning for REWE. 2024. URL: <https://www.peopleplan.eu/en/referenzen/rewe-workforce-planning> (Дата звернення: 10.04.2026)
52. REWE Group – *BILLA Be Inclusive* та дані 2026 про працівників із інвалідністю. URL: <https://rewe-group.at/en/newsroom/2026/01/billa-be-inclusive-austausch-ueber-inklusive-beschaeftigung-in-steyr> (Дата звернення: 10.04.2026)
53. REWE Group – Pride 2025: компанія як приклад підтримки різноманітності. URL: <https://www.rewe-group.com/en/press-and-media/newsroom/stories/pride-2025-rewe-group-sets-an-example-for-diversity> (Дата звернення: 10.04.2026)
54. REWE Group Austria – Career Opportunities for All (Inclusion Week 2025). URL: <https://rewe-group.at/en/newsroom/2025/10/career-opportunities-for-all-billa-and-neba-strengthen-inclusion> (Дата звернення: 10.04.2026)

55. REWE Group Austria – Inclusion Week 2025. URL: <https://rewe-group.at/en/newsroom/2025/04/inclusion-week-billa-promotes-career-opportunities-for-young-people-with-disabilities> (Дата звернення: 10.04.2026)

56. REWE Group Home. URL: <https://www.rewe-group.com/en/> (Дата звернення: 10.04.2026)

57. REWE Group. *Corporate homepage (соціальні ініціативи, інклюзія, працевлаштування, нагороди)*. 2026. URL: <https://www.rewe-group.com/de/> (Дата звернення: 10.04.2026)

58. REWE Group. Diversity and corporate culture. 2024. URL: <https://www.rewe-group.com/en/company/corporate-culture/diversity> (Дата звернення: 10.04.2026)

59. REWE Group. *Diversity, Equal Opportunities and Equal Treatment*. (Sustainability report). 2022. URL: <https://rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2022/en/employees/diversity-equal-opportunities-and-equal-treatment/index.html> (Дата звернення: 10.04.2026)

60. REWE Group. *Inclusion (соціальна інтеграція працівників з інвалідністю)*. 2026. URL: <https://www.rewe-group.com/en/company/corporate-culture/diversity/inclusion/> (Дата звернення: 10.04.2026)

61. REWE Group. *Investors / financial highlights (2024)*. <https://www.rewe-group.com/en/investors/> (Дата звернення: 10.04.2026)

62. REWE Group. *LGBTQIA+ (мережа DITO та корпоративна політика щодо сексуальної орієнтації)*. 2024. URL: <https://www.rewe-group.com/en/company/corporate-culture/diversity/lgbtqia/> (Дата звернення: 10.04.2026)

63. REWE Group. Mitarbeitende (Employees). Sustainability Report 2024. URL: <https://rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2024/de/fokusthemen/mitarbeitende/index.html> (Дата звернення: 10.04.2026)

64. REWE Group. *Pride 2025: REWE Group sets an example for diversity*. 20 August 2025. URL: <https://www.rewe-group.com/en/press-and->

[media/newsroom/stories/pride-2025-rewe-group-sets-an-example-for-diversity/](#) (Дата звернення: 10.04.2026)

65. REWE Group. Progress report 2023: training and development programs. URL: [https://rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2023/en/assets/downloads/REWE\\_Group-Progress-report\\_2023.pdf](https://rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2023/en/assets/downloads/REWE_Group-Progress-report_2023.pdf) (Дата звернення: 10.04.2026)

66. REWE Group. REWE Group at a glance. 2025. URL: <https://www.rewe-group.com/en/rewe-group-at-a-glance> (Дата звернення: 10.04.2026)

67. REWE Group. *REWE Group recognised as LGBTIQ+-friendly employer for the third time*. 25 October 2024. URL: <https://www.rewe-group.com/en/press-and-media/newsroom/stories/rewe-group-recognised-as-lgbtqi-friently-employer-for-the-third-time/> (Дата звернення: 10.04.2026)

68. REWE Group. Structure and employees. 2024. URL: <https://rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2022/en/rewe-nb/structure-employees/index.html> (Дата звернення: 10.04.2026)

69. REWE Group. *Structure and sales lines*. <https://www.rewe-group.com/en/company/structure-and-saleslines/> (Дата звернення: 10.04.2026)

70. Serniak, I., Serniak, O., Mykhailyshyn, L., Skrynkovskyy, R., Kasian, S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: Example of agro-processing enterprises of Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 7(4), 129–148. 2021. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/479> (Дата звернення: 12.04.2026)

71. Shen, J., Zhu, C. Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020–3035. 2011. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951> (Дата звернення: 12.04.2026)

72. Solnyshkina, A. Social policy: Theory, methodology and practical aspects of teaching and implementation in the professional activity of social workers. *Social Work*

and Education, 11(1), 144–158. 2024. URL: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.24.1.12> (Дата звернення: 14.03.2026)

73. Sustainability linked bond progress Report. 2025. URL: [https://www.rewe-group.com/content/uploads/2025/07/REWE-Group\\_SLB-Progress-Report\\_07.2025.pdf?t=2025072302](https://www.rewe-group.com/content/uploads/2025/07/REWE-Group_SLB-Progress-Report_07.2025.pdf?t=2025072302) (Дата звернення: 16.04.2026)

74. Vaishnav, R. Role of HR policies in building organization's brand. *Asian Journal of Contemporary Research*, 2. 2025. URL: <https://acr-journal.com/article/role-of-hr-policies-in-building-organization-s-brand-1904> (Дата звернення: 05.05.2026)

75. Voegtlin, C., Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181–197. 2016. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003> (Дата звернення: 23.03.2026)

76. MERCER.COM. URL: <https://www.mercer.com/de-de/solutions/transformation/hr-transformation/hr-operating-model-design> (Дата звернення: 22.04.2026)

77. AON. Employee wellness. URL: <https://www.aon.com.au/belgium/fr/products-and-services/employee-benefits/wellness.jsp> (Дата звернення: 21.04.2026)

## Метадані

### ДОКУМЕНТ

Заголовок

Соціальна політика в організації

Автор

Долгіх

Науковий керівник / Експерт

Бондаренко

ІД документу

334121215

### ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

### ЗВІТ

Дата звіту

6/1/2026

Дата редагування

---

## Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

14626

Кількість слів



КЦ

117943

Кількість символів

## Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті.

Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв



2

Інтервали



0

Мікропробіли



31

Білі знаки



0

Парафрази (SmartMarks)



9