

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ**

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

**Кваліфікаційна робота(проект)**

магістр  
(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО  
УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ**

Виконав: студент другого курсу, групи 8.0731-пм  
Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий

менеджмент

(назва освітньої програми)

Погребняк Богдан Михайлович

(ініціали та прізвище)

Керівник: Бушман Т.С., к.е.н., викладач.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент професор кафедри менеджменту  
організацій та управління проектами, д.н.держ.упр.

Ажажа М.А.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя  
2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Інженерний навчально-науковий інститут  
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами  
Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та назва)  
Освітня програма \_\_\_\_\_ Промисловий менеджмент \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри д.філос.н.,  
проф.Воронкова В.Г. \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Погребняк Богдана Михайловича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Формування механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю керівник роботи \_\_\_\_\_  
Бушман Т.С., к.е.н., викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «02» 06.2022 року № 598-С

2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2022 р.

3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю. 2. Аналітико-дослідницькі виміри механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю. 3. Напрями удосконалення механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Основні складові соціального управління. Функціональний аналіз змістовних характеристик соціально-орієнтованого управління на підприємстві. Концептуалізація змістовних характеристик соціально-орієнтованого управління на підприємстві. Відмінності традиційної та соціально-орієнтованої моделі конкуренції.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.08.22	
Розділ 2	Бушман Т.С., к.е.н., викладач кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.09.22	
Розділ 3	Бушман Т.С., к.е.н., викладач кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.10.22	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами		

## 7. Дата видачі завдання 30 червня 2022 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві	30.07.22	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю	15.08.22	
3	Розкрити методи та засоби удосконалення механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю	31.08.22	
4	Виявити діагностику проблем механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю	15.09.22	
5	Визначити фактори результативності механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю	30.09.22	
6	Дослідити напрями удосконалення механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві	01.10.22	
7	Запропонувати інструменти удосконалення механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю	30.10.22	
8	Обґрунтувати складові механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві	01.11.22	
9	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві	30.11.22	

Студент

\_\_\_\_\_ **Б.М. Погребняк**  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту)

\_\_\_\_\_ **Т.С. Бушман**  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ **О.М. Венгер**  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Погребняк Б.М. Формування механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, науковий керівник Т.С.Бушман. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2022.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади формування механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю. Розглянуто особливості формування механізмів соціально-орієнтованого управління умовах управління конкурентоспроможністю. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю.

Ключові слова: МЕХАНІЗМ, ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ, СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ

## ABSTRACT

Pohrebniak Bohdan. Arrangement of Social Management Mechanisms at the Enterprise under Conditions of Competitiveness Management.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 281 Public management and administration, supervisor T.S.Bushman. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of Organization Management and Project Management, 2022.

The qualification paper examines the theoretical and methodological foundations of the formation of socially-oriented management mechanisms at the enterprise in terms of competitiveness management. Peculiarities of the formation of mechanisms of socially-oriented management of conditions of competitiveness management are considered. Some attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of the mechanisms of socially-oriented management at the enterprise in terms of competitiveness management.

Keywords: MECHANISM, PUBLIC ADMINISTRATION, SOCIALLY-ORIENTED MANAGEMENT

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	14
1.1. Теоретичні засади соціально-орієнтованого управління на підприємстві	14
1.2. Понятійно-категоріальний апарат механізму соціально-орієнтованого управління	22
1.3. Зарубіжний досвід формування механізму соціально- орієнтованого управління	36
Висновки до першого розділу	47
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	49
2.1. Діагностика концепції побудови соціально- орієнтованого управління на підприємстві	49
2.2. Удосконалення процесу формування механізму соціально-орієнтованого управління на підприємстві	69
2.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю	80
Висновки до другого розділу	86
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	90

## ВСТУП

Актуалізація питань соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю вимагає формування відповідних систем управління, які забезпечували б досягнення економічної ефективності результатів діяльності підприємства за умов збереження стабільності суспільних та культурних систем, зменшення руйнівного впливу на навколишнє середовище, скорочення кількості конфліктів у суспільстві.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що на етапі розвитку економіки України бізнес зміщує акценти з отримання прибутку на досягнення соціального ефекту. Окрім проблем виробничо-технічного характеру, вітчизняний бізнес поступово переходить до вирішення соціальних завдань, а підвищення соціальної відповідальності – формує ділову репутацію та позитивний образ підприємства.

Формування соціально-орієнтованої ринкової економіки України забезпечує узгодження та врахування інтересів усіх соціальних груп населення у формуванні державної макроекономічної політики. Її сутність полягає в забезпеченні економічного зростання шляхом підпорядкування економіки завданням соціального розвитку суспільства. Підвищення доходів і рівня життя, розширення споживчого попиту і високі вимоги до якості товарів та послуг призводять до усунення монополізму, підвищення конкуренції виробників та інших форм активізації господарського життя. Водночас в умовах соціально-орієнтованої ринкової економіки такі соціальні чинники, як сприятливі умови праці, розвинена система стимулювання праці й механізми її оплати, соціальні гарантії і соціальне забезпечення, починають відігравати істотну роль у підйомі виробництва. Усе це потребує додаткових наукових досліджень соціально-орієнтованого ринку, зокрема й основних етапів його формування.

Соціально підприємництво передбачає стійке позиціонування бренду, що потужним інструментом конкурентної боротьби. Зростання нематеріальних активів дозволяє залучити додаткові інвестиції та розширити ринок збуту товарів та послуг. Соціально-орієнтоване управління підприємствами може знизити операційні ризики, пов'язані із забезпеченням господарської діяльності підприємств за умов турбулентності довкілля.

У сучасних умовах необхідний розвиток інноваційного підприємництва та пошук драйверів зростання здатних конкурувати у глобальному світі. Ситуація не обмежується тривіальними рішеннями існуючих проблем та директивними методами економіки. Оскільки реальна середньомісячна заробітна плата в Україні постійно знижується, що в умовах надвисокого рівня інфляції підриває купівельну спроможність та суттєво погіршує добробут та рівень життя більшості громадян країни.

Соціально-орієнтоване управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю та його механізми впритул пов'язані з питаннями соціальної держави та її формування. Розгляду теоретичних питань соціальної держави та її функціонування приділяють значну увагу такі дослідники, як В.Авер'янов, Б.Адамов, Г.Атаманчук, О.Амосов, О.Амоша, В.Афанасьєв, М.Ажажа, С.Глазьєв, В.Базилевича, В.Близнюк, В.Волинського, В.Воронкова, С.Галуза, А.Гальчинський, А.Герасмимчук, В.Геєць, Г.Губерна, А.Дегтярь, А.Деркач, Д.Карамішев, В.Князєв, В.Корженко, В.Колпаков, О.Коротич, М.Корецький, М.Латинін, В.Лобас, В.Лебець, Т.Лозинська, І.Лукінов, В.Мартиненко, Ю.Маршавін, О.Мордвінов, А.Мерзляк, Г.Одінцова, О.Палія, І.Павлов, Ю.Пахомова, С.Поважний, Я.Радиш, В.Ребкало, І.Розпутенко, С.Серьогін, В.Скуратівський, С.Мочерний, В.Тертичка, В.Ткаченко, В.Цвітков, Ю.Шаров, Г.Щокін, М.Чумаченко, А.Чухно, В.Удовиченко, Т.Заславська.

З різних точок зору проводять порівняльний аналіз моделей соціально-орієнтованого управління такі вчені, як Б. Дікон, Ч. Ендрейн, Г. Еспінг-Андерсен. Проблеми та вплив глобалізації на європейські соціальні



держави досліджували вчені різного наукового спрямування і сфер – філософії, соціології, педагогіки, економіки, політичних наук. Серед них можна виділити З. Баумана, У. Бека, Л. Вайса, Д. Гелда, Е. Гідденса, М. Кастельса, М. Квієка, С. Креснера, Е. МакГрю, Р. Мішру, С. Сесена, Дж. Розенау та багато інших.

Цікаві погляди з боку соціальної філософії українських вчених – В.Андрущенко, В.Беха, В.Воронкової, В.Волобуєва, Л.Губерського, О.Гаєвської, В.Корженка, В.Ляха, В.Пазенка, І.Шавкун; соціології управління – В.Огаренка, С.Катаєва, С.Скідіна, М.Туленкова, В.Щербини, Ю.Романенка.

Відомі зарубіжні вчені М. Амстронга, С. Брегеля, Д. Б'юкенена, У. Буковича, М. Вебера, Т. Веблена, Ф. Візера, Д. Гелбрейта, Б. Дікона, Дж. Кейнса, Ф. Листа, К. Маркса, А. Маршалла, В. Оукена, Д. Рікардо, Д. Робінсона, П. Самуельсона, Б. Селігмена, Р. Скідельські, С. Сисмонді, А. Сміта, М. Фрідмена та інші розглядають методологію державного управління в умовах ринкової економіки.

Вагомий внесок у процес формування теорії державного управління соціально-економічними системами зробили вітчизняні вчені: В. Авер'янов, Б. Адамов, О. Амосов, О. Амоша, Л. Анічин, С. Галуза, А. Гальчинський, В. Геєць, М. Герасимчук, А. Дегтяр, Д. Карамішев, В. Колпаков, О. Коротич, М. Латинін, Т. Лозинська, В. Мартиненко, Ю. Маршавін, Г. Одінцова, В. Цветков, М. Чумаченко та ін.

На теперішній час у науковій літературі розглядається широкий спектр питань розвитку підходів до управління соціальною діяльністю підприємств крізь призму соціальної відповідальності. Цій проблемі присвячені наукові розробки відомих зарубіжних вчених: М. Ван Марревійка, М. Веласкеса, Д. Віндзора, А. Керолла, М. Шварца, Р. Штойера та інших.

Теоретичну основу концепції соціально-орієнтованої ринкової економіки закладено у працях Ф. Бема, Л. Ерхарда, А. Мюллер-Армака, В.

Ойкена, В. Репке, А. Рюстова. Проблеми становлення соціально орієнтованої моделі ринкової економіки в Україні присвячені численні публікації вітчизняних вчених, зокрема О. Амоші, Г. Башнянина, А. Гальчинського, В. Гейця, А. Деркача, Б. Панасюка, А. Сіленка, В. Скуратівського, Г. Стеблій, В. Удовиченка, В. Черняка, С. Чистова та ін. Поряд з тим, в економічній літературі немає єдиного підходу щодо визначення суті, критеріїв, особливостей становлення соціально орієнтованого ринку в Україні.

Наукові дослідження різних аспектів соціально-орієнтованого управління знайшли відображення в працях українських вчених: А.Аверіна, О.Грішньої, А.Гриненка, М.Дороніної, А.Колота, Л.Лутай, Н.Лук'янченко, О.Новікової, І.Слепенкова, Г.Щокіна, С.Мельника, Н.Сімченко та інших, в роботах російських дослідників: А.Гладишевої, В.Іванова, І. Слепенкова, Ю. Аверіна, В. Франчука, Б. Кутирьова, а також зарубіжних авторів М. Мескона, П.Друкера, Ф. Фукуями, Б.Нельсона, О.Конта, Г.Спенсера.

Дослідженню науково-методологічних і прикладних аспектів соціально-орієнтованого управління на підприємствах присвячено роботи багатьох дослідників, серед яких І.Коміссинська, І.Сударєв, А.Коротовський, В.Загорій, М.Ляпунов, О.Мешковський, С. Коваленко, В. Георгіївський, В. Лебединець, Ю.Подпружніков та інші. Не зважаючи на наявність значної кількості наукових публікацій по зазначеній тематиці, деякі теоретичні аспекти стратегічного управління соціально-орієнтованим управлінням підприємством носять дискусійний характер і потребують поглибленого дослідження. Невирішеними залишаються проблеми реалізації стратегій для забезпечення успішного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць і публікацій щодо різних аспектів соціально відповідального управління як концептуальної складової сталого розвитку підприємств, багато питань саме з концептуалізації засад формування соціально-орієнтованих систем управління діяльністю підприємств залишаються неопрацьованими. До того

ж представлений у вітчизняній науці управління теоретико-концептуальний базис соціальної відповідальності бізнесу здебільшого заснований на іноземному досвіді, що значно обмежує розвиток науково-методичного забезпечення соціально-орієнтованого управління діяльністю вітчизняних підприємств.

Об'єкт дослідження – процеси соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю.

Предмет дослідження - напрями удосконалення механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю.

Мета роботи – аналіз та оцінка механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю.

Основними завданнями роботи є:

- розкрити методологію механізмів соціально-орієнтованого управління;
- розглянути основні теоретичні засади механізмів соціально-орієнтованого управління;
- розглянути зарубіжний досвід формування механізмів соціально-орієнтованого управління;
- сформулювати концепцію підвищення ефективності механізмів соціально-орієнтованого управління;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності механізмів соціально-орієнтованого управління.

Теоретичний матеріал та сформульовані в кваліфікаційній роботі пропозиції можуть бути корисними в загальній практиці підприємств і організацій щодо удосконалення соціально-орієнтованого управління на підприємстві. Методи дослідження були зумовлені поставленою метою та особливостями об'єкта і предмета дослідження. З позицій системного підходу розглянуто механізми соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю, що дозволило

розробити теоретичні положення системи управління на підприємстві та визначити її складові.

Процесний підхід використовувався для розгляду та аналізу механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю в контексті використання системи збалансованих показників та ключових показників результативності.

Історичний і логічний підхід – для аналізу проблеми дослідження соціально-орієнтованого управління на підприємстві та виявлення її спадкоємності з науковими роботами зарубіжних та вітчизняних вчених. Міждисциплінарний підхід дав змогу здійснити інтегративний аналіз соціально-орієнтованого управління на підприємстві та сутності управління людськими ресурсами на основі вивчення праць з державного управління, стратегічного управління, соціології, соціальної психології, економіки, менеджменту, тощо.

У процесі дослідження соціально-орієнтованого управління на підприємстві були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: метод порівняння – для порівняння механізмів соціально-орієнтованого управління в бізнес-організаціях; методи індукції та дедукції при визначенні основних проблем та недоліків існуючих механізмів соціально-орієнтованого управління, що дозволило обґрунтувати необхідність використання сучасних підходів до системи управління механізмів соціально-орієнтованого управління на підприємстві та визначення її результативності; соціологічне дослідження (в контексті включеності державних службовців в професійну діяльність); аналіз нормативних документів, зарубіжних і вітчизняних наукових джерел, статистичних матеріалів, Інтернет-ресурсів.

Методологічною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів та офіційні публікації міжнародних організацій. Інформаційну та емпіричну базу дослідження склали нормативні документи органів державної та регіональної влади, статистичні та соціологічні дані, матеріали, опубліковані в періодичних виданнях та мережі Інтернет.

### Апробація результатів

Погребняк Б.М., Ажажа М.А. Канадський досвід сервісно-орієнтованої державної політики. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства» 23-24 листопада 2022 року.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

### 1.1. Теоретичні засади соціально-орієнтованого управління на підприємстві

Соціально-орієнтоване управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю є логічним продовженням еволюційних змін в наукових теоріях менеджменту, які стали віддзеркаленням змін в економіці і усій системі соціально-економічних відносин. Витоки соціально-орієнтованого управління сягають 50-х років минулого століття, в часи популярності школи людських відносин, завданням якої було вивчення впливу соціальних і психологічних особливостей малих неформальних груп на результативність роботи організації та зосередженість на способах і методах налагодження міжособистісних відносин в колективі. Напрямки цієї школи у кінці 80–90-х років ХХ століття доповнили нові підходи в менеджменті, які ґрунтувалися на теорії змін і адаптації організації і в межах яких розроблялися методи управління організаційними змінами, культура організації, лідерство, що спрямовувалися на максимальне використання потенціалу організації.

Основними чинниками, які сьогодні стимулюють розвиток соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю, є:

- нові виклики ХХІ століття – управління знаннями, носіями яких є людина, соціальна особистість;
- економічні методи управління самі по собі уже не дають

очікуваних результатів і тому їх потрібно доповнювати соціальними методами;

- зміщення акцентів з матеріально-речових елементів діяльності (фізичний капітал) до нематеріальних (інтелект, знання, психологічна стійкість і адаптивність);

- зближення сфери технології, організації виробництва та сфери наук про людину, яка розпочалася у 90-х роках ХХ століття;

- зростання вагомості людського чинника в потенціалі будь-якої організації;

- прискорення гуманізації суспільного життя, яка витісняє на другий план чисто технічні і виробничо-технологічні фактори;

- інтелектуалізація праці й інформатизація суспільства, що мають своїм наслідком запит на інтелектуальних працівників, які послуговуються духовним інструментарієм;

- загальнопланетарні фактори – посилюються процеси соціальної інтеграції і дифузії цивілізацій, суспільних і культурних систем, що розширює можливості використання соціальних технологій.

Отже, соціально-орієнтоване управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю історично обумовлений як розвитком теорії й практики менеджменту, так і духовно-моральними факторами.

Під соціально-орієнтованим управлінням на підприємстві будемо розуміти сукупність системоутворюючих елементів та інституцій, які в процесі взаємодії формують якісно нові соціальні норми, політику, культуру, сферу відповідальності, що в цілому відображає інтереси персоналу, власників, стратегічних партнерів підприємства. Функціонування соціально-орієнтованої системи управління супроводжується формуванням організаційного, цілеспрямованого і передбачуваного соціального впливу на форму та зміст соціально-економічних відносин, що виникають в процесі виробничої діяльності підприємства.

Метою формування соціально-орієнтованого управління на

підприємстві є координація діяльності персоналу підприємства для досягнення гармонізації соціоекологоекономічних пріоритетів діяльності підприємства в рамках прийнятої стратегії розвитку.

Згідно методології системних досліджень [6–9] будь-яка система володіє рядом змістовних характеристик, які відображають її сутність та призначення. Результатом сукупності взаємодій підприємства із зовнішнім середовищем має бути досягнення цілей у соціальному, економічному та екологічному вимірі. Таким чином, ключовим цільовим пріоритетом формування та розвитку соціально-орієнтованого управління на підприємстві є досягнення цілей сталого розвитку шляхом провадження соціально-відповідального типу поведінки у зовнішньому середовищі.

В основу соціально-орієнтованого управління закладено філософію управління, що досліджує процес формування соціально-технологічної культури кожного працівника, для того, щоб досягнути гармонійних відносин в колективі і якнайкраще використати людський потенціал.

Виділимо головні принципи соціально-орієнтованого управління на підприємстві: сувора гуманістична орієнтація; корпоративне співтовариство; толерантність; співробітництво; висока відкритість; свобода; динамізм; відповідальність.

Одним з найважливіших принципів соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю є принцип відповідальності, а умовою його реалізації – розвиток організаційної культури підприємства.

Відповідальність поділяється на юридичну і соціальну.

Юридична відповідальність трактується як настання негативних економічних наслідків для суб'єкта господарювання в результаті невиконання взятих зобов'язань безпосередньо шляхом застосування до них передбачених законом санкцій економічного характеру.

Юридична відповідальність залежить від характеру настання несприятливих економічних наслідків і буває таких видів: цивільно-правова,



адміністративна, дисциплінарна, кримінальна. Особливістю юридичної відповідальності є те, що вона має достатню правову базу і добре врегульована законодавчими актами. Отже, проблем у цьому плані немає, є проблеми у бажанні, а, часом, і в реальних можливостях суб'єктів господарювання виконувати свої зобов'язання, а це вже аспект волі, тобто соціально-етичного характеру. Оскільки фактор домінанти соціальних технологій зумовлює посилення соціальної сфери в житті суспільства, то це неминуче вимагає зміни підходів в системі менеджменту в напрямку розвитку принципів соціальної відповідальності підприємства.

Соціальна відповідальність – це дії організації, спрямовані на забезпечення благоустрою суспільства, що ґрунтується на добровільних засадах, а не на вимогах законодавчих актів. Отже, не маючи належного правового врегулювання, соціальна відповідальність є категорією, насамперед якісно-моральною, а її дотримання є доволі проблематичним і не завжди сприймається суб'єктами господарювання як обов'язок.

Соціальна відповідальність суб'єктів господарювання формується в умовах управління конкурентоспроможністю відповідно до політичних, релігійних, культурних пріоритетів, які панують у суспільстві на певний момент часу. Сьогодні основними соціальними пріоритетами для сучасних підприємств мають стати: впевненість у корисності своєї праці як для себе, так і для суспільства; віра в чесний бізнес; ставлення до підприємницької діяльності як до мистецтва; прагнення до чесної праці з партнерами і конкурентами; прагнення до інновацій; декларування гуманістичних цінностей в ринковому середовищі; добра воля на чесне підприємництво.

Правову основу соціального розвитку та соціальної відповідальності організації становлять: Кодекс законів про працю, закони України «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про екологічний аудит», «Про основи соціальної захищеності інвалідів», «Про охорону праці», «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії», «Про безпечність та якість харчових продуктів», «Про захист прав споживачів»,

«Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про соціальний діалог в Україні». Отже, спираючись на наукову теоретичну та правову базу, представимо основні поняття соціального розвитку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Поняття теорії управління соціальним розвитком організації

Категорія	Сутність
1	2
Методи соціального управління	Система засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, трудову і соціальну активність працівників, а також споживачів. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, мотивування, оцінювання навчання та розвитку персоналу тощо
Соціальне нормування	Визначає соціальні норми, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їхніх груп у колективі. Під нормою розуміють визначений обов'язковим порядок, правило. Соціальні норми підпорядковані цілям та завданням, визначаються характером трудових відносин, регулюють різні сторони життя колективу
Соціальне регулювання	Заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі та удосконалення соціальних відносин між працівниками
Соціальне прогнозування	Використовується для створення інформаційної бази розроблення планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі. Параметри соціального прогнозу включають такі показники: соціальна та штатна структура, зміни загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня працівників; зміни у матеріальному забезпеченні й побутових умовах, зміни у лояльності та задоволеності працівників, продуктивності праці та ін.
Соціальне планування	Реалізується шляхом складання плану соціального розвитку організації (підприємства)
Соціальний контроль	Процес, завдяки якому забезпечується функціонування системи відносин (формальних і неформальних) між працівниками, в тому числі затвердженими регламентами або політиками
Соціальний параметр	Показник соціальних процесів, фактичне значення у кількісному або якісному вираженні
Соціальна структура	Характеристика персоналу за віком, статтю, освітнім рівнем, досвідом роботи, наявністю дітей
Соціальний розвиток організації	Сукупність функціонально і структурно взаємопов'язаних елементів соціального середовища, що змінюються у часі та просторі, набуваючи нового якісного стану, забезпечуючи розвиток компонентів соціального потенціалу для задоволення потреб споживачів та інтересів усіх зацікавлених сторін
Соціальна технологія	Система знань про організацію діяльності, пов'язана з виконанням етапів, операцій, методів, дій. Процес забезпечення дії всього механізму соціального управління
Соціальна динаміка	Зміни, які відбуваються у структурі організації, характеризуються горизонтальною та вертикальною мобільністю працівників (зміни ролей та статусу)

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Суб'єкт управління	Наділена компетенціями і владними повноваженнями посадова особа або група (колектив, об'єднання, організація, інституція), яка здійснює управлінський вплив
Соціальна політика	Комплекс заходів, спрямованих на виявлення, задоволення, регулювання та узгодження різних потреб та інтересів персоналу й інших заінтересованих груп (постачальники, громада)
Інструменти соціальної політики	Способи, методи, технології. Розрізняють фінансові (оподаткування, пільги, штрафи, субсидії) і не фінансові інструменти впливу (мотиваційного, психологічного, інформаційного)
Соціальний діалог	Процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування, із питань формування та реалізації державної соціальної й економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин

Об'єкт дослідження – сукупність функціонально і структурно взаємопов'язаних елементів соціального середовища, що змінюються у часі та просторі, набуваючи нового якісного стану, забезпечуючи розвиток компонентів соціального потенціалу для задоволення потреб споживачів та інтересів усіх зацікавлених сторін [2].

Мета або цільовий вектор управління соціальним розвитком підприємства залежить від його стратегічної орієнтації на ринку товарів/послуг, життєвого циклу, рішень власників бізнесу та акціонерів. Соціально-економічний дуалізм розуміння головної мети в управлінні розвитком підприємства завжди був предметом обговорення науковців. Галузева специфіка соціального розвитку підприємства торгівлі полягає у максимізації його цільової спрямованості, балансуванні між пріоритетністю соціальною чи економічною або вибором компромісу – соціально-економічної цінності.

Соціальна відповідальність багатовекторна і багатоаспектна, вона проявляється на різних рівнях відносин підприємства: внутрішньому, у взаємовідносинах із персоналом підприємства і зовнішньому – у взаємовідносинах з суспільством.

Отже, в соціально-орієнтованому управлінні на підприємстві в умовах

управління конкурентоспроможністю виникає ще одна проблема – формування соціальних стандартів і розвиток відносин соціального партнерства. Ця проблема носить загальнодержавний характер і буде успішно вирішуватись тільки за умови, що соціальна відповідальність стане важливою складовою соціальної політики України, і тільки після цього вона зможе опуститись на рівень підприємств.

Система соціальної відповідальності в Україні перебуває в зародковому стані, вона тільки створюється, тому існує ще низка проблем, пов'язаних із формуванням повноцінного механізму реалізації соціальної відповідальності, який включає як саму процедуру її функціонування, так і систему санкцій, тобто регуляторний інструментарій та розвиток соціального планування як обов'язкової умови соціально-орієнтованого менеджменту.

Для підвищення соціальної відповідальності необхідно розробити етичний кодекс, який має ґрунтуватися на етичних нормах і правилах поведінки, враховуючи чесне ставлення до своїх обов'язків і порядність у відносинах бізнесу. Завдяки цьому соціальна відповідальність перейде в площину соціально-етичної відповідальності, яка стане запорукою формування духовної економіки. Духовна економіка як мудре і благородне прагнення до прогресу є новою філософією бізнесу третього тисячоліття, фундаментом якого стане організаційна культура, що розглядається як тонкоплановий інструмент у системі сучасного менеджменту.

Трансформаційні процеси в економіці приводять до того, що роль технологічних факторів поступово відходить на другий план, розвиток підприємства відбувається завдяки культурологічним чинникам. Як свідчить світова практика, усі успішні підприємства, що функціонують на ринку, мають високий рівень культури, який формується внаслідок продуманих зусиль, спрямованих на розвиток духу організації та її цілісність. Сукупність інтересів, потреб, цільових установок, традицій, які існують у просторі економічної організації, «просіюючись» через людське середовище, утворюють феномен організаційної культури.

Організаційна культура відображає не тільки цінності, норми і переконання, прийняті в конкретній організації, але й систему відносин у горизонтальному та вертикальному перерізах. Організаційна культура формує дух лідерства й беззаперечно налаштовує на успіх. Визначаючи моделі мислення в організації, організаційна культура стає спеціальним управлінським інструментом.

Організаційна культура формує правила взаємовідносин із партнерами на основі не юридичної, а моральної відповідальності перед ними, отже, вона є невід'ємною складовою соціально-етичного менеджменту.

Виділимо головні аспекти організаційної культури як інструментарію управління. До них належать: відношення до ризику, поєднання індивідуалізму й колективізму, цілеспрямованість, ступінь координування, контроль, мотиваційна філософія, ставлення до конфліктів і критики, характер комунікацій.

Управлінський вплив організаційної культури простежується також через: організаційну практику, організаційну структуру, організаційну поведінку, організаційні процеси, темпи розвитку організації тощо. Організаційна культура є стимулятором до економічного успіху, який визначається багатьма параметрами, зокрема: здатністю підприємства нарощувати свій ресурсний потенціал, своєчасно здійснювати технологічні прориви, забезпечувати сприйняття інноваційних викликів часу, сприяти гармонізації у взаємовідносинах персоналу підприємства. Поряд із економічними показниками рівень організаційної культури може виступати критерієм оцінки перспективності підприємства. Культура визначає місію і стратегію, а потенціал її розвитку може обмежувати або зміцнювати інноваційний потенціал підприємства загалом.

У реалізації організаційної культури як ефективного інструменту менеджменту допомагають її функції: змістовна, оптимізуюча, системоутворювальна, мотиваційна, які одночасно впливають на структуру підприємства, процес та поведінку персоналу і віддзеркалюють інноваційну

динаміку в системі менеджменту.

Розширення сфери використання соціальних технологій і формування соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю виносить на повістку дня необхідність вирішення додаткових проблем – підготовку нових управлінь соціальних менеджерів, наділених не тільки спеціальними знаннями в сфері теорії соціальних технологій, але й особливою культурою і науковим баченням соціально-економічної реальності. Крім того, ця система менеджменту вимагатиме зміни стилю, форм, методів управління і навіть організаційної структури управління, оскільки її доведеться підсилити відділами соціально-психологічного спрямування.

Соціально-орієнтоване управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю ґрунтується на соціальних технологіях, призначених для прийняття управлінських рішень соціального характеру, підвищення ефективності організаційного проектування, підбору, навчання кадрів і розвитку персоналу (формування ефективної кадрової політики), зняття соціальної напруги в колективі.

Тільки синтез відповідальності й організаційної культури зможуть привести до еволюції форм економічних відносин і швидкого економічного зростання України.

## 1.2 Понятійно-категоріальний апарат механізму соціально-орієнтованого управління

Процес дослідження основних теоретичних засад формування механізму соціально-орієнтованого управління дозволив розглянути понятійно-категоріальний апарат соціально-орієнтованого управління.

Понятійно-категоріальний апарат механізму соціально-орієнтованого

управління – це тлумачення понять, термінів, категорій цього питання, які дозволять подальше наукове досягнення непростих проблем, що пов'язані з формуванням механізму соціально-орієнтованого управління.

Соціальні витoki управління можна пов'язати з діяльністю китайського мислителя і філософа Конфуція (справжнє ім'я Чжун-ни або Кун-Цзи, приблизно 551 до н.е. – 479 н.е.). Важливі принципи його вчення були прийняті як ідеологічна основа державного управління і залишаються актуальними й у XXI ст. Історія показала, що закладені ним принципи дотримання «ритуалу» всіма підданими, необхідність безперервного навчання, осмислення духовного буття та людяність сприяли ефективному управлінню державою. Конфуцій наголошував, що найкращим наставником в організації стає той, хто найуспішніше навчається сам, людина повинна глибоко пізнати власну природу. Імовірно, що усвідомлення країнами Сходу (Китай, Японія) успадкованих історичних культурних традицій, вплетених у контекст буддизму, синтоїзму, пояснюють економічну міць та високу працездатність людського ресурсу цих країн і сьогодні.

Розвиток відносин у спільній діяльності людей в організації та управлінні ними зумовлює встановлення цінностей, різних формальних і негласних правил, прийомів та методів.

Активний розвиток соціальних механізмів відбувався за останні 200 років. Становлення нової системи цінностей у період просвітництва (XVIII – початок XIX ст.) сприяло появі публікацій Ш. Фур'є, Р. Оуэна, в яких формулюються ідеї створення трудових асоціацій як гармонійних осередків нового справедливого суспільства без конфліктів та бідності. У цей період в Європі назріває потреба суспільства у формуванні інституцій соціального спрямування, оскільки брак системи соціального забезпечення прирікав людей на жебрацьке існування. Проте А. Сміт вважав, що систематична соціальна допомога підриває цінності бережливого ставлення та особистої відповідальності за матеріальний добробут та трудової повинності (дисциплінованості) людини [48].

Ф. Дунаєвський, засновник і директор Всеукраїнського інституту праці у м. Харкові, розумів управління як соціальний процес, наголошуючи, що беззаперечною умовою нормального функціонування будь-якої організації є її структурна організованість, дотримання працівниками трудової дисципліни [19, с. 55].

М. Туган-Барановський розкрив залежність заробітної плати від прибутку. Він виділяє п'ять груп потреб людей: фізіологічні (для безпосередньої підтримки життя); статеві; симптоматичні інстинкти; альтруїстичні; потреби, які ґрунтуються на практичних інтересах. Науковець сформував власну теорію розподілу, яка визначає доходи суспільних класів, тобто розміри прибутку і заробітної плати. Він розглядав заробітну плату як частку внеску робітників у суспільний продукт. Ця частка коливається. Нижньою межею заробітної плати є фізіологічний мінімум (в умовах сьогодення – споживчий кошик). Оскільки основою зростання заробітної плати і прибутку є продуктивність праці, то вони можуть зростати одночасно. Конкретне співвідношення зростання заробітної плати і прибутку залежить від співвідношення найманих працівників і підприємців. Отже, соціальна теорія розвитку М. Туган-Барановського узгоджувала інтереси робітників і підприємців і визначала шляхи соціального порозуміння в суспільстві. Він опублікував статтю «Психологічні фактори суспільного розвитку», в якій охарактеризував значення соціальних і психологічних чинників в економічному розвитку.

У 1982 р. Т. Пітерс і Р. Вотермен публікують книжку «У пошуках ефективного управління», яка, на наш погляд, є фундаментальним внеском у формування стратегій соціального розвитку управління. Автори, дослідивши успішний досвід американських корпорацій, визначили спільні для них методи і прийоми управління, а саме:

- 1) персонал розглядається як головний ресурс і цінність компанії, джерело підвищення ефективності корпорації;
- 2) надання працівникам повноважень та самостійності (автономії) у



прийнятті рішень;

- 3) підтримка ініціативи персоналу та заохочення новаторських ідей;
- 4) клієнтоорієнтованість;
- 5) оптимальна ієрархічна структура тощо.

Ці положення і донині є ціннісними принципами в системі управління персоналом та ефективності організацій. Вирішальний вплив на формування сучасних уявлень про соціальний розвиток як процес, у центрі якого має бути найповніша реалізація прав та потреб людей, розвиток та реалізація їхніх здібностей і талантів, мали новаторські наукові розробки А. Сена.

Обґрунтування соціально-економічних процесів розвитку людського потенціалу (у тому числі регіонального) та методів оцінювання соціальних результатів діяльності підприємства знайшли відображення у дослідженнях І. Ворожейкіна, О. Дзюби, В. Кашина, В. Саричева, Л. Гармідер, Е. Скляр, І. Єгоршина та ін. Розвиток ініціатив корпоративної соціальної відповідальності в Україні, взаємозв'язок цінностей людини і організації в системі соціальної відповідальності розглянуто у монографіях за редакцією І. Беляєвої, В. Гриньова, М. Дороніної, А. Колота, С. Король, Ф. Котлера, Е. Лібанової, Г. Півняка, Г. Савіної та ін.

Новий етап управління стійким розвитком організації характеризується трансформуванням соціально-економічних пріоритетів на інноваційних засадах і стає фундаментом у стратегії розвитку держав. Ухвалені ООН цілі тисячоліття [28] зобов'язують усі країни здійснювати діяльність відповідно до принципів сталого розвитку, реалізуючи проекти соціально-екологічного впливу.

Соціально-орієнтоване управління в сучасних умовах досліджується у трьох аспектах: соціально-світоглядному, господарському та соціально-психологічному. Соціально-світоглядний аспект управління пов'язаний з формуванням цілісної сукупності поглядів та переконань людини та його місця і ролі в загальному зв'язку предметів та процесів дійсності. Оскільки будь-яка людина являється біосоціальною істотою, то у розрізі

господарського аспекту, задачею соціально-орієнтованого управління є забезпечення умов, для того, щоб людина стала активним суб'єктом відносин власності, а також соціальних, політичних, правових, культурних відносин, могла реалізовувати свою соціальну природу. Кожен суб'єкт повинен мати можливість приймати участь у вдосконаленні законів, у розвитку культури тощо.

Одним із важливих елементів соціально-психологічної сфери управління є фактори, що формують організаційну поведінку співробітників: особисті особливості людини, мотивація, соціально-психологічне середовище, міжособистісні зв'язки та їх характер, комплекс соціальних та організаційних нормативів та ін. Проте, таке управління являє собою єдиний та неподільний на окремі елементи процес, який діє в цілісному суспільному організмі. Зважаючи на вищесказане, соціально-орієнтоване управління можна визначити, як цілеспрямований, організуючий, регулюючий вплив об'єкта (держави, через систему її органів і посадових осіб; підприємства, через систему управління) на всі суспільні процеси, що здійснюються в межах суб'єктивного фактору, тобто безпосередньо суспільства чи його окремої частини (наприклад, працівників підприємства).

Поняття “механізм”, може трактуватися у кількох значеннях, які виходять як з його етимології (переклад із грецької означає “знаряддя, споруду”), так і з використання у різних науках для аналізу взаємодії певних елементів протягом здійснення складного процесу [63], що безпосередньо впливає на складність його застосування як у державному управлінні, так і в решті управлінських наук.

Вчений Л. П. Юзьков виділяє два підходи до визначення поняття «механізм» - структурно-організаційний та структурно-функціональний. У першому випадку, механізм характеризується як сукупність певних складових елементів, що створюють організаційну основу певних явищ, процесів. У другому випадку при визначенні механізму того чи іншого інституту (процесу, явища) увага акцентується не тільки на організаційній

основі його побудови, а й на його динаміці, реальному функціонуванні. Саме поєднання таких підходів є основою дослідження механізмів управління [31, с. 397].

Виходячи з наявності кількох рівнозначних підходів до трактування поняття механізму, всі існуючі механізми (в тому числі і управлінські) з метою їх формування, дослідження та удосконалення доцільно підрозділити на три досить відмінні один від одного типи: механізми-знаряддя, призначені для досягнення конкретної мети; механізми-системи, що надають можливість представлення систем у якості механізмів, які відображають сукупність взаємодій усіх підсистем та елементів системи; а також механізми-процеси, що надають уявлення про послідовність певних перетворень об'єкту під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів та відповідних змін у стані об'єктів, на які вони спрямовані [26, с. 143].

При цьому цільові механізми управління (у тому числі державного управління) являють собою певне знаряддя, що використовується для здійснення цілеспрямованих перетворень і частіше за все трактуються як сукупність способів, методів, важелів, через які суб'єкт управління впливає на об'єкт управління для досягнення певної мети. Поряд з цим, широко досліджуються механізми здійснення процесу управління, у які включають елементи системи управління та простежують послідовні зміни об'єкту управління із зазначенням засобів його перетворення [43].

Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління. При чому, якщо мова йде про внутрішні фактори управління підприємством слід використовувати поняття «механізм управління підприємством», якщо про зовнішні – «механізм взаємодії з іншими підприємствами і організаціями». Оскільки природа внутрішніх факторів управління підприємством є різноманітною (організаційні, структурні, технічні, економічні, адміністративні, матеріальні фактори), виділяють різні види механізмів управління, основними з яких є:

організаційні, економічні, структурні, технічні і адміністративні, інформаційні, механізми організації управління та інші. [34, с. 335].

Складовими частинами господарського механізму підприємства є організаційно-економічний, соціальний та правовий механізми, які між собою є взаємопов'язаними та взаємодоповнювальними. Соціальний механізм функціонування підприємства містить сукупність методів та прийомів за допомогою яких підвищуються професійні та особистісні відносини працівників підприємства. Щодо правового механізму, то він перебуває в тісній взаємодії з організаційно-економічним та соціальним механізмом, визначає правила діяльності суб'єктів господарювання, їх обов'язки, права та відповідальність перед суб'єктами економічної системи. Саме рушій розвитку й удосконалення господарського механізму підприємства загалом та його складових зокрема полягає у взаємодії усіх трьох механізмів [34, с. 337].

Механізм управління, як економічна категорія, включає в себе такі компоненти, як: цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив заради досягнення цілей, принципи і задачі управління, методи управління, форми та інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки. [43].

Поняття “механізм держави” відображає структуру держави у її статичності, однак держава – це живий соціальний організм, органи якого постійно функціонують у тісному взаємозв'язку і взаємодії. У зв'язку із цим варто використовувати інше поняття – “механізм функціонування державної влади”, – під яким розуміється вся сукупність внутрішніх факторів, інститутів, засобів, що забезпечують дію складових держави у їх взаємозв'язку. До складу елементів механізму функціонування держави входять суб'єкти та об'єкти внутрішньодержавного впливу (взаємодії) і засоби дії однієї системи (органу) на іншу. Важливу роль відіграють такі блоки, як прийняття рішень, доведення їх до адресатів, контроль за

виконанням рішень. До механізму функціонування державної влади належить усе те, що пов'язано з внутрішньодержавним управлінням і самоуправлінням. Праву в механізмі функціонування держави відводиться першочергова роль [6, с. 97]. Одним із різновидів механізму функціонування державної влади є соціально орієнтований тип, що має досить тривалу практику його функціонування на Заході.

Основними завданнями у сфері соціально-орієнтованого є підвищення його ефективності у всіх галузях життєдіяльності із посиленням соціальної спрямованості. Виділяють такі основні принципи соціально-орієнтованого державного управління:

- пріоритет суспільних інтересів над будь-якими приватними (соціальних верств чи груп населення, корпорацій, політичних партій);
- розвиток економіки з урахуванням потреб усіх прошарків суспільства і регіонів, що досягається за рахунок економічного заохочення відповідних галузей регіонів, а також вирівнювання соціальних відмінностей шляхом перерозподілу доходів за допомогою податків;
- регулювання державою за допомогою економічних заходів, а якщо необхідно, то й адміністративних цін на життєво важливі для більшості населення товари (продовольчі товари, ліки, плата за житло, комунальні послуги, послуги зв'язку і транспорту, електроенергію, газ, бензин) з урахуванням зарубіжного досвіду соціально орієнтованого управління в умовах управління конкурентоспроможністю [28, с. 127].

Поняття «механізм соціального управління» визначається як сукупність цілей, функцій, принципів та методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування соціальної системи, тобто сукупності соціальних явищ і процесів, що перебувають у відносинах між собою і створюють деякий цілісний соціальний об'єкт. Однозначно, соціальне управління та його механізм покликані панувати, організовувати, координувати, стимулювати та контролювати діяльність колективів та окремих людей. Управління всією соціальною сферою життєдіяльності здійснює держава, її

певні заклади та органи. Однак у соціальному управлінні беруть активну участь організації громадянського суспільства: профспілки, органи самоврядування трудових колективів та ін. [23, с. 265].

Соціальне управління з боку держави і з боку організацій громадянського суспільства має спільні складові (рис.1.1), жодну з яких неможливо ігнорувати.

Основні складові соціального управління реалізуються в тому або іншому обсязі в малих, середніх, великих соціальних утвореннях, а також на державному рівні. Дуже важливо, щоб кожен складову реалізували освічені, грамотні, досвідчені фахівці, в іншому випадку соціальне управління ефективним не буде [23, с. 267].

Основні складові соціального управління
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка і організація управлінських рішень (базових спеціальних, конкретних)</li> <li>• Збір, аналіз і використання інформації, різноманітних методів впливу на об'єкт соціального управління і стилів керівництва</li> <li>• Розвиток самоврядування в трудових колективах та виробничої демократії</li> <li>• Планування соціального розвитку об'єктів соціального управління, організація реалізації цих планів та контроль за їх виконанням</li> </ul>

Рисунок 1.1. Основні складові соціального управління

Основними аргументами, що стимулюють розвиток соціального управління, є:

- зростання соціальної орієнтації світових стандартів функціонування бізнесу;
- сучасні особливості розвитку економіки вимагають від підприємств одночасне врахування соціальних інтересів зацікавлених в діяльності підприємства груп;
- зростання потреби доповнення економічних методів управління

соціальними, задля одержання очікуваного результату;

- зростання вагомості нематеріальних (інтелект, знання, адаптивність) елементів діяльності над матеріально-речовими;
- зростання вагомості людського чинника в потенціалі організації;
- інтелектуалізація праці;
- розширення можливостей використання соціальних технологій тощо. [16, с. 267].

Поняття «соціальна сфера» означає цілісну підсистему суспільства, що завжди змінюється, і породжує об'єктивну потребу суспільства в безперервному відтворенні суб'єктів соціального процесу. Соціальна сфера являє собою підсистему національної економіки, тобто явища, процеси, види діяльності та об'єкти, які пов'язані з забезпеченням життєдіяльності суспільства, людини, задоволенням їхніх потреб, інтересів. Під її розвитком розуміється досягнення якісного стану, що забезпечує ширший спектр якості послуг, які задовольняють соціальні потреби суспільства і породжують розвиток людського потенціалу. Саме з цієї сфери будується соціальна політика держави і підприємства, реалізуються соціальні і громадянські права людини. Основним програмно-цільовим методом управління соціальною сферою повинно бути соціальне програмування. Соціальне програмування являє собою форму системного перерозподілу ресурсів на основі заздалегідь визначених цілей, критеріїв та можливих форм використання даних ресурсів для вирішення конкретних соціальних завдань. Соціальному програмуванню притаманний системний характер, що дозволяє чітко структурувати проблему, визначити можливі терміни її рішення і встановити чіткі критерії ступеня досягнення бажаного результату. Крім того, важливою рисою соціального програмування є чітке визначення адресата отримання ресурсів та державних органів, відповідальних не тільки за розподіл ресурсів, але і в цілому за вирішення проблеми. [76, с. 239].

Розглядаючи механізм соціально-орієнтованого управління, потрібно звернути увагу на синтез таких понять, як «інформація» та «управління» і як

вони застосовуються у сфері соціально-орієнтованого управління. У сучасних умовах термін «інформація» застосовується у всіх сферах життєдіяльності, без виключень. В період інформаційного суспільства та інформаційного життя загалом, неможливо не звернути увагу на соціальну інформацію.

Соціальна інформація, насамперед, це смислова інформація, тобто така, котра перетворюється людською свідомістю та реалізується у діяльності людей. Така інформація зумовлена потребами та інтересами індивідів, різноманітних соціальних груп, що знаходяться у постійному спілкуванні між собою у процесі матеріального і духовного виробництва і організації суспільного життя. Соціальна інформація має свою специфіку, яка включає в себе безліч інформаційних потоків, які рухаються по різних каналах: це і загальнолюдські форми спілкування (міжнародні, міждержавні та ін.), і всередині держави (між соціальними групами, між народом і державними органами тощо), а також у формі виховання, освіти, спілкування у процесі трудової діяльності, дозвілля та ін. Таким чином, соціальна інформація реалізується як вертикально, так і горизонтально [26, с. 339].

Таким чином, під соціальною інформацією мається на увазі та інформація, що вживається у суспільстві як сукупність знань, відомостей, ідей про навколишній світ, насамперед про суспільство, що слугує цілям управління суспільними процесами. Оптимальне управління припускає об'єктивну, істинну і повну інформацію.

Поняття «соціальна інформація» та «соціально-орієнтоване управління» безпосередньо пов'язані між собою та взаємозалежні. Там, де існує інформація, діє і управління, там, де реалізується управління, обов'язково присутня інформація. Будь-який управлінський процес починається з отримання та обробки інформації. Управління – це функція будь-якої організованої системи, що направлена на зберігання її якісної визначеності, на підтримання динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем та на її розвиток. Тому управління являє собою відгук на всю



суму інформаційних взаємодій системи, що направлений на придання їй такої поведінки та стану, такої структурної організації та тенденції розвитку, які відповідали би всій інформації, що накопичила система, та враховували би її об'єктивні потреби. [9, с. 223].

Поняття «принцип» означає: основне правило, провідна засада, ідея, основна вимога. Поведінка системи визначається відповідними закономірностями та правилами, що впливають на всю систему. Принципи визначені об'єктивними закономірностями управління. Вони відображають найбільш загальні, найбільш стійкі риси в прояві цих закономірностей на базі узагальнення минулого досвіду управління [52, с. 48].

Принципи соціально-орієнтованого управління – це основні положення, які відображають пізнані людиною об'єктивні закони та закономірності, якими органи управління керуються у процесі створення і функціонування соціальних систем управління. Розрізняють дві групи принципів: загальні, що впливають на всі сфери суспільного управління (суспільно-політичні) та спеціальні принципи побудови системи управління і здійснення процесу управління [52, с. 50].

До загальних принципів управління належать такі:

- принцип науковості (наукової обґрунтованості, об'єктивності);
- принцип законності (передбачає обов'язкове виконання законів і актів);
- принцип гласності (полягає у своєчасному і регулярному інформуванні громадян про діяльність);
- принцип гуманізму (виражає визнання людини як особистості, її права);
- принцип системності (поєднання окремих видів діяльності на основі загальної мети);
- принцип плановості (забезпечує пропорційний розвиток);
- принцип конкретності (полягає у розгляді конкретних процесів управління та їх аналіз у конкретних обставинах) [18, с. 114].

До спеціальних принципів соціально-орієнтованого управління та функціонування його механізму можна віднести такі принципи, як:

- принцип ієрархічності побудови системи управління;
- цілеспрямованість забезпечення чіткої спрямованості процесів;
- принцип поєднання єдиноначальності і колегіальності;
- принцип відповідальності органів та посадових осіб за дії або бездіяльність;
- принцип раціонального співвідношення цілей та способів їх досягнення з ресурсним забезпеченням;
- принцип зворотнього зв'язку;
- принцип соціальної орієнтованості;
- принцип соціальної відповідальності;
- принцип сталого розвитку.

У формуванні та функціонуванні механізму соціально-орієнтованого управління окрема роль належить принципу зворотнього зв'язку. У загальній формі цей принцип проявляється у взаємодії суб'єкта й об'єкта інформації і управління, в тому числі у ситуаціях, коли суб'єкт і об'єкт управління міняються місцями [33, с. 196]. Отже, і в процесі соціально-орієнтованого управління відбувається зворотній вплив об'єкту управління на суб'єкт. Далі, принцип зворотнього зв'язку зумовлює обмін інформацією, у якості необхідного елемента. Таким чином, соціально-орієнтоване управління – це інформаційний процес зі зворотнім зв'язком. У суспільстві цей принцип діє безперервно, оскільки зворотні дії системи, якою керують, впливають на динаміку управлінських процесів керуючої системи, яка постійно бере до уваги інформацію, що надходить.

Сукупність соціальних взаємодій повинна розглядатися як взаємодія суб'єкта і об'єкта управління. Як суб'єкт (керуюча підсистема), так і об'єкт (підсистема, якою керують) мають складну, багаторівневу структуру. В якості суб'єкта управління виступають: соціальні інститути, організації (в тому числі і громадські), господарські колективи, особистості. Управління

виступає в таких ролях, як: примус (закони), переконання (пропаганда), признання авторитету (віра), або у сукупності першого, другого і останнього. Об'єктом управління, незалежно від форми чи рівня (чи то підприємство, організація, установа або суспільство загалом), фактично виступають люди: колективи чи окремі особистості. [2, с. 180].

Принцип зворотнього зв'язку стосовно соціально-орієнтованого управління реалізується не тільки в виконанні та систематичному контролі, а також передбачає широку ініціативу, активне розуміння, співтворчість тих, хто в даній ситуації виступає у ролі об'єкта управління. У загальному вигляді, в цьому розкривається суть та зміст демократизації управління, яка необхідна для ефективної діяльності, особливо в економічній сфері суспільства, що реалізується у роботі кожного конкретного підприємства та трудового колективу.

Враховуючи вище сказане, мета соціально-орієнтованого управління – це заснований на принципі зворотнього зв'язку цілеспрямований вплив на елементи суспільства як цілісної системи для її для її оптимального організованого ефективного функціонування та розвитку, тобто досягнення певного рівня задоволення матеріальних і духовних потреб членів суспільства за рахунок найбільш ефективного та раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів. Ця мета виражає необхідність і потребу досягати бажаних майбутніх станів.

Одним з основних принципів соціально-орієнтованого управління є принцип соціальної відповідальності, а умовою його реалізації – розвиток організаційної культури підприємства. Соціальна спрямованість в управлінні визначається різноманітністю інтересів учасників управлінських відносин. У процесі вироблення й реалізації управлінського рішення органу управління доводиться враховувати інтереси суспільства, галузі, конкретної організації та соціально-професійних груп, які її складають (адміністративні працівники, спеціалісти, обслуговуючий персонал, робітники). Сьогодні від органів управління різні сфери суспільства вимагають прогнозування соціальних

наслідків управлінської діяльності. Така вимога впливає з фундаментальної настанови розвитку української держави, яка згідно з чинним законодавством України будується як соціально-орієнтована держава. [15, с. 266].

Соціальна відповідальність – це дії організації, спрямовані на забезпечення благоустрою суспільства, що ґрунтується на добровільних засадах, а не на вимогах законодавчих актів. Отже, не маючи належного правового врегулювання, соціальна відповідальність є категорією, насамперед якісно-моральною, а її дотримання є доволі проблематичним і не завжди сприймається суб'єктами господарювання як обов'язок. Соціальна відповідальність суб'єктів господарювання формується відповідно до політичних, релігійних, культурних пріоритетів, які панують у суспільстві на певний момент часу. Сьогодні основними соціальними пріоритетами для сучасних підприємств мають стати: впевненість у корисності своєї праці як для себе, так і для суспільства; віра в чесний бізнес; ставлення до підприємницької діяльності як до мистецтва; прагнення до чесної праці з партнерами і конкурентами; прагнення до інновацій; декларування гуманістичних цінностей в ринковому середовищі; добра воля на чесне підприємництво [19, с. 150].

### 1.3 Зарубіжний досвід формування механізму соціально-орієнтованого управління на підприємстві

Соціально-орієнтоване управління на підприємстві являє собою особливу форму ведення господарської діяльності, яка поєднує у собі елементи комерційної структури разом із функціями і завданнями неприбуткових благодійних організацій. З одного боку, це забезпечує фінансову стабільність та незалежність цієї структури від зовнішніх матеріальних надходжень, а з іншого соціально-орієнтоване управління на

підприємстві покладає на себе важливі соціальні функції, котрі не є привабливими для представників великого бізнесу, а держава не в змозі забезпечити їх виконання на цьому рівні. Характерною рисою поняття соціально-орієнтованого управління на підприємстві є його інноваційність, а саме соціальна інноваційність, яка втілює у собі ідеї, думки, концепції та управлінські рішення, котрі взаємодіючи між собою формують систему ефективного залучення і використання економічних ресурсів для створення кінцевого продукту у вигляді цільового соціального блага.

Ґрунтуючись на результатах досліджень Г. Волинського та І. Тодриної, треба зазначити, що на сьогодні приблизно у двадцяти високорозвинених державах функціонують соціально-орієнтовані ринкові системи приблизно у п'ятнадцяти країнах, після вдалих ринкових реформ створено основи для формування названого типу господарства [2, с. 30]. Моделі розвитку цих країн характеризуються значною соціальною спрямованістю, проте в їх сукупності можна виділити певні угруповання.

Надання пріоритетності у формуванні забезпечувальних цілей, визначення меж та спрямованості соціальної політики держави призвели до формування різних моделей європейської соціально орієнтованої ринкової економіки [3, с. 385]:

Модель Бісмарка (континентальна або німецька модель), основним принципом якої є можливість членів суспільства заробити кошти, потрібні для забезпечення гідного життя. Державна політика в країнах, які побудовані на цій моделі (Німеччина, Франція, Австрія, Бельгія, Нідерланди) зорієнтована на створення умов для максимальної зайнятості безробітних (наприклад у формі стимулювання розвитку малого бізнесу), активного пошуку нового місця роботи, участі населення у нагромаджувальних фондах. У цих країнах через бюджетну систему перерозподіляється приблизно 50 % ВВП. Ця модель "...поєднує високу економічну ефективність із розвиненою системою соціального захисту, яка заснована на певних принципах, основними з яких є надання

економічної свободи, що слугує стимулом високої продуктивності праці" [4, с. 38].

Скандинавська модель, яка існує у Швеції, Норвегії, ґрунтується на засадах соціального забезпечення всіх верств населення. Основною умовою соціальної політики вважають відповідальність уряду за добробут і дотримання соціальних прав громадян. "Ця відповідальність не може бути перекладена на індивіда, приватне підприємство або громаду, мікрорайон. Така держава захищає людей від бідності шляхом допомоги у зв'язку з безробіттям, виплат сім'ї, грошових компенсацій, пенсій за старістю, забезпечуючи повноцінну охорону здоров'я, безоплатну освіту, громадське житло. Соціальна підтримка в цьому випадку здійснюється як державне втручання в життя людей на національному й місцевому рівнях через програми соціального забезпечення, освіти, охорони здоров'я. Фінансування цієї системи здійснюється за рахунок перерозподілу доходів через страхування та податкову політику" [5, с. 63].

У шведській політиці вочевидь переважають два чинники: повна зайнятість і вирівнювання прибутків. Активна політика на високорозвиненому ринку праці й винятково великий державний сектор (при цьому мається на увазі передусім сфера перерозподілу, а не державна власність) розглядають як результати цієї політики. Характерними ознаками цієї моделі є: відношення до соціальної політики як до мети економічної діяльності держави; дуже високий рівень перерозподілу ВВП через бюджетну систему (50-60 %); високий рівень оподаткування; надання послуг соціального характеру переважно через державний сектор економіки.

Модель Беверіджа поширена у Великій Британії та в Ірландії. Вона передбачає встановлення відповідальності держави за забезпечення кожному громадянину прожиткового мінімуму та права кожного працівника на страхову допомогу. Головна сфера відповідальності держави – це захист мінімальних доходів. Середземноморська модель характеризується активним залученням громадських інституцій до вирішення соціальних функцій. Через

бюджетну систему перерозподіляється від 40 % ВВП – в Іспанії до 60 % – у Греції та Італії за відносно рівномірних і доволі низьких значень рівня оподаткування. Соціальна політика має переважно пасивний характер.

Соціально-орієнтоване управління на підприємстві вже не є новинкою для багатьох країн світу. Воно успішно інтегрувалося в економіки таких держав як США, Великобританія, країн Північної та Західної Європи, причому специфіка цих держав призвела до виникнення різних моделей «соціального підприємництва».

Становлення соціального підприємництва в Сполучених Штатах Америки відбувається в середині ХХ ст., коли державне фінансування неприбуткового сектору стало значно скорочуватись у контексті зростання попиту на соціальні, освітні, медичні та інші суспільно важливі послуги, які надавались неприбутковими організаціями [1]. Значну допомогу в розвитку соціального підприємництва надає уряд США переважно в наступних п'яти напрямках:

- 1) стимулювання соціальних інновацій;
- 2) створення сприятливих умов для розвитку соціальних ініціатив;
- 3) визнання і заохочення успішних соціальних ініціатив;
- 4) допомога в поширенні і розвитку успішних соціальних ініціатив;
- 5) поширення інформації про ефективність соціального підприємництва.

У середині ХХ ст. скорочення державних програм соціального захисту як у Європі, так і США примусило неприбуткові організації перейти до активного пошуку додаткових ресурсів та створювати прибуткові організації з генеруванням прибутку, який витрачається виключно на виконання місії, наприклад, благодійні магазини в Сполученому Королівстві. На сьогодні функції та моделі соціальних підприємств на всіх континентах відображають силу глобалізації через поширення та запозичення практик і підходів, що просуваються у світі [3].

Однією з найбільш розповсюджених трактувань соціально-

орієнтованого управління на підприємстві, як явища належить моделі, характерної для країн Північної та Південної Америки, де сильним є вплив капіталістичного устрою США. За цих умов соціальне підприємництво визначається як діяльність недержавних неприбуткових організацій, прибуток яких використовується на фінансування соціальних проєктів, покращення умов життя певній групі населення, або надання їй послуг на вигідних умовах. Державна підтримка у цьому випадку є опосередкованою та дуже обмеженою, хоча існують державні та федеральні програми працевлаштування людей з певними вадами [ 4, с. 146].

Слід зазначити, що надання робочих місць соціально незахищеним категоріям населення на той час не було новим явищем: декілька американських неприбуткових організацій розпочали у 1970-х бізнес, який ставив за мету працевлаштування людей з фізичними або психічними вадами. Соціально-орієнтоване управління у США може існувати у вигляді різних правових форм, проте характерною рисою американського соціального підприємництва є зосередження уваги перш за все на фінансові результати діяльності та орієнтація на прибуток, що нерідко призводить до нехтування саме соціальної складової.

Іншою не менш популярною дефініцією соціально-орієнтованого управління на підприємстві належить Європейській моделі, де на противагу американській моделі прибутковість від такої діяльності не є головним фактором, перевагу надають соціальній місії та ефекту від неї. За цих обставин спостерігається активна підтримка з боку держави у вигляді пільг та дотацій. Допомога головним чином виявилась у створенні нової законодавчої бази, на основі якої розроблюється державна політика з приводу заохочення соціального підприємництва. Принципи демократичного управління бізнесом та його соціальна складова передбачають, що прибуток від його діяльності може бути або реінвестований в підприємство, або спрямований на фінансування соціальної місії, у такому випадку збагачення окремих осіб-засновників є неможливим. До недоліків європейської моделі



можна віднести обмеженість у виборі форм та сфер діяльності соціального підприємництва через те, що в більшості країн Європи на законодавчому рівні закріплені певні організаційно-правові форми функціонування соціально орієнтованих підприємств, тому найпоширенішим типом є WISE (work integration social enterprise), тобто підприємства, що займаються залучення до праці вразливих соціальних груп [11, с. 7].

Своєрідним підґрунтям для виникнення соціально-орієнтованого управління на підприємстві є зародження та розвиток кооперативного руху в Європі у XIII ст., проте вперше даний вид підприємницької діяльності в тому вигляді, в якому він існує зараз, виник наприкінці 80-х років XX ст. в Італії як результат протидії такому явищу як «старіння нації» та багатьом іншим негативним змінам у демографічній структурі країни, які стали причиною незадоволення потреб населення у сфері працевлаштування. Такі підприємства були традиційно у формі кооперативів, але на відміну від звичних, вони орієнтувалися не тільки на інтереси своїх членів, а і на інтереси громад. Соціальні кооперативи набули досить великої популярності, і у 1991 році уряд Італії узаконив їх діяльність у вигляді двох типів [ 12, с. 31–36.]:

– група А – надання соціальних, освітніх, медичних послуг населенню;

група Б – працевлаштування вразливих верств населення та подальша їх інтеграція.

Прикладами діяльності підприємства типу А є:

- місця проживання;
- допомога на дому;
- дитячі заклади (ясла, дит. сади і т.д.);
- заклади охорони здоров'я.

Соціальні підприємства типу Б функціонують у таких напрямках:

- IT-технології;
- охорона навколишнього середовища;

- сільське господарство;
- послуги по прибиранню та пранню;
- друкарська справа;
- ремесло.

Концепція соціального підприємництва у Великобританії почала набирати популярність на початку 2000-х, і вже у 2004 році парламент затвердив нову організаційно-правову форму підприємницької діяльності під назвою «компанія суспільного інтересу». Така діяльність може здійснюватись у будь-якій сфері, проте є чіткі вимоги до структури доходів – більше 50% повинні бути від комерційної діяльності. Також у 2002 році було засновано особливий орган – Social Enterprise UK, який був створений з метою об'єднати всі соціальні підприємства Великобританії.

Для динамічного розвитку соціального підприємництва у Великобританії існує розгалужена інфраструктура підтримки, в якій виділяють такі основні компоненти: заохочення соціального підприємництва; передзапуски та інкубатори; сталий розвиток і ріст; копіювання, відтворення.

Для соціального підприємництва у Великобританії залучають ряд доступних джерел фінансування: гранти; соціальні інвестиції; капітал клієнта; позики; бонди соціального впливу; інвестиції в акціонерний капітал; крауд-фандінг.

При формуванні і реалізації концепції соціального підприємництва застосовують три основні підходи до її визначення[3]:

- 1) підприємницька діяльність неприбуткових недержавних організацій, яка спрямована передусім на реалізацію статутних цілей цих організацій (характерний для країн Північної і Південної Америки);
- 2) діяльність бізнес-підприємства з соціальною місією на користь територіальної спільноти (характерний для Європи, Великобританії);
- 3) інноваційна підприємницька діяльність задля поліпшення становища громади і відновлення соціальної справедливості шляхом пошуку соціальних новаторів у всьому світі і їх підтримка, залучення ресурсів, обміну

технологіями і досвідом, формування мережі соціальних підприємців (характерний для Швейцарії, США, Індії).

Звичайно не існує єдино правильної моделі ведення соціального бізнесу, тому кожна країна самостійно вирішує це питання, використовуючи різноманітні механізми регулювання та підтримки у цій сфері. У зв'язку з цим виділяють чотири моделі соціального підприємництва[3]:

– модель Північної Європи (Бельгії, Нідерландів, Норвегії, Швеції) характеризується активною підтримкою держави; моделі США, Канади, Японії передбачають регулювання нарівні підприємств, використання благодійництва;

– модель Центральної Європи (Австрії, Німеччини, Франції) відрізняється адресними соціальними програмами і бізнес-проектами;

– модель Великої Британії характеризується значними соціальними інвестиціями.

Канада з 1995 року запровадила сервісно-орієнтовану державну політику у вигляді реформування способів надання державних послуг на всіх рівнях виконавчої влади (створення «інтегрованих офісів», тобто єдиних офісів, де громадяни можуть отримати доступ до широкого спектру публічних послуг (на зразок ЦНАПів України).

Сервісно-орієнтована політика Канади, орієнтована на громадян, базується на наступних компонентах:

1) співпраця між юрисдикціями, що надають послуги, яка включає не лише виконання конкретних функцій для забезпечення надання державних послуг, але й встановлює механізми оцінки надання державних послуг державними адміністраціями та посадовими особами, надає простий у використанні набір інструментів для визначення задоволеності клієнтів, спрощує порівняння між юрисдикціями та допомагає керівникам державних послуг зрозуміти очікування споживачів і оцінити задоволеність залученням сертифікованих менеджерів із надання послуг та сертифікованої державної служби професіоналів;

2) чітка професійна взаємодія між громадянами (споживачами послуг), яка визначає задоволеність державними послугами, результатом чого є високий рівень довіри громадян до діяльності державних службовців та державних установ;

3) посилення управління людськими ресурсами на всіх рівнях управління розвитку відносин у розбудові потенціалу, проведення щорічних зборів персоналу, відповідального за надання державних послуг, проведення діяльності робочих груп з управління людськими ресурсами на федеральному, провінційному та муніципальному рівнях, перегляд результатів діяльності та управління атестацією персоналу;

4) управління продуктивністю та її оцінка.

Таким чином, загальними напрямками сервісно-орієнтованої політики Канади є: – інтеграція баз даних (при цьому доступ до персональних даних клієнтів захищений законом і детально регламентований); – інтеграція каналів доступу до сервісу (сайт; довідковий чи контактний телефон, спільний офіс); – спрощення процедур (уніфіковані форми заяв тощо); – активна роль виконавчої влади (коли особа отримує пільги та має право на інші пільги, влада інформує її про ці права або вживає активних заходів для надання подальших пільг); – сприяння самообслуговуванню громадян та максимальній співпраці між органами влади та рівнями влади; використання нових технологій.

Дослідження особливостей функціонування соціального підприємництва, державної підтримки соціального підприємництва варто провести на ізраїльському прикладі, оскільки Ізраїль очолює почесне п'яте місце у рейтингу розвитку соціального підприємництва та підтримки стартапів. Така далекоглядна стратегія держави Ізраїль сприяє активізації середнього і малого бізнесу, що в свою чергу впливає на вирішення соціально-економічних проблем сучасного суспільства.

В Ізраїлі під егідою Міністерства економіки і промисловості при Ізраїльському Агентстві підтримки малого і середнього підприємництва

(МАОФ) створені Центри підтримки підприємців. В цих Центрах підприємцям надається безоплатна кваліфікована методична та інформаційна допомога. Кваліфіковані консультанти навчають основам бізнесу, пропонують для впровадження успішні бізнес-моделі, допомагають в отриманні кредитів для ведення бізнесу. Такі кредити надаються під сімдесят відсотків державної гарантії на 5-10 років (без відсотків або під 2 відсотки річних).

Для підприємців-початківців запроваджені бізнес-інкубатори, участь в яких відбувається на безкоштовній основі. Під час проходження навчання учасники розробляють власний бізнес-продукт від ідеї та складання бізнесплану до здійснення перших продажів. При цьому кожен учасник бізнесінкубатора отримує менторську підтримку від підприємців, які вже мають значний практичний досвід у галузі, в якій збирається розпочинати власну справу підприємець-початківець.

На постійній основі функціонують конкурси бізнес-проектів, переможці яких отримують гранти для започаткування власної справи, менторську підтримку, а також можливість індивідуальних консультацій успішних підприємців. При Центрах працевлаштування існують програми для представників різних релігійних та етнічних груп, окремо є напрямки розвитку бізнес-ініціатив для арабських жінок.

Унікальний ізраїльський досвід у навчанні школярів основам соціального підприємництва. Таке навчання проходить у формі факультативів, починаючи з четвертого класу школи. Школярі отримують навички ведення бізнесу на базі впровадження власної бізнес-ідеї в реальне бізнес-середовище. Школярі проходять всі етапи створення нового продукту і можуть отримати безцінний власний практичний досвід ведення підприємницької діяльності у ролі маркетолога, фінансиста, економіста. Така діяльність збагачує комунікативним досвідом, навчає працювати в команді, допомагає в подальшому самотійному житті бути більш впевненому та самотійному.

Досить показовим є досвід Ізраїлю в адаптації людей з обмеженими можливостями. Nameshakem – це підприємство з п'ятдесяти відсотковою участю держави, на якому працює майже 95 відсотків працівників з інвалідністю. Nameshakem отримує державні дотації, обсяг яких напряму залежить від кількості працівників. За ізраїльськими законами підприємство, на якому працюють люди з інвалідністю має можливість отримувати гарантовані державні замовлення, а також звільняється від сплати міського податку. Nameshakem не лише сприяє працевлаштуванню, а й виконує місію соціалізації та реабілітації людей з інвалідністю. Успішні ізраїльські кейси свідчать, що досить привабливими для суспільства, бізнесу, держави є соціальні підприємства в сфері екології, підтримки соціально вразливих категорій населення шляхом їх навчання, реабілітації, працевлаштування, організації корисного та активного відпочинку[2].

У Польщі розуміння соціального підприємництва збігається з дефініцією, визначеною EMES (European Research Network – Європейською дослідницькою мережею), яка виділяє такі особливості соціальних підприємств: вони працюють на регулярній основі на основі економічних інструментів; незалежні від державних установ; котрі підлягають економічним ризикам; мають у наявності навіть невеликий оплачуваний персонал; мають чітку орієнтацію на суспільно корисні цілі підприємства; мають громадянський характер ініціативи; у них демократична система управління та ін [1]. У Польщі, крім зазначених вище критеріїв, додаткова увага приділяється місцевому характеру соціального підприємництва. Соціальне підприємництво в Польщі, як і в Європі, бере свій початок у ХІХ столітті як альтернатива вільній ринковій економіці. Поляки тоді утворювали кооперативи та інші організації самопомоги.

Інші країни, в яких легалізована та законодавчо визначена діяльність соціальних підприємств: Іспанія, Франція, Бельгія, Угорщина, Чехія, Польща, Словачія, Словенія, Литва.

Проаналізувавши досвід економічно розвинутих країн світу слід

зазначити, що Україна має усі можливості до провадження соціально-орієнтованого управління на підприємстві, як окремої впливової ланки економічної системи. Утім, досі соціально-орієнтоване управління на підприємствах не набуло широкого застосування в силу об'єктивних причин. У ситуації, що склалася в Україні бачимо, що державі не вистачає достатньо коштів для належного забезпечення покладених на неї соціальних функцій, а у представників традиційного бізнесу відсутнє розуміння поняття «корпоративної соціальної відповідальності». Як влада, так і великий бізнес орієнтуються на потреби широких мас населення. Для перших – це потенційний електорат, для других – засіб отримання надприбутків. В такій ситуації, потреби найбільш незахищених верств, майже ігноруються державою, виправданим є підтримка соціального бізнесу, котрий здатний частково вирішити проблеми малих груп населення.

Виникнення соціально-орієнтованого управління на підприємстві як явища напряму пов'язане із загостренням проблем у економічно розвинутих країнах світу. Утім, не можна стверджувати, що лише потреба у вирішенні проблеми є базовим фактором для формування соціальних підприємств у державі. Наприклад, країни Африки, котрі мають значно більшу кількість проблем, ніж країни Європи, мають значно меншу кількість соціальних підприємств, аніж європейці [13].

#### Висновки до першого розділу

Внаслідок проведених досліджень було виявлено сутність соціально-орієнтованого управління на підприємстві, як окремого виду господарської діяльності, орієнтованого на вирішення проблем соціуму та досягнення соціально важливих цілей. Було проаналізовано два концептуальні підходи до трактування та реалізації цієї особливої форми підприємництва, що представлено у північноамериканській та європейській моделях. Для першої характерна концентрація на бізнес складовій діяльності підприємства для забезпечення відповідних соціальних функцій, у той же час як європейська

модель базується саме на соціальній меті підприємства, що підтримується державними нормативно-правовими актами.

Аналіз і систематизація світового досвіду дає можливість сформулювати перелік тактичних завдань для розвитку соціально-орієнтованого управління на підприємстві в Україні. Задля заохочення даного виду підприємництва необхідно створити сприятливий клімат для розвитку соціальних підприємств, починаючи зі створення відповідного профільного законодавства та юридичного визначення організаційно-правових форм цих підприємств. Державна має всіляко підтримувати діяльність соціальних підприємств, що повинно виявлятися у наданні податкових пільг та субсидій соціальним підприємствам для стимулювання їх розвитку, адже такі підприємства за своєю суттю виконують частину соціальних обов'язків держави у ході ведення власної діяльності. Однією із найбільших проблем розвитку соціально-орієнтованого управління на підприємстві є відсутність розуміння цього явища серед широких мас та байдужість влади і засобів масової інформації до осіб, що намагаються реалізувати таку концепцію в Україні. Громадяни повинні усвідомлювати, що локальні проблеми соціуму можуть бути вирішені їхніми власними зусиллями, тобто широкого розповсюдження мають набути принципи соціальної відповідальності. Іншою, не менш важливою проблемою є відсутність профільного освітнього забезпечення та відповідних методологічних напрацювань вітчизняних дослідників.

Соціально-орієнтоване управління на підприємствах може стати дієвим інструментом стійкого економічного та соціального розвитку країни. Воно надає можливість реалізувати значимі проекти незалежно від державного фінансування або донорів.

Отже, розвиток соціального підприємництва широко представлений як у європейських так і американських та азійських країнах. Однак, Україні мабуть ближчим є саме європейський шлях розвитку, який полягає у підтримці державою та різноманітними донорами.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

#### 2.1. Формування концепції соціально-орієнтованої конкурентоспроможності підприємства

Суть концепції соціально-орієнтованої конкурентоспроможності підприємства можна виразити таким чином: спочатку компанія виявляє загальні потреби, потреби і інтереси цільових ринків, а потім забезпечує клієнтам вищу споживчу цінність засобами, які підтримують (або навіть покращують) благополуччя клієнта і суспільства.

Концепція соціально-орієнтованої конкурентоспроможності підприємства допомагає відповісти на питання: чи завжди фірма, яка виявляє і задовольняє індивідуальні потреби клієнтів, робить все можливе для споживачів і суспільства, якщо оцінювати її роботу впродовж десятиліть. З іншого боку – концепція соціально-орієнтованої конкурентоспроможності підприємства не в змозі передбачити можливі конфлікти між щохвилинними потребами і тривалим благополуччям клієнта.

Для провадження концепції соціально-орієнтованої конкурентоспроможності підприємства характерними є наступні найбільш типові і обов'язкові вимоги.

Основна мета підприємства повинна полягати у задоволенні розумних, здорових потреб споживачів відповідно до гуманних інтересів суспільства.

Підприємство має бути постійно зайняте пошуком можливостей створення нових товарів, які найбільш повно задовольняють потреби покупців. Воно має бути готовим до систематичного внесення удосконалень

у виробництві товарів відповідно до інтересів покупців.

Підприємство повинне відмовлятися від виробництва і продажу товарів, що суперечать інтересам споживачам взагалі, і, особливо, якщо вони можуть заподіяти шкоду споживачеві і суспільству в цілому.

Споживачі, спираючись на власні дії і громадську думку, повинні підтримувати тільки ті підприємства, які підкреслено проявляють турботу про задоволення нормальних здорових потреб носіїв платоспроможного попиту.

Споживачі, піклуючись про збереження і підвищення якості життя, не купуватимуть товари підприємств, що використовують екологічно «нечисті» технології навіть для виробництва потрібного людям товару.

Підприємство повинно створювати і упроваджувати в практику такі програми соціально-економічного розвитку, які не лише задовольняють інтереси самого підприємства і його трудового колективу, але і корисні для соціального розвитку регіону, в якому дане підприємство функціонує.

Очевидно, що виконання цих вимог можливе у тому випадку, якщо підприємство цілком самостійно в господарському відношенні, діє в умовах конкурентного ринку, а управління його базується на гуманних, морально-етичних принципах, що дозволяють долати колективний егоїзм.

Позиція підприємства в питаннях дотримання соціально-етичних і моральних принципів маркетингу залежить головним чином від позиції керівників. Не зважаючи на негативне ставлення деяких підприємців до забезпечення соціальної активності бізнесу, зважаючи на порушення принципу максимізації прибутку; зростання витрат на соціальну відповідальність; недостатнього рівня звітності перед громадськістю - прогресивно мислячі підприємці в соціальній активності вбачають сприятливі для підприємства довгострокові перспективи за рахунок нормального зобов'язання поводитися соціально-відповідально і наявність ресурсів для надання допомоги у розв'язанні соціальних проблем.

Найважливішою частиною середовища, в якому функціонує

досліджувана система, є система більш високого порядку – метасистема. У цьому зв'язку особливістю функціонального аналізу є зосередження уваги не на структурі системи, а на її цілісності в контексті вивчення її місця та ролі в метасистемі [13].

За визначенням М. Сетрова, можуть існувати різні передумови для виявлення структури системи, окрім функцій її елементів [12]. При цьому важливим є те, щоб типова властивість була характерною для всіх елементів системи, та її можна було вимірити та оцінити. Проте нова структура буде адекватною системі тільки в тому випадку, якщо домінуюча властивість буде функціональною, тобто забезпечить цілісність системи.

Також слід враховувати те, що високоорганізовані системи завжди мають не одну, а цілий ряд функціональних структур і тому є принципово поліструктурними [12]. Розглядаючи викладене з позицій функціонування соціально-орієнтованих систем, зазначимо, що метасистемою по відношенню до системи “соціально-орієнтована система управління підприємством” є “соціально-економічна система” як ціле; метасистемою по відношенню до системи “система управління соціально-економічними відносинами з зацікавленими сторонами” є соціально-орієнтована система управління підприємством; метасистемою по відношенню до системи “управлінська діяльність” є система управління соціально-економічними відносинами з зацікавленими сторонами.

Взаємозв'язки соціально-орієнтованого управління на підприємстві з іншими системами через функції на основі представленого вище функціонального підходу представлені у таблиці 2.1.

В рамках загальносистемних відносин відображаються відносини системи “соціально-орієнтованого управління на підприємстві” та метасистеми “соціально-економічна система”. При цьому соціально-орієнтоване управління на підприємстві як соціально-економічний інститут виконує економічну, соціальну, екологічну та культурну функції.

Таблиця 2.1 – Функціональний аналіз змістовних характеристик соціально-орієнтованого управління на підприємстві

Рівень метасистеми		Рівень системи	
Назва метасистеми	Функція	Назва системи	Функція
Зазальносистемні відносини			
“Соціально-економічна система”	Економічна	“Соціально-орієнтована система управління підприємством”	Виробнича структура, професійна структура
	Соціальна		Соціалізація підприємства, персоналу
	Екологічна		Екологізація соціально-економічних аспектів діяльності
	Культурна		Ключові компетенції підприємства, працівників
Відносини нормативно-системного характеру			
“Соціально-орієнтована система управління підприємством”	Наукова	“Система управління соціально-економічними відносинами з зацікавленими сторонами”	Концепції
	Управлінська		Цілі, програми, стандарти
	Методична		Технології, засоби виконання
	Процесуальна		Трансляції відносин
Відносини конкретно-системного характеру			
“Система управління соціально-економічними відносинами з зацікавленими сторонами”	Когнітивна	“Управлінська діяльність”	Орієнтація
	Регулятивна		Цілеспрямування
	Технологічна		Виконання (результат)
	Діагностична		Зворотній зв'язок

Економічна функція полягає в формуванні ефективної виробничої структури, соціально-професійної структури та персоналу підприємства. Соціальна функція характеризує процеси соціалізації підприємства, особистості працівника, відтворення соціально-статусної структури суспільства. Екологічна функція полягає в реалізації принципів екологізації соціально-економічних аспектів діяльності підприємства, культурна – щоб використовувати різноманітні культурні надбання в цілях розвитку підприємств, індивідуальності працівників, їх творчих здібностей, розвитку компетенцій підприємства і персоналу як носія ключових компетенцій.

Відносини нормативно-системного характеру відображають особливості взаємодії системи управління соціально-економічними

відносинами з зацікавленими сторонами та метасистеми “соціально-орієнтованого управління на підприємстві”. По відношенню до метасистеми система управління соціально-економічними відносинами з зацікавленими сторонами виконує наукову, управлінську, управлінську, методичну, процесуальні функції. У відповідності з цими функціями проектуються і “внутрішні” функції системи управління соціально-економічними відносинами з зацікавленими сторонами: концептуалізація, цілеутворення, створення засобів та технологій, трансляція (діяльності, відносин). Зважаючи на це зовнішній “науковий” функції соціально-орієнтованої системи управління підприємством відповідає її внутрішня функція – виявлення закономірностей управління, методичного забезпечення досягнення результату.

Дослідження загальносистемного та нормативно-системного рівнів ієрархізації систем та їх елементів підтверджують наведені положення щодо значимості функціонального аналізу при виявленні цілісності системи шляхом вивчення її місця та ролі в метасистемі. Аналогічний спосіб розгляду співвідношення системи – метасистеми застосований на конкретно-системному рівні, на якому досліджуються відносини системи “Управлінська діяльність” і метасистеми “Система управління соціально-економічними відносинами з зацікавленими сторонами”. При цьому система “Управлінська діяльність” включає ознаки зазначених систем з урахуванням тих самих функцій, але виходячи з власного предмету.

У результаті функціонального аналізу виникають умови, за яких вибудовуються всі три рівні розгляду соціально-орієнтованого управління на підприємстві: загальносистемний, нормативно-системний, конкретно-системний. Виходячи з цього, актуалізується одне з фундаментальних положень теорії організації систем: рівень організації тим вище, чим більше властивостей кожного з елементів сприяє цілісності системи [12].

Поряд із функціональним аналізом важливу роль у дослідженні систем різного ступеня складності відіграє структурно-функціональний аналіз.

Застосовуючи структурно-функціональний підхід відповідно до цілей нашого дослідження, нами обґрунтовано необхідність зміни соціальної орієнтації системи управління відповідно до адаптації підприємства до нестабільного середовища. У таблиці 2.2 наведені змістовні характеристики соціально-орієнтованої системи управління відповідно до рівнів системи відносин підприємства:

- упорядкованість системи відносин – здатність учасників соціально-економічних відносин адаптуватися до нестабільних факторів ринкового та соціального характеру. Дана властивість відповідає індикаторам, що характеризують елементи соціально-орієнтованої системи управління;

- відкритість системи відносин – можливість підприємства шляхом реалізації соціальних проектів адаптуватися до нестабільності факторів конкуренції та інноваційно-технологічним факторам. Дана властивість відповідає індикаторам, що характеризують підсистеми соціально-орієнтованого управління на підприємстві;

- якість системи управління – здатність підприємства шляхом забезпечення відповідності взаємодії керуючої та керованої підсистем прийнятній стратегії розвитку адаптуватися до нестабільності економіко-інвестиційних, інституціональних, екологічних факторів і отримати внаслідок цього певні ефекти соціально-орієнтованої діяльності. Ця властивість відповідає індикаторам, що характеризують систему соціально-орієнтованого управління на підприємстві;

- стратегічна стійкість системи відносин – можливість підприємства шляхом реалізації стратегії управління соціально-орієнтованим розвитком підприємства адаптуватися до факторів ринкової нестабільності. Дана властивість відповідає індикаторам, що характеризують метасистему соціально-орієнтованих відносин в управлінні підприємством.

Таблиця 2.2 – Концептуалізація змістовних характеристик соціально-орієнтованого управління на підприємстві

Декомпозиція системи	Соціально-орієнтована система управління	Індикатор	Взаємодія соціальних, економічних, екологічних підсистем	Індикатор	Управління взаємодією ключових підсистем	Індикатор	Ефект взаємодії ключових підсистем управління
Елементи	Цілеспрямованість	Темпи зниження соціальних та організаційних витрат	Взаємопов'язаність елементів	Темпи зростання продуктивності праці персоналу	Ефективність функціонування елементів	Величина прибутку; рівень й темпи зростання конкурентоспроможності підприємства	Упорядкованість
Підсистеми	Комунікативність	Оцінка темпів росту соціальних інвестицій та їх структури	Інтегративність	Оцінка ефективності реалізації соціальних проектів	Управлінський вплив	Оцінка впливу результатів соціальних проектів на конкурентоспроможність підприємства	Відкритість
Система	Ієрархічність	Ефективність соціального розвитку підприємства	Самоорганізованість	Ефективність впровадження стандартів якості	Управлінські рішення	Оцінка впливу соціальних інвестицій на еколого-економічні показники діяльності	Якість системи управління
Метасистема	Ціліність	Оцінка соціальних наслідків еколого-економічної діяльності у взаємовідносинах з ключовими стейкхолдерами	Багатофакторність	Оцінка соціальних наслідків еколого-економічної діяльності на рівні регіону	Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами	Оцінка соціальних наслідків еколого-економічної діяльності у розбудові громадянського суспільства	Стратегічна стійкість

Наведені концептуальні ознаки соціально-орієнтованих систем управління утворюють підґрунтя для формування та розвитку концептуального базису соціально-орієнтованого управління діяльністю підприємств в забезпеченні їх сталого розвитку.

У сучасному конкурентному середовищі такі суспільні виклики, як зростаючі екологічні погрози, кліматичні зміни, а також подолання бідності і глибокого соціального розшарування суспільства виступають не тільки ризиками, але і значними ринковими шансами. Причому нові ринкові можливості формуються не лише для підприємств, що працювали у вельми вузьких нішевих секторах, як це мало місце ще відносно недавно, але і для бізнесу, що формує магістральні напрями. Маючи на увазі ці нові тенденції, слід сказати, що узгодження цілей соціально-екологічної відповідальності і конкурентоспроможності підприємств не здійснюється автоматично. Не кожне підприємство, що досягає певного балансу між екологічними, соціальними і фінансовими результатами, здатне демонструвати при цьому високу конкурентоспроможність. Інтегруючим показником конкурентоспроможності підприємства служить його здатність забезпечувати у відповідному ринковому сегменті стійке лідерство. Для великих транснаціональних компаній конкурентоспроможність розуміється як підтримка і поліпшення позицій, займаних ними на глобальних ринках.

Саме цей результат, тобто стійкість лідерства, свідчить про соціально-орієнтовану конкурентоспроможність підприємства.

Модель соціально-орієнтованої конкурентоспроможності, на відміну від традиційної, заснована на екології, менеджменті якості, інноваціях, на підвищенні репутації в очах цільових груп, в якості інструментів використовує соціальний капітал, суспільну довіру та репутаційний капітал (рис. 2.1).

Концепція соціально-відповідальної конкурентоспроможності підприємства – це науково обґрунтований задум підприємства, який ґрунтується на ухваленні соціально-орієнтованих рішень, що забезпечують



оптимальний соціально-конкурентний синтез і одержання довгострокових стійких конкурентних переваг.



Рисунок 2.1. Відмінності традиційної та соціально-орієнтованої моделі конкуренції

Під концепцією формування соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю слід розуміти систему теоретико-методологічних положень як сукупність принципів, методів, технологій соціально-орієнтованого управління на підприємстві шляхом здійснення цілеспрямованого соціального впливу на соціально-економічні відносини підприємства із зацікавленими в його діяльності групами – персоналом, інвесторами, власниками, державою, стратегічними партнерами.

Концепцію соціально-відповідальної конкурентоспроможності підприємства доцільно розглядати, як сукупність конкурентних умов, принципів, методів, інструментів, конкурентних стратегій та конкурентних переваг підприємства (рис. 2.2).



Рисунок 2.2. Схема концепції соціально-відповідальної конкурентоспроможності підприємства

Об'єктивними передумовами активізації процесів соціалізації управління в забезпечені сталості підприємства як складного соціально-економічного утворення можна вважати такі:

–глобалізація економіки та її неоднозначний вплив на розвиток людських ресурсів, що зумовлює безпрецедентну появу стратегічних викликів та соціальних загроз для різних прошарків населення, посилення процесів соціальної стратифікації;

–розвиток нової економіки, яка характеризується розбудовою інформаційного суспільства та інтелектуальної економіки шляхом створення потужного інформаційно-комунікаційного сектора, ефективністю систем здоров'я та освіти, розвиненістю банківського та фінансового секторів;

–зростання соціальної відповідальності бізнесу, що пов'язано з

необхідністю максимізації з боку підприємства позитивного впливу на суспільство; розбудову громадянського суспільства; сприяння реалізації засад державно-приватного партнерства;

–зростання значимості інновацій у соціально-економічному розвитку підприємств, що актуалізує розвиток інноваційної праці в системі управління підприємством в забезпеченні його довгострокової конкурентоспроможності;

–посилення значимості інтелектуалізації виробництва, що супроводжується зміною усталених поглядів у напрямі підвищення цінності людського капіталу підприємств;

–підвищення ролі освіти та безперервного навчання персоналу, розвитку компетенцій різних категорій фахівців у забезпеченні їх конкурентоспроможності на ринку праці;

–загострення проблем соціального захисту працівників на тлі зростання рівня безробіття в країні, бідності, соціальної нерівності;

–зростання значимості екологізації управління підприємствами, що зумовлює необхідність інтеграції за ходів з охорони навколишнього природного середовища у стратегію сталого соціально орієнтованого розвитку підприємства.

З урахуванням вищевикладеного концепція формування соціально-орієнтованого управління на підприємстві має таку структуру (рис. 2.3):

З урахуванням окреслених тенденцій імперативом розвитку управлінської науки є її орієнтація на вирішення актуальних соціо-екологічних та соціо-економічних проблем розвитку суспільства, розширення соціальної відповідальності суб'єктів господарської діяльності, розвиток демократичних інститутів у напрямі соціально інноваційного забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

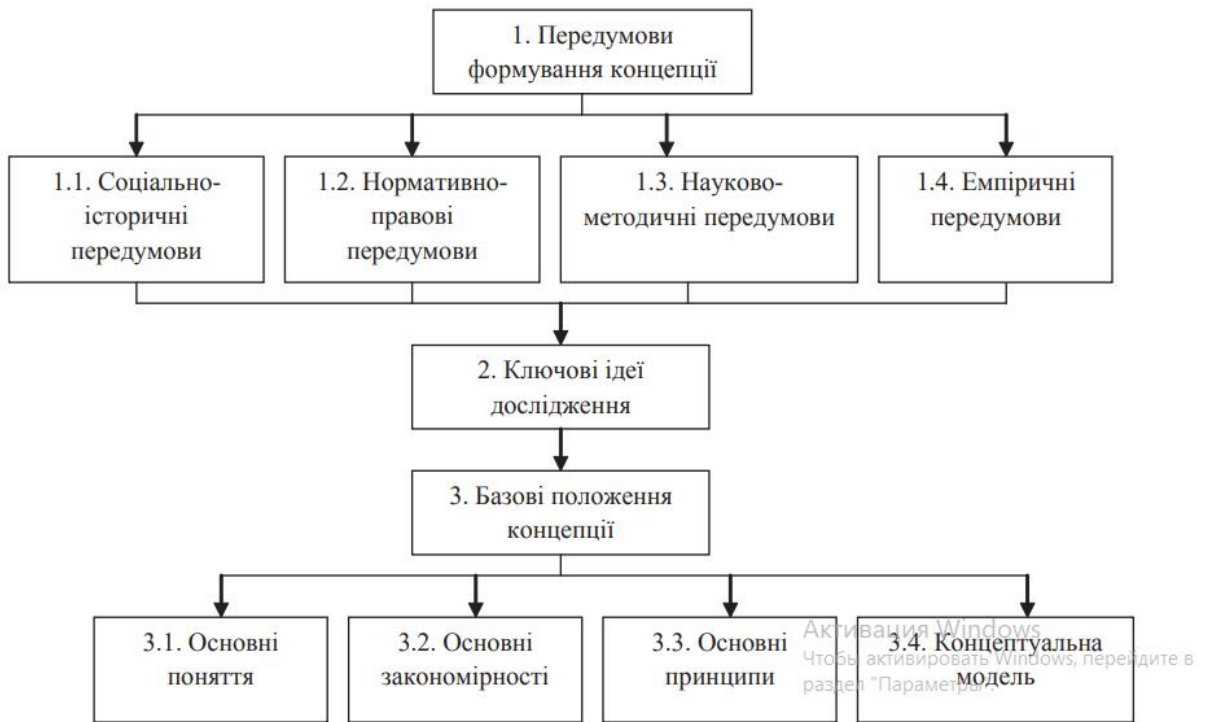


Рисунок 2.3. Концептуально-логічне обґрунтування розробки наукової концепції соціально-орієнтованого управління на підприємстві

Ключовими ідеями, покладеними в основу концепції соціально-орієнтованого управління на підприємстві, є такі:

- спрямованість соціально-орієнтованого управління на підприємстві на забезпечення сталого розвитку підприємств;
- організаційне проектування соціально-орієнтованого управління на підприємстві на засадах принципів соціально-відповідального управління;
- імперативність компетенційного підходу у розвитку соціально-орієнтованого управління на підприємстві;
- використання ефективних технологій управління людськими ресурсами в забезпечення соціальної орієнтації систем управління підприємствами;
- формування механізмів розвитку соціально-орієнтованого управління на підприємстві крізь призму соціально-інституціональної парадигми з точки зору виділення та аналізу внутрішніх соціальних інститутів.

Зростання реалізованого соціального потенціалу означає зростання соціально-корпоративної відповідальності, культури організації, забезпечення безпечного виробництва і споживання. Економічне зростання малого підприємництва обумовлено також професіоналізмом персоналу, розвиненістю маркетингу. Наявність позитивного зворотного зв'язку в системі управління підприємством дозволяє запропонувати схему взаємозв'язку зростання соціального потенціалу з економічним зростанням підприємства (рис. 2.4).

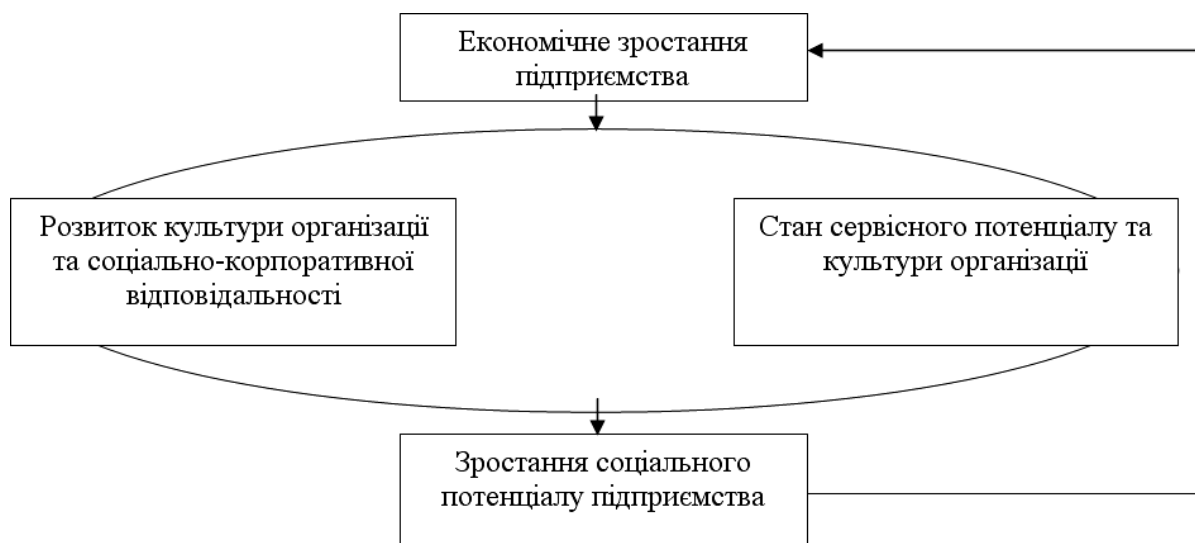


Рисунок 2.4. Взаємозв'язок зростання соціального потенціалу від економічного зростання підприємства

Комерційно-соціальна активність залежить від економічного зростання підприємства малого бізнесу, оскільки можливості інвестицій в соціальну сферу в успішній фірмі більше. Оскільки підтримка економічного зростання вимагає ефективних PR дій, зокрема у бенчмаркетинговій взаємодії, то у свою чергу, зростання іміджу підприємства, сприятиме подальшій ефективній діяльності підприємства.

Оцінка підприємства малого бізнесу з урахуванням його соціальності означає порівняння результату досягнення рівня розвитку його соціальних дій, що забезпечує економічне зростання підприємства і витрат на його

досягнення.

Розглянемо комплексний механізм оцінки комерційно-соціальної активності підприємства з урахуванням потенціалу його сервісності.

Головна цінність використаного механізму моніторингу приховується в його новизні для умов ринкової економіки України і в можливості використання пропонованого алгоритму практично для будь-якого малого підприємства.

На основі проведеного дослідження чинників, що впливають на зростання соціальної активності бізнесу, нами розроблено механізм оцінки комерційно-соціальної активності підприємства з урахуванням потенціалу його сервісності (рис. 2.5).

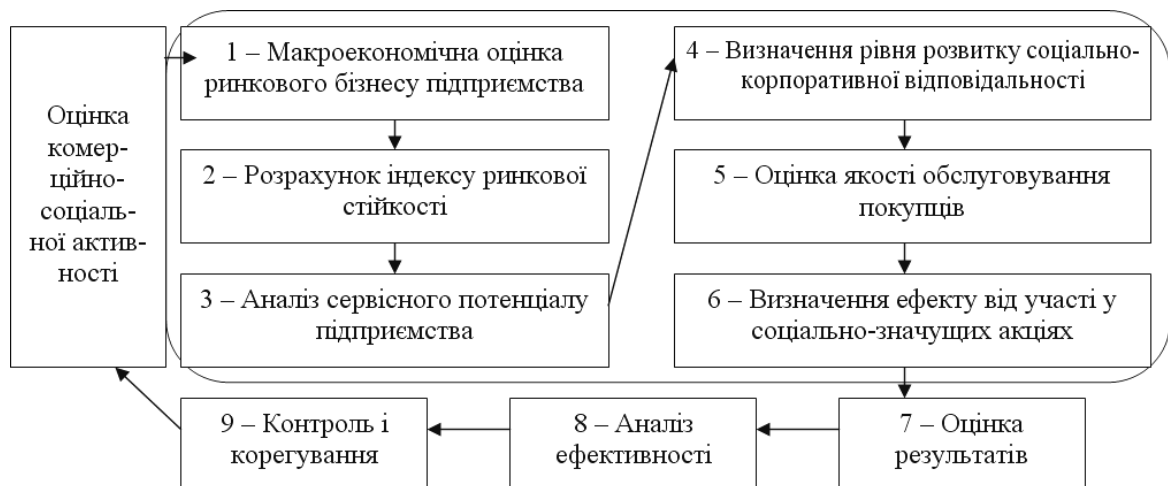


Рисунок 2.5. Механізм оцінки комерційно-соціальної активності підприємства

Для забезпечення достатнього рівня комерційно-соціальної активності нами аналізуються найважливіші чинники, що впливають на зростання соціальної значущості бізнесу.

Головними чинниками комерційно-соціальної активності в діяльності підприємств є оцінка ринкового потенціалу його бізнесу, визначення і оцінка впливу сервісного потенціалу на соціальну значущість малого підприємства, визначення рівня розвитку комерційно-соціальної відповідальності і культури організації, забезпечення безпечної життєдіяльності і високої якості

обслуговування. Завдання оцінювання КСА вирішується шляхом порівняльного аналізу витрат і вигоди як в масштабах підприємства, так і крупніших об'єктів (регіон, галузь і ін.). В процесі оцінки КСА проводиться аналіз соціальних, економічних і екологічних наслідків бізнесу.

Постановка завдання оцінки комерційно-соціальної активності підприємства припускає, що попереднє витрачання ресурсів у напрямках використання засобів вже проведено, але надалі може коректуватися за результатами оцінки реалізації окремих робіт і заходів.

Перший блок спрямований на макроекономічну оцінку ринкової участі підприємства. Така оцінка дає характеристику соціально-економічного середовища, явних і прихованих особливостей, що впливають на фінансово-господарську діяльність фірми. При цьому враховуються сукупні зміни, пов'язані з економічною і політичною нестабільністю на макроекономічному рівні. Оцінюються також зміни в грошовому потоці, інвестиціях, посилення або пом'якшення податкової політики за рахунок стану рівня інфляції, взаємних платежів, стабільності національної валюти і інші чинники.

Другий блок - моніторинговий використовується для отримання повної оцінки ринкового бізнесу малого підприємства, її дійсного економічного стану на ринку товарів і послуг.

Результати ринкової оцінки бізнесу, якщо вони позитивні, повинні визначати чіткі орієнтири фінансової стратегії з урахуванням політики використання власних і позикових засобів, кредитоспроможності, формування фінансової привабливості для інвесторів, що проводиться. У цьому ж розділі виникає можливість провести розрахунок індексу ринкової ефективності проведення кожної бізнес-операції окремо, що дозволяє отримати максимально реальний комерційний успіх з урахуванням ймовірних ринкових втрат.

Третій блок дає характеристику фірми з урахуванням її сервісного потенціалу.

Результати процесів діяльності малого підприємства пізнаються

головним чином за допомогою системи показників. Проте, в показниках знаходять віддзеркалення головним чином кількісні результати перетворення ресурсів. Якісна ж сторона результатів комерції пізнається лише на основі визначення характеру зв'язків між елементами комерційної діяльності, процесами і функціями управління. Зміст процесу аналізу є логічно обґрунтованою послідовністю прийомів перетворення інформації, що характеризує зв'язки і стосунки елементів в аналізованому об'єкті з метою поглибленого пізнання його суті. Раніше потенціал підприємства визначали за станом його основних фондів, чисельності працівників, їх кваліфікації та ін. Проте, успіх підприємству забезпечується не кількістю працівників або станом його матеріально-технічної бази, а в значній мірі готовністю і здатністю колективу підприємства вирішувати життєво важливі завдання в ринкових умовах господарювання.

Співвідношення об'єктивних і суб'єктивних початків у формуванні і використанні потенціалу, визначення його структури і функцій досліджені явно недостатньо. Тим часом в умовах ринкової економіки роль суб'єктивних чинників в діяльності підприємства зростатиме.

Потенціал підприємства має складну структуру, компоненти якого взаємозв'язані і взаємодіють один з одним. Аналіз показує, що з позицій вирішення стратегічних і тактичних завдань функціонування і розвитку він може бути представлений матеріально-технічною базою, а також сукупністю організаційного, інформаційного, кадрового компонент. Але не варто забувати, що в умовах сучасної економіки успіх підприємству забезпечуватиме ефективно використовуваний сервісний потенціал.

Сервісний потенціал підприємства (СПП) - невід'ємна частина потенціалу підприємства, яка є його сукупною здатністю забезпечувати постійну конкурентоспроможність підприємства, комерційно-соціальну кон'юнктуру його товару або послуги на ринку завдяки наданню сервісних комерційних послуг.

Сервісний потенціал повинен створювати передумови, умови для



досягнення підприємством того або іншого рівня конкурентної переваги, певного стилю і іміджу, формування корпоративної соціальної відповідальності і культури організації, забезпечення безпечного виробництва і споживання.

Четвертий блок включає оцінку рівня соціально-корпоративної відповідальності. Комерційно-соціальна активність бізнесу характерна для підприємств, в яких на високому рівні розвинені принципи соціально-корпоративної відповідальності. Практика роботи провідних підприємств Смоленського регіону неодноразово показували майстерність і здатність заздалегідь передбачати і швидко вирішувати непорозуміння всередині трудового колективу.

Основними правилами соціально-корпоративної відповідальності є: повага індивідуалізму, орієнтація на людину, його творчі можливості, виховання гордості за виконану роботу, розвиток корпоративної культури з її традиціями, етичними цінностями, відповідальністю за охорону навколишнього середовища.

П'ятий блок призначений для проведення аналізу якості обслуговування споживачів. Якість обслуговування - забезпечення споживчої задоволеності через організацію служб сервісу, розгляду претензій і продаж.

Шостий блок відображає участь малого підприємства в соціально-значущих акціях. Дійсно серед численних напрямів діяльності малого підприємства найбільш ефективними з соціальної точки зору є PR- компанії з доброчинності, спонсорству. Для цих напрямів, як правило, керівники підприємства і розробляють програму PR-компанії .

Успішно розроблена модель програми PR дозволяє створити суттєвий імідж фірмі, запобігти шкідливим чуткам і встановити взаєморозуміння між організацією і громадськістю, своєчасно інформувати керівництво про рівень громадської думки, можливих кризових симптомах усередині трудового колективу і надати конструктивну допомогу по встановленню ефективних комунікацій.

Разом з тим програма PR може служити обґрунтуванням доцільності створення благодійного фонду фірми. У розробці програми PR благодійність обґрунтовується за рахунок ранжирування можливих варіантів з виділенням пріоритетного напрямку. При цьому досліджуються можливі варіанти звернень громадськості поза рамками стратегічної політики PR і передбачаються обґрунтовані варіанти мотивованих відмов.

Четвертий, п'ятий і шостий блоки відображають соціальну орієнтацію підприємства, що включає оцінку рівня соціально-корпоративної відповідальності і культури організації, аналізу якості обслуговування споживачів, участь малого підприємства в соціально-значущих акціях по доброчинності, спонсорства, патрунуванню.

Показник соціальної активності дозволяє дати оцінку діяльності будь-якого підприємства малого бізнесу з позицій його соціальної активності і намітити заходи щодо підвищення комерційно-соціальної активності підприємства.

Сьомий блок - оцінка результатів, Головна мета даного етапу – досягти максимізації економічних і соціальних наслідків від комплексного використання системи маркетингу, прогресивних технологій ведення бізнесу» створення «образу» фірми в очах громадськості.

Восьмий блок - аналіз ефективності програми активізації комерційно-соціальної діяльності підприємств малого бізнесу. Цей блок дозволяє охарактеризувати організованість і налагодженість функціонування системи, а також результативні показники. Цей етап дає характеристику комплексним витратам на соціально-значущі акції, на забезпечення безпечної життєдіяльності, формування культури організації і так далі. Саме на цьому етапі можна зробити висновки щодо ефективності менеджменту, високого професіоналізму всього складу трудового колективу.

Дев'ятий блок - контроль і регулювання. Він припускає чітке функціонування механізмів контролю за сукупними витратами, результативністю кожного етапу моделі. Корегування зворотного зв'язку

здійснює керівництво малого підприємства.

В основу концептуальної моделі соціально-орієнтованого управління на підприємстві покладені наступні положення.

Формування соціально-орієнтованого управління на підприємстві спрямоване на забезпечення сталого розвитку підприємства. У зв'язку з цим стратегічною ціллю формування соціально орієнтованої системи управління є забезпечення сталого розвитку підприємства, що передбачає несуперечливість соціальних, економічних, екологічних, виробничих, інноваційних цілей його діяльності.

Реалізація цілей соціально орієнтованої системи управління підприємством має здійснюватися на основі принципів соціально відповідального управління. До таких принципів нами віднесено загальносистемні принципи; принципи соціальної орієнтованості, принципи сталого розвитку.

Необхідність узгодження соціоеколого-економічних протиріч у діяльності підприємства шляхом застосування функціонального та структурного підходів до формування соціально-орієнтованого управління на підприємстві. У рамках функціонального блоку нами виділено ключові підсистеми управління підприємством, серед яких функції із забезпечення соціальної орієнтації системи управління покладені на підсистему управління соціально відповідальною діяльністю; підсистему управління персоналом; підсистему управління соціальним розвитком.

Соціально-орієнтоване управління на підприємстві сприяє забезпеченню цілей сталого розвитку через розвиток відносин соціально відповідального управління, в основу яких покладені принципи соціальної відповідальності. З огляду на це методологічну основу розробки концепції, що відображає особливість концепції соціальної відповідальності.

Соціально-орієнтоване управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю пов'язане з необхідністю максимізації з боку підприємства позитивного впливу на суспільство через реалізацію

стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами. Одним із сучасних підходів до реалізації такої стратегії є формування стратегічних взаємовідносин із зацікавленими сторонами на основі розвитку стійких конкурентних переваг, що спираються на компетенції підприємства. Головним критерієм значимості компетенцій є їхня здатність впливати на конкурентні переваги підприємства в забезпеченні його сталого розвитку.

Формування соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю здійснюється із застосуванням комплексу управлінських технологій, спрямованих на підвищення соціально-економічної результативності управління в цілому. Ключову роль серед управлінських технологій відіграють HR технології, які орієнтовані на розвиток системи компетенцій персоналу підприємства та їх реалізацію в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Застосування компетенційного підходу до соціально відповідального управління діяльністю підприємства створює підґрунтя для збільшення ефективності управлінського впливу з боку підприємства на процеси урегулювання ірраціональних міжсистемних взаємодій із зацікавленими сторонами та сприяє підвищенню ефективності діяльності персоналу.

Досягнення цілей соціально-орієнтованого управління підприємством в умовах управління конкурентоспроможністю вимагає розвиненості інституціонального середовища через формування системи інститутів, яка сприяла б на лагодженню ефективних соціально економічних відносин зі споживачами, конкурентами, бізнес партнерами, місцевими громадами, державою. До найбільш впливових внутрішніх інститутів нами віднесено інститут корпоративної культури, інститут корпоративного пенсійного забезпечення, інститути соціальних інвестицій та соціальних комунікацій, інститут соціального діалогу.

Фундаментальний аналіз специфіки управління підприємствами в контексті імперативів сталого розвитку засвідчив про необхідність посилення соціально відповідальної діяльності підприємств, що уможлиблюється

шляхом формування відповідного соціально-орієнтованого управління на підприємстві.

Таким чином, концептуально-логічне обґрунтування наукової концепції соціально-орієнтованого управління на підприємстві складає розуміння соціально-орієнтованого управління як такого, що спрямовано на забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом налагодження соціально відповідальних відносин підприємства із зацікавленими в його діяльності групами та імплементується через сукупність внутрішніх інститутів.

Концептуальна модель формування соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю охоплює ключові аспекти формування соціально-орієнтованого управління на підприємстві і є теоретичною основою для розробки теоретико-методологічного базису соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю.

## 2.2. Основні етапи формування соціально-відповідальної конкурентоспроможності на підприємстві

Соціально-орієнтоване управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю – це управління, здійснюване у людському суспільстві, людьми стосовно людей. І суб'єкт, і об'єкт управління представлені тут людиною. Отже, в управлінських системах, які функціонують у соціальному середовищі, головним і провідним є людський фактор [1].

Система цінностей підприємства, формуючи глибинні основи бізнесу, характеризує те, як підприємство взаємодіє із зовнішнім середовищем, які стратегії та бізнес-орієнтири в управлінні використовують у процесі

реалізації місії підприємства торгівлі. Діяльність організацій підпорядкована принципам тих чи інших міжнародних стандартів [39, 32, 38]. Серед широко застосовуваних зазначимо принципи SA 8000 [38]:

- підзвітність: організація має звітувати щодо впливу своєї діяльності на суспільство і довкілля;
- прозорість: організації слід бути прозорою в її рішеннях і діяльності, які впливають на інших;
- етична поведінка: стиль поведінки організації має відображати етичні принципи або правила взятих на себе зобов'язань;
- зацікавлена сторона: організації слід поважати правові норми і розглядати інтереси зацікавлених сторін – організація повинна дотримуватися вимог законодавчих і нормативних актів у всіх галузях діяльності;
- дотримання міжнародних норм для сталого розвитку і добробуту суспільства;
- повага і визнання права людини: організація повинна визнавати важливість і загальність прав людини (зазначені у Загальній декларації прав людини).

Система цінностей підприємства – елемент соціального середовища, виступає ідеологічним базисом торговельної діяльності [59]. Його слід гармонізувати з принципами МОП, соціальної відповідальності та проектувати у процесах управління персоналом.

Реалізація соціальної функції підприємства торгівлі здійснюється шляхом соціальних програм та проектів на різних рівнях управління, вони можуть мати різновекторну цільову спрямованість в отриманні результатів та ефектів та бути реалізованими з ініціативи як самого підприємства, так і соціальних партнерів. Взаємозумовленість і узгодженість цінностей у секторі торгівлі може відігравати ключову репутаційну роль у формуванні споживчої лояльності до бренда.

Ціннісні орієнтири соціально відповідального управління

підприємством реалізуються у міжнародних стандартах, нормативних актах та моделях управління, що враховують особливі риси організацій, за якими вони набувають власного стилю ведення бізнесу, репутації.

Десять принципів відповідальної конкурентоспроможності сформулювала ООН (табл. 2.3) [2].

Таблиця 2.3 – Десять принципів відповідальної конкурентоспроможності

Напрямки	Принципи
В області прав людини	1) підтримка бізнесом захисту проголошених на міжнародному рівні прав людини; 2) протидія порушенням прав людини.
В області стандарті найманої праці	3) підтримка бізнесом свободи об'єднань і визнання має рацію працівників на колективні переговори; 4) усунення всіх форм примусової і обов'язкової праці; 5) ефективне усунення дитячої праці; 6) усунення дискримінації по відношенню до зайнятості і професій
В області навколишнього середовища	7) посилення уваги бізнесу до проблем навколишнього середовища; 8) просування суспільних ініціатив по екологічній відповідальності; 9) заохочення розробки і розповсюдження «екологічно дружніх» технологій
В області боротьби корупцією	10) протидія всім видам корупції, включаючи здирство і хабарництво

До методології соціально-відповідальної конкурентоспроможності слід віднести соціально-конкурентний синтез і технологію економічного прориву.

Поняття «соціально-конкурентний синтез» ввів Маріо Молтені. На його думку, коли корпоративна соціальна відповідальність для підприємства означає пошук інноваційних рішень, які відображали б її бізнес-інтереси та інтереси однієї або декількох причетних сторін, тоді ідея корпоративної соціальної відповідальності стає вектором руху в тому ж напрямі, що і розвиток бізнесу, і, отже, засобом реального підвищення його конкурентоспроможності. Це явище Молтені називає «соціально-конкурентним синтезом».

Розглянемо основні кроки підприємства до досягнення соціально-конкурентного синтезу. По-перше, визначення реальних потреб своїх

партнерів. Керівникам потрібно провести скринінг очікувань партнерів, щоб визначити коло питань, найбільш близьких даній компанії. Тут пропонується використовувати наступні критерії – «етичний» та «історичний». Таким чином, на початковому етапі керівники повинні проаналізувати ідею на предмет етичності, правильності. Наступне – оцінити її за допомогою «історичного» критерію – чи дійсно вона вписується в їх бізнес.

Щоб оцінити, в якій мірі та чи інша організація є прозорою, тобто розкриває інформацію про корпоративну соціальну діяльність (КСВ), експертна рада редакції всеукраїнського рейтингового журналу «ГВардія» у 2012–2013 рр. розробила інтегровану методику оцінки рівня відкритості й активності компаній у сфері КСВ (табл. 2.4). Сутність дослідження полягає в аналізі рівня розкриття інформації підприємства у взаємодії з усіма заінтересованими сторонами шляхом проведення анкетного опитування організацій. Максимальне значення шкали інтегральної оцінки показників у рейтингу приведено до 100 балів [41].

Таблиця 2.4 – Методика оцінювання соціально відповідальної діяльності підприємства

Показники	Характеристика показників	Критерії оцінки
1	2	3
1. Соціальний звіт підприємства	Підприємство бере на себе відповідальність бути підзвітним перед громадянським суспільством, публікує соціальний звіт, який забезпечує реалізацію стратегії. Результати діяльності у сфері соціального розвитку розповсюджуються на всі аспекти діяльності підприємства, прийняття рішень мають соціальний, економічний та екологічний вплив на суспільство і навколишнє середовище	Звіт зроблено відповідно до міжнародних стандартів, з аудиторським висновком, він публічно доступний
		Звіт складено лише за внутрішніми стандартами підприємства, а не міжнародними, але він загальнодоступний
	Підприємство розкриває окремі положення соціально відповідального управління. Звітність представлена в будь-якій формі, але включає розкриття інформації про окремі напрями СВ і соціального партнерства. Підприємство не використовує керівництво із звітності в царині сталого розвитку. Наявна консолідована звітність	Звіт у процесі підготовки, є окремий розділ СВ на сайті
		Звіт не структуровано, але є окремий розділ СВ на сайті
		Підприємство періодично використовує практику СВ й інформує суспільство



Продовження таблиці 2.4

1	2	3
2. Рівень розкриття інформації про соціальні інвестиції	Підприємство повністю розкриває інформацію про загальні обсяги соціальних інвестицій (СІ), в тому числі витрат на розвиток:	
	суспільства	Є інформація з усіх напрямів соціальної відповідальності
	персоналу	Наявна інформація про 4 напрями з 5 СВ і СІ
	охорони праці і здоров'я (соціальний захист)	Наявна інформація про 3 напрями з 5
	охорони навколишнього середовища і енергозбереження	
	ділової практики та етичної поведінки	
3. Відкритість інформації у сфері соціального діалогу (партнерства)	Підприємство системно здійснює соціально орієнтовану діяльність, імplementовану в загальну (корпоративну) стратегію, наявний структурний підрозділ і стратегія розвитку. Підприємство залучає всіх працівників у процеси соціальної відповідальності і взаємодіє з усіма стейкхолдерами. На підприємстві діє система управління (встановлено показники та критерії) щодо підвищення ефективності у сфері соціального розвитку	Наявний окремий розділ СВ. Процеси соціального розвитку інтегровано в загальну (корпоративну) стратегію підприємства
	На підприємстві кілька структурних підрозділів, які здійснюють окремі програми соціального партнерства. Підприємство декларує окремі види соціальної діяльності, але це не підкріплено фактами, що в майбутньому робитиме звітність і вдосконалюватиме структуру управління у сфері соціальної відповідальності	Є розділи, що реалізують системну стратегію соціальної відповідальності СВ не є системним процесом, не входить у річні плани, але реалізуються окремі програми СВ існує лише в окремих напрямках, є ланкою проєктів Початковий рівень упровадження СВ

У таблиці 2.4 наведено основні показники соціальної відповідальності підприємства: соціальний звіт, рівень розкриття інформації про соціальні інвестиції, зацікавлені сторони та відкритість у сфері благодійності й меценатства. За допомогою даного методичного підходу та представленості

параметрів оцінювання можна здійснити оцінку рівня інформаційної прозорості щодо соціальної відповідальності (СВ) підприємства.

Визначивши коло соціальних проблем, які потенційно можуть стати складовими корпоративної стратегії, керівники приступають до аналізу – наскільки ефективно ці питання спробують інкорпорувати в стратегію компанії. Це можна зробити за допомогою «соціально-інноваційної піраміди», що містить п'ять рівнів ефективності. Самий вищий рівень – це і є «соціально-конкурентний синтез». Цілком імовірно, що компанія опиниться на нижчому рівні піраміди. Тоді їй доведеться на якомусь тимчасовому відрізку взагалі відмовитися від реалізації ідеї корпоративної соціальної відповідальності, оскільки це негативно відіб'ється на її бізнесі. Загалом, піраміда стає інструментом для аналізу як існуючих, так і перспективних стратегій, а також допомагає оцінити розрив між її реальним і бажаним рівнями і визначити програму дій, які дозволять компанії досягти бажаного рівня (у ідеалі – рівня соціально-конкурентного синтезу). [3]

Стратегії конкурентної боротьби в контексті корпоративної соціальної відповідальності передбачають: моніторинг національного і світового ринку, відповідність стандартам і кращим світовим практикам; підвищення ефективності соціальних інвестицій за рахунок якіснішого планування, вибір цілей і засобів, робота з найбільш важливими групами стейкхолдерами; використання інновацій; реалізація конкурентних переваг компанії; кооперацію і аутсорсинг: співпраця з некомерційними організаціями; публікація і широке розповсюдження соціальної звітності [4].

Стратегічна орієнтація на соціальну відповідальність і успішна реалізація соціальних програм принесуть підприємству ряд конкурентних переваг (табл. 2.5). Ефективна соціальна політика призводить до скорочення операційних витрат, зниження зміни кадрів і поліпшення доступу до капіталу.

Таблиця 2.5 – Конкурентні переваги в умовах соціальної відповідальності підприємства

Конкурентні переваги	Характеристика
Підвищення репутації в очах цільових груп	Активна соціальна політика дозволяє отримати стійкий соціальний клімат, необхідний для інвестицій і торгівлі. Це у свою чергу відображається на таких показниках, як лояльність клієнтів, здатність компанії забезпечити їх утримання, рівень залучення інвестицій
Поліпшення фінансових показників	Прозорість компанії і виконання вимог в області корпоративного управління полегшує доступу до капіталу. Велика інформованість інвесторів про стан справ в компанії, у тому числі і у сфері корпоративної соціальної відповідальності, відображається на збільшенні розмірів і термінів інвестування і скорочення витрат на залучення капіталу за рахунок зниження ризикової.
Побудова ефективної моделі взаємовідношення з державою і суспільними організаціями	Активна соціальна політика дозволяє корпорації уникнути неприємностей з податковими органами, зменшити кількість перевірок, в деяких випадках привести до зменшення ставки податків.
Задоволення духовних потреб керівництва	Корпоративну соціальну політику і, перш за все, добродійність слід розглядати як інструмент менеджменту репутації, що дозволяє придбати певний соціальний статус, увійти до еліти. Для багатьох керівників саме задоволення духовних потреб служить основним стимулом для реалізації соціальних ініціатив.
Вдосконалення екологічних процесів	Зростання продуктивності і доходів, економія витрат при використуванні екологічно безпечного устаткування.
Людські ресурси	Економія ресурсів за рахунок залучення і утримання кваліфікованих фахівців.
Доступ до нових ринків	Стандартизація згідно міжнародних критеріїв (ISO і т.і.).
Ефективне управління ризиками	Своєчасний і оперативний доступ до інформації з безлічі компетентних джерел, і можливість швидко реагувати на критичні проблеми в регіоні.

Соціально відповідальне ведення бізнесу дозволяє підприємствам освоювати нові ринки, що володіють найбільшою нормою прибутку (такі, як біотехнології і генна інженерія). Ефективна соціальна політика веде до зміцнення репутації підприємства і зростання довіри з боку співробітників, акціонерів і інших зацікавлених осіб. Дані зміни, у свою чергу, роблять вплив на зростання основних показників діяльності, таких як, капіталізація. В цілому, позитивний вплив корпоративної соціальної відповідальності на

діяльність підприємства може виражатися в наступних конкурентних перевагах: підвищення репутації в очах цільових груп; поліпшення фінансових показників; побудова ефективної моделі взаємовідношення з державою і суспільними організаціями; задоволення духовних потреб керівництва; вдосконалення екологічних процесів; людські ресурси; доступ до нових ринків; ефективне управління ризиками.

Важливим фактором розвитку підприємства є впровадження соціально-орієнтованого підходу. Методи та цілі, форми та функції залежать від екологічних, політичних, економічних та інших обставин. Соціально-орієнтований підхід (СОП) передбачає системне дослідження соціального життя працівників підприємства, розглядає його як комплекс чи окрема система, яка має свої функції, завдання, права, знання та навички. Застосування даного підходу для вдосконалення діяльності компаній стосується її внутрішнього змісту, поглиблюючись у нього. Таким чином, це дозволяє виявити альтернативи розв'язання проблем, які виникають в управлінні соціальною системою.

Доцільність використання соціально-орієнтованого підходу для покращення міжнародної діяльності підприємства в умовах управління конкурентоспроможністю обґрунтовано застосуванням у різних сферах діяльності підприємства, з залученням функцій менеджменту у процесі управління для визначення основних напрямків та тенденцій до розвитку, пошуку ефективних шляхів використання нових технологій, управління можливими ризиками, а також приділення уваги управлінню організаціями та їх робочими колективами або конкретним видами діяльності.

Розвиток підприємства є важливою складовою його функціонування, тому впровадження соціально-орієнтованого підходу в умовах управління конкурентоспроможністю є ключовим фактором покращення процесів виробництва, а також у соціальному колективі працівників.

Наведена система функцій даного досліджуваного підходу включається до циклів чи етапів здійснення процесу управління на соціально

орієнтованому підприємстві, у структурі якої можна виділити кілька процедур-етапів, що відображені на рисунку 2.6. [2, с. 25]

Система необхідних характеристик розвитку підприємства на основі соціально орієнтованого підходу базується на:

–розмежуванні працівників суб'єкта – управління підлеглими, та об'єкта – управління за допомогою людей;

–направленому та свідомому впливі на поведінку робітників з метою координації їх діяльності при досягненні поставлених цілей та розробці методів впливу на суб'єкти на об'єкти управління.

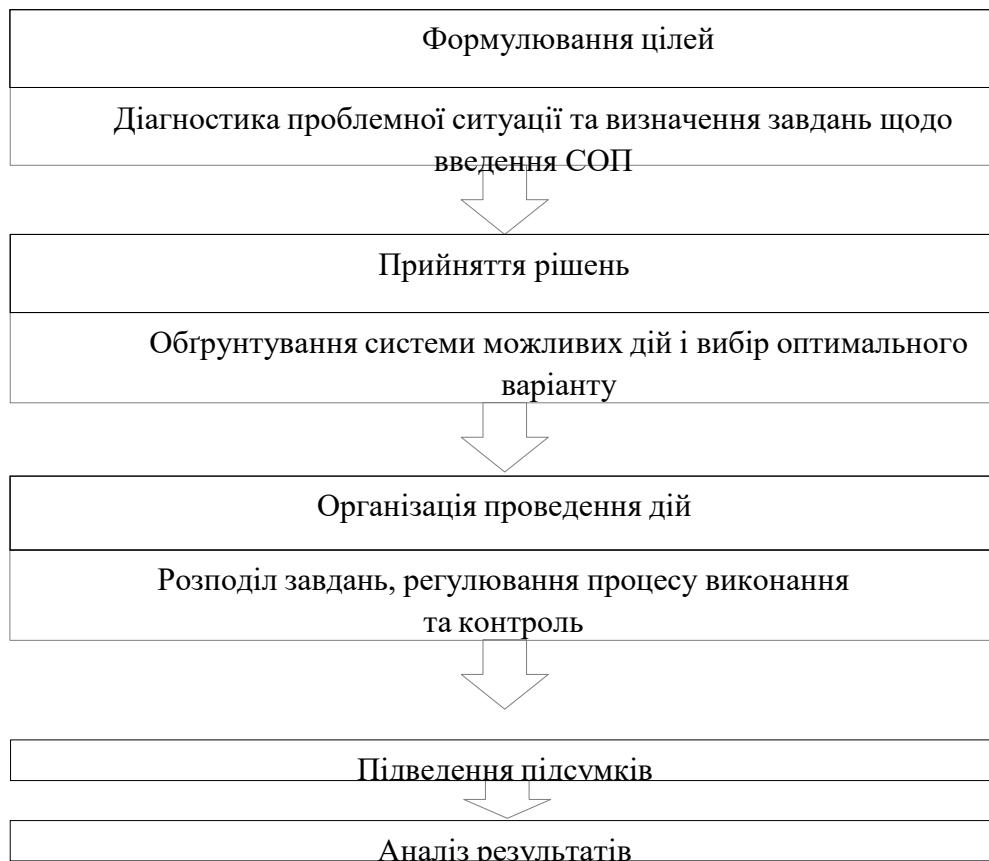


Рисунок 2.6. Етапи процедури впровадження соціально-орієнтованого підходу для розвитку підприємства в умовах управління конкурентоспроможністю

Під час здійснення функцій соціально-орієнтованого підходу для розвитку підприємства в умовах управління конкурентоспроможністю з'являється необхідність обґрунтувати використання обраних методів, що

гармонізують соціальні колективні відносини, задовольняють соціальні потреби працівників, розвивають особистість та соціальний захист. Одним із відомих методів розвитку підприємства є соціальне прогнозування, яке використовується керівниками та фінансистами підприємства для того, щоб створити інформаційну базу розробки планів соціального розвитку. Соціальний прогноз оцінюється за такими параметрами як: вік та стать колективу, зміна кваліфікаційного рівня робітників, зміна прожиткових та матеріальних умов працівників, співвідношення розумової до фізичної праці.

Другим методом розвитку є соціальне нормування, що виявляється у соціальних нормах поведінки окремих індивідуумів та колективів. Нормою у даному випадку вважається зазначений обов'язковий порядок чи правило. Такі соціальні норми поділяються на класові, суспільні, групові, колективні та мають на меті завдання узгодити інтереси цих суб'єктів, так як вони є вирішальними при визначеності спрямованості поведінки окремих людей та груп для врегулювання механізмів соціальних відносин.

Планування соціального розвитку реалізовується через складання відповідного плану соціального розвитку інституцій. Такий план зазвичай має чотири розділи: покращення структуризації соціального колективу, удосконалення умов та охорона праці, покращення побутових та житлових умов працівників, покращення колективної та трудової активностей.

Виконання завдань для розвитку підприємства на основі соціально-орієнтованого підходу в умовах управління конкурентоспроможністю зумовлюється дотриманням всіх пунктів плану, що включає чітко сформульовані завдання, терміни реалізації етапів, відповідальність осіб, виділення необхідної суми коштів, мобілізація сил колективу на виконання запланованих робіт, контроль за ходом виконання всіх необхідних пунктів.

Із досвіду розвитку управлінських процесів з використанням соціально-орієнтованого підходу на підприємствах функція підтримки сталості взаємозв'язків соціальних суб'єктів у компанії забезпечується такими способами:

1. Безпосереднього розвитку управління всіма ланками в системі підприємства;
2. Використовуючи єдині стандарти для всіх співробітників у різних сферах виробничої діяльності;
3. Заохочуючи ініціативність у проєктах розвитку присвячених впровадження соціально орієнтованого підходу на підприємстві;

Потреба передбачати зміни умов праці та її структурі інтересів людей, які відповідальні за випуск продукції реалізується через навчання керівників та працівників новим підходам у діяльності підприємств чи організацій з використанням методів соціально орієнтованого підходу.

На великому підприємстві, структурою, яка забезпечує управління соціальним розвитком є соціальний підрозділ служби управління персоналом. В той же час на середньому чи малому підприємстві вказані функції покладаються на окремих працівників служби управління персоналом, або роботодавця. Завдання і функції цих працівників мають свою специфіку: планово-прогностична (або соціального розвитку) функція полягає в розробці, організаційно-методичному забезпеченні та контролі за результатами виконання планів соціального розвитку трудових колективів; інформаційно-дослідницька і соціально-інженерна функції полягають у вирішенні соціальної проблеми на основі комплексного вивчення соціальної інформації; функція обліку соціального чинника в техніко-економічній політиці підприємства. Її суть полягає в оцінці соціальних наслідків від упровадження запланованих заходів та нововведень [3].

Отже, соціально-орієнтований підхід в умовах управління конкурентоспроможністю до процесів та діяльності підприємств чи організацій виявляється у дії загальних закономірностей розвитку особистості опосередковується впливом конкретних умов соціального середовища, у якому народжується, формується та живе людина. Основою соціально-орієнтованого підходу є розвиток особистості. Чим більшою є гармонія соціумності, тим більш вільно вона виявлятиме себе в реалізації

професійної діяльності. Однак соціальне середовище сприяє розвитку особистості лише у тому випадку, якщо воно активізує її до збільшення ефективності діяльності.

2.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів реалізації стратегії розвитку соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю

Механізм реалізації стратегії розвитку соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю визначається як сукупність методів та засобів впливу на соціально-економічні процеси на підприємстві з метою досягнення цілей стратегічного розвитку [4, с.34-36]. Виходячи з цього визначення та вище обґрунтованих вимог щодо формування стратегії, виділено наступні складові механізму реалізації стратегії соціально-орієнтованого управління підприємством: нормативно-правовий, інституціональний механізм, ресурсний, фінансовий, кадровий, інформаційний механізм (рис. 2.7), в якому:

- нормативно-правовий механізм включає нормативно-правові акти та інші регламентуючі документи, що необхідні для реалізації стратегії;
- інституційний – заходи щодо створення можливостей для ефективної роботи підприємства на основі спільної діяльності персоналу;
- ресурсний механізм – раціоналізацію ефективного використання ресурсів усіх видів;
- фінансовий механізм визначає потреби підприємства у власних та запозичених фінансових ресурсах для реалізації стратегії;
- інформаційний механізм включає систему заходів щодо стимулювання розвитку підприємства, пов'язаних з інформаційними технологіями, створенням умов для входження в інформаційне



середовище. Інформаційні ресурси є важливим джерелом соціального розвитку і прогресу, який актуалізується в людській діяльності та ефективно використовується як інструмент соціальних перетворень. Це головний ресурс людської діяльності, що повинен бути мобілізованим, активізованим й ефективно використаним для досягнення мети в інформаційній сфері, а також сприяє відтворенню та розвитку інфосфери;

– кадровий механізм реалізації стратегії можна вважати пріоритетним, оскільки в ньому повинні бути передбаченими сукупністю заходів щодо забезпечення кадрами як самого процесу, так і задоволення потреб підприємства. [4]

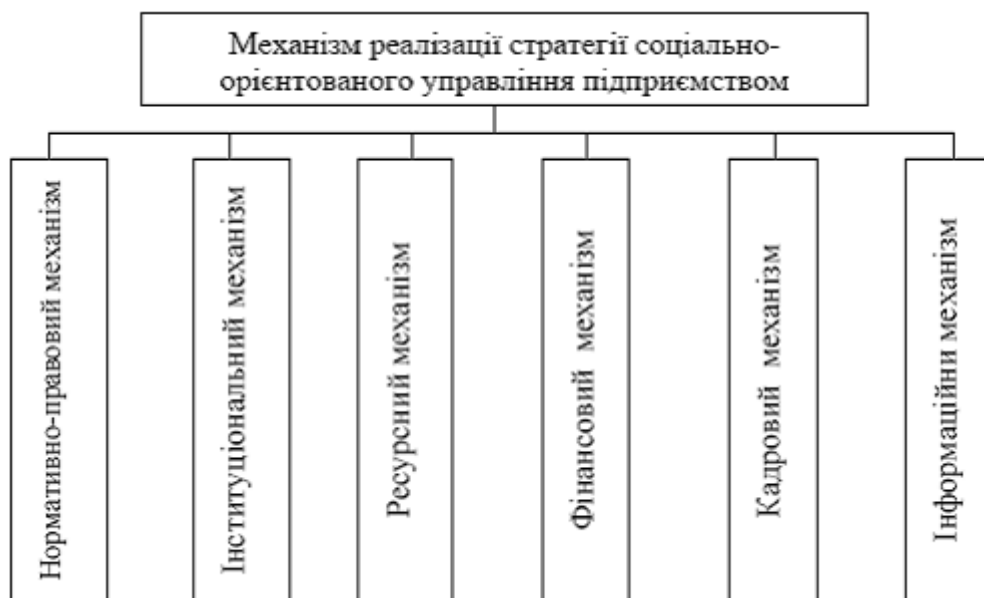


Рисунок 2.7. Складові механізму реалізації стратегії соціально-орієнтованого управління підприємством

Пріоритетність цього механізму з соціальної точки зору визначається тим, що соціальне забезпечення персоналу, розвиток кожної особистості, збереження здоров'я є умовою успішної діяльності сучасного підприємства. В якості мотиваційного ресурсу управління, соціально-орієнтована кадрова політика підприємства та пов'язані з нею соціальні послуги повинні сприяти тому, щоб кожний працівник задовольняв свої потреби, інтереси та ціннісні орієнтації. При цьому, у кадровому механізмі повинні бути передбаченими

можливості участі працівника (або всіх членів колективу підприємства) у суспільно-корисній діяльності, відбиватися його якісні характеристики, а саме – ступінь розвитку його здібностей, придатності та підготовленості до виконання робіт визначеного виду та складності, відношення до праці, можливість і готовність працювати.

Таким чином, важливою складовою механізму реалізації стратегії соціально-орієнтованого управління підприємством в умовах управління конкурентоспроможністю стає професійне навчання персоналу, що супроводжується впровадженням методичних підходів до професійного навчання спеціалістів та дозволяє підготувати високоосвічених фахівців відповідно до потреб підприємства; впроваджувати практику суміщення професій із призначенням спеціалістів на інші посади; розвивати компетенції персоналу та забезпечувати більш ефективне виконання ними професійних обов'язків; підготовлювати персонал до проведення організаційних змін (введення нових технологій, процедур тощо).

При використанні матеріалів для професійного навчання персоналу на підприємстві необхідно спиратися як на загальні дидактичні принципи (науковості, доступності, системності та сприяння постійному вдосконаленню), так і на специфічні андрагогічні принципи, які покладені в основу навчально-методичних матеріалів, а саме:

- інтерактивності (забезпечення включення суб'єктів навчання у навчальний процес);
- достатньої повноти викладання (забезпечення самостійного, без допомоги викладача, опанування необхідними знаннями, вміннями та якостями завдяки певному обсягу інформації);
- включення проблемно-орієнтованих питань (націлювання фахівців на попереднє обмірковування певної тематики, активізацію індивідуального досвіду, контролю рівня засвоювання матеріалу);
- визначення опорних орієнтирів (виділення за текстом термінів, закономірностей, принципів, важливих змістовних аспектів, що дозволяє у

короткі терміни скласти загальне уявлення про предмет навчання та швидко знайти необхідну інформацію);

- розробка чітко сформульованих завдань із варіантами вирішення певної ситуації або проблеми;

- включення довідникової інформації (наявність покажчика загальних положень, прізвищ, термінологічного довідника з метою полегшення самостійного пошуку інформації);

- орієнтація на декілька рівнів засвоювання матеріалу (визначення стандартного (мінімального) обсягу інформації та включення додаткового матеріалу тощо [7, с. 295-296]).

Основним документом, який відображає завдання, напрями та шляхи реалізації стратегії соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю є план соціального розвитку, в якому узагальнюються намічені заходи щодо удосконалення соціально-демографічної структури колективу, покращення умов та охорони праці, удосконалення медичного обслуговування, житлових, побутово-культурних умов працівників, підвищення рівня оплати праці, фінансування соціальних програм. Цей план повинен бути внесеним до змісту колективного договору підприємства.

Для досягнення цілей соціально-орієнтованого управління підприємством в умовах управління конкурентоспроможністю у межах стратегії, що реалізується, доцільно використовувати наступну модель програмного забезпечення (рис. 2.8).

У межах програмного забезпечення моделі стратегія соціально-орієнтованого управління підприємством повинна включати постановку стратегічних і тактичних цілей, критеріїв їх досягнення. Стратегічна ціль передбачає визначення майбутнього стану системи на довгострокову перспективу, тактичні цілі – майбутній стан підсистем на поточний період.

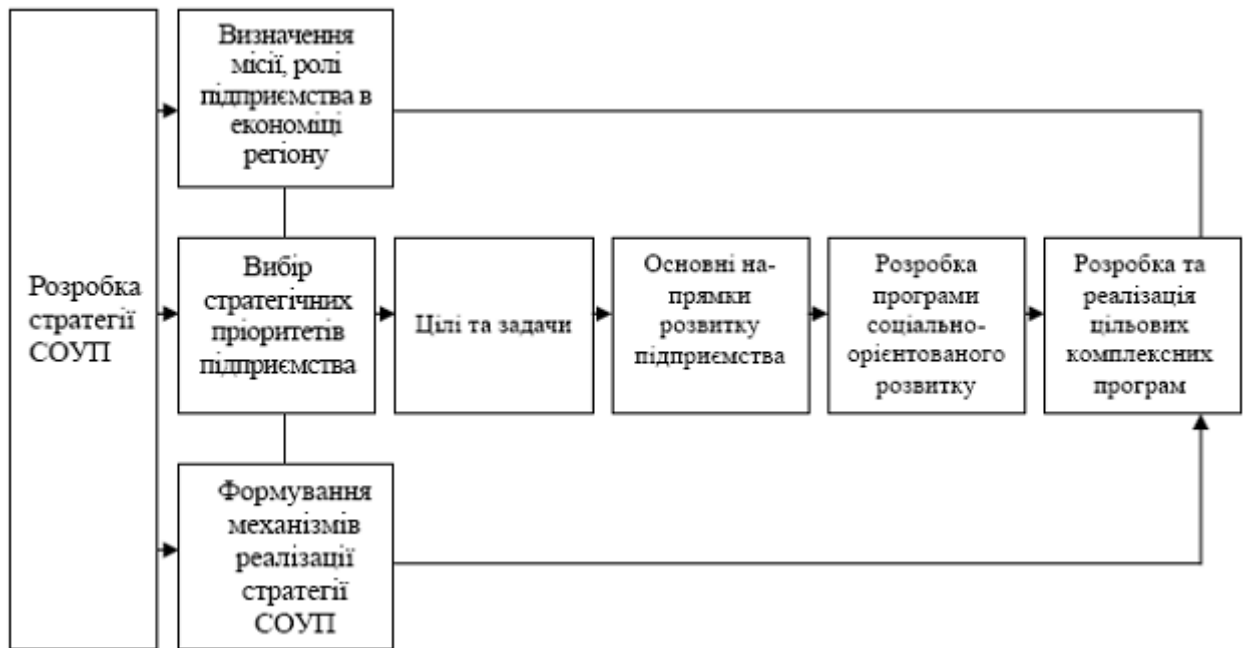


Рисунок 2.8. Модель програмної реалізації стратегії соціально-орієнтованого управління підприємством

Обґрунтовані науково-практичні положення щодо розробки стратегії соціально-орієнтованого управління підприємством в умовах управління конкурентоспроможністю, починаючи від стадії формування, та закінчуючи стадією моделювання та програмного забезпечення, дозволяють дійти висновку, що вона є необхідним інструментом досягнення цілей розвитку підприємства. При цьому, реалізація стратегії дозволяє досягти головної мети, що закладена у механізмі підвищення ефективності системи соціально-орієнтованого управління підприємствами, за умови забезпечення комплексного підходу до модернізації організаційних структур управління підприємством і персоналом, відбору форми соціальної стратегії, що відповідає стану підприємства, участі профспілок у розробці заходів за змістом стратегії, адаптації стратегії підприємства до зовнішнього соціально-економічного середовища, у якому підприємство функціонує, дотримання методологічних принципів її формування, реалізації та структурування, використання складових механізмів, які забезпечують процес реалізації з

виділенням пріоритету кадрового забезпечення, моделювання процесу реалізації на засадах програмного забезпечення.

Запропонована синергетична стратегія соціально-орієнтованого управління підприємством наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Синергетична стратегія соціально-орієнтованого управління підприємством (ефект зовнішніх і внутрішніх векторів)

Вектори управлінського впливу	Стратегічний набір, спрямований на зростання	Стратегічний набір, спрямований на стабілізацію	Стратегічний набір, спрямований на скорочення
Зовнішній вектор	Стратегія інтенсивного зростання: 1. концентрація частини ресурсів і зусиль на вирішенні соціальних проблем регіону 2. стратегія формування соціальних аспектів ділової репутації 3. стратегія соціальної відповідальності	Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) 1. стратегія соціального розвитку 2. стратегія забезпечення ефективності, зайнятості, прибутку і законності 3. стратегія дотримання і виконання державних, суспільних та екологічних норм і стандартів	Стратегія скорочення (відсічення зайвого або реструктуризація) 1. стратегія контролю за змінами соціальної поведінки 2. благодійні заходи за умов отримання прибутку від фінансово-господарської діяльності
Внутрішній вектор (корпоративні стратегії)	1. стратегія розвитку корпоративної культури 2. стратегія оновлення персоналу 3. стратегія збільшення рівня добробуту персоналу	1. стратегія оптимального використання персоналу 2. стратегія мотивації персоналу, заохочень, справедлива система надбавок і компенсацій 3. професійна підготовка кадрів	1. стратегія екології праці 2. стратегія оптимізації соціальних витрат 3. дотримання існуючих на підприємстві стандартів і норм праці 4. професійна підготовка кадрів як важлива умова реструктуризації та модернізації виробництва

## Висновки до другого розділу

Використання запропонованої концепції соціально-відповідальної конкурентоспроможності дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства та досягти довгострокових конкурентних переваг

Модель соціально-орієнтованої конкурентоспроможності на відміну від традиційної заснована на екології, менеджменті якості, інноваціях, на підвищенні репутації в очах цільових груп; в якості інструментів використовує соціальний капітал, суспільну довіру та репутаційний капітал. Концепція соціально-відповідальної конкурентоспроможності підприємства - це науковообґрунтований задум підприємства, який ґрунтується на ухваленні обґрунтованих соціально-орієнтованих рішень, що забезпечують оптимальний соціально-конкурентний синтез і одержання довгострокових стійких конкурентних переваг.

Концепцію соціально-відповідальної конкурентоспроможності доцільно розглядати, як сукупність конкурентних умов, принципів, методів, інструментів, конкурентних стратегій та конкурентних переваг підприємства.

Процес розробки стратегії соціально-орієнтованого управління ґрунтується на діагностиці стану конкретного підприємства при тому, що викладені науково-практичні положення універсальні для кожного з них. Таким чином, запровадження стратегії за своєю метою надає можливість спрогнозувати зміну ефективності соціально-орієнтованого управління на підприємстві, виходячи з її поточного стану.

## ВИСНОВКИ

В умовах викликів XXI ст. особливо актуальною стає система менеджменту, зорієнтована на людський потенціал, носієм якого є соціально-активна особистість. Головною умовою соціально-орієнтованого управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю є зміна акцентів в економічній політиці підприємства і домінування загальносуспільного інтересу над корпоративним. Соціально-орієнтоване управління на підприємстві в умовах управління конкурентоспроможністю ґрунтується на принципі відповідальності та вимагає високого рівня організаційної культури, яка водночас є його стимулятором.

Подальші дослідження необхідно продовжувати в напрямку розроблення теоретичних і методологічних положень щодо напрямів і способів реалізації соціальної відповідальності в контексті соціального менеджменту та поглибленого вивчення впливу організаційної культури як тонкопланового інструменту управління на ефективність діяльності організації.

Соціально-економічні імперативи розвитку сучасного суспільства спрямовані на реалізацію цінностей сталого розвитку і пов'язану з цим актуалізацію дослідження соціально-орієнтованих систем управління вітчизняними підприємствами. Соціально-орієнтована система управління як сукупність системоутворюючих елементів та інституцій, які в процесі взаємодії формують якісно нові соціальні норми, впливає на розвиток соціально-економічних відносин підприємства з різними зацікавленими сторонами.

У магістерській роботі підкреслено актуальність розгляду особливостей формування соціально-орієнтованих систем управління підприємствами крізь призму функціонального та структурного підходів. Застосування функціонального підходу до визначення місця та ролі

соціально-орієнтованої системи в системі взаємодій з іншими підсистемами підприємства дозволило виділити три рівні відносин: загальносистемний, який відображає відносини системи “соціально-орієнтована система управління підприємством” та метасистеми “соціально-економічна система”; нормативно-системний, що відображає особливості взаємодії системи управління соціально-економічними відносинами з зацікавленими сторонами та метасистеми “соціально-орієнтована система управління підприємством”; конкретно-системний, на якому досліджуються відносини системи “управлінська діяльність” і метасистеми “система управління соціально-економічними відносинами з зацікавленими сторонами”.

В рамках структурно-функціонального підходу обґрунтовано необхідність зміни соціальної орієнтації системи управління відповідно до адаптації підприємства до нестабільного середовища. Відповідно до рівнів системи відносин підприємства виділено такі концептуальні ознаки соціально-орієнтованих систем управління: упорядкованість системи відносин; відкритість системи відносин; якість системи управління; стратегічна стійкість системи відносин.

Проведені дослідження обумовлюють актуальність та перспективність розробки концептуального базису соціально-орієнтованого управління підприємствами в забезпеченні їх сталого розвитку, підвищенні конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Стратегію соціально-орієнтованого управління підприємством можна визначити як комплекс заходів до управління персоналом у перспективі, спрямованих на розвиток та реалізацію компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг та досягнення його стратегічних цілей в умовах динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища. На основі загальновідомих концептуальних підходів до стратегічного управління основні напрями та конкретні заходи соціального розвитку підприємства повинні розроблятися у вигляді самостійної функціональної стратегії, збалансованої до загальної стратегії розвитку



підприємства.

Таким чином, стратегія соціально-орієнтованого управління є однією з основних ключових функціональних стратегій підприємства, оскільки значні стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі і на рівні окремого підприємства, можна здійснити тільки з урахуванням людського чинника; у свою чергу таку стратегію можна вважати найважливішою підсистемою загальної стратегії підприємства, що подається у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання та розвитку людського потенціалу з метою забезпечення стратегічної конкурентної переваги підприємства на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анастасія Свинчук. Роль держави у розвитку соціального підприємництва: європейський та американський досвід: URL: <http://www.socialbusiness.in.ua/index.php/novyny/v-sviti/155>.
2. Березяк І.І. Зарубіжний досвід та вітчизняні реалії становлення соціального підприємництва. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : збірник наукових праць. 2014. Випуск 25. С. 31–36.
3. Березяк І.І. Зарубіжний досвід та вітчизняні реалії становлення соціального підприємництва. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Випуск 25. 2014. С. 31–36.
4. Богатырев М. Организационная культура предприятия. Проблемы теории и практики управления. 2005. №1. С.105–111.
5. Булеев И.П. Социальная ответственность бизнеса: теория и практика. / И. П. Булеев, Н. Е. Брюховецкая, Е. В. Черных; НАН Украины, Инт еко номики пром сти, Донец. ун т еко но мики и права. Донецк: ДонУЭП, 2008. 136 с.
6. Вороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: Монографія. Харків: Вид-во ХДЕУ. 2002. 432 с.
7. Воронкова В. Г., Фурсін О. О., Сапа Н. В. Соціально-орієнтоване державне управління: монографія. Під ред. д.ф.н., проф. В. Г. Воронкової; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2011. 256 с.
8. Гавкалова Н.П. Теоретико-методологічні аспекти формування соціально-економічної системи ефективного менеджменту персоналу підприємства. *Проблеми науки. Міжгалузевий науково-практичний журнал*. 2007. №4. С.13.
9. Галушка З.І. Роль соціального підприємництва у забезпеченні

розвитку громад // Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Соціальне підприємництво: теорія, практика та міжнародний досвід», КНЕУ, 18 травня 2018 року, ст.182-185. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/Faculty\\_of\\_Economics\\_and\\_Administration/news/20180613/18-5454.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/Faculty_of_Economics_and_Administration/news/20180613/18-5454.pdf)

10. Гусак Н. Кращий досвід та сучасні тренди розвитку соціального підприємництва: Україна (результати дослідження) Доповідь на II Всеукраїнському форумі соціальних підприємців. Київ, 16.11.2016. URL: <http://www.pgrgf.com/forum/>

11. Дейч М. Факторы формирования и стимулирования социально ответственного поведения личности, бизнеса, общества, государства в Украине. *Вестник экономической науки Украины*. 2013. Том 24, Выпуск № 2, С. 28-35.

12. Економічна безпека як критерій ефективності економічної стратегії. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: монографія. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-3990.html> 02.04.2018 19:33:46.

13. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: монографія. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages3990.html> 02.04.2018 19:33:46.

14. Єжов-Маряєв С.О. Соціально-орієнтований маркетинг в діяльності підприємств торгівлі. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64758/1-Yezhov-Maryayev.pdf?sequence=1>

15. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : монографія / В. М. Жуковська. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 352 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/8d9aa37c28e4670ab595fe94442d9ff6.pdf>

16. Зубарева М. Як треба ставитися до малого бізнесу. Уроки Ізраїлю. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2017/06/30/626589/>

17. Ігнатович Н. Зарубіжний досвід розвитку соціального підприємництва / Н. Ігнатович, В. Гура. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка: Серія «Економіка»*. 12(165). 2014. С. 22 – 25

18. Ільчук Л.І., Давидюк О.О., Кривобок Ю.В. Соціальна політика в умовах поглиблення соціальної нерівності в Україні: монографія / та ін. Херсон : ПП Вишемирський, 2010. 376 с.

19. Кірєєва О.Б. Соціальне підприємництво як інструмент державної соціальної політики. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2011. Випуск 2(6). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11kobdsp.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11kobdsp.pdf).

20. Ковалевська А.В., Нечипоренко Я.Є. Підприємництво на базі громади як особливий вид соціального підприємництва. *Молодий вчений*. 2019. № 7 (71) С. 134-141.

21. Кожемяченко О.О. Соціальне підприємництво: світовий досвід та практичні аспекти становлення в Україні / Кожемяченко О.О., Солосіч О.С., Голуб М. О. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Випуск 21, 2018. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/118669>

22. Компанієць В.В. Сутність корпоративної соціальної відповідальності: базові підходи західної наукової думки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. №4, С. 250-255.

23. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: експертна думка: зб. ст. та рек. / Під заг. ред. О. Лазоренко. К.: Stylos, 2007. 151 с.

24. Костусєв О., Пугачова М. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку. *Конкуренція*. 2007. № 4.

25. Кривешко О.В., Сідун П.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13854/1/28\\_180-188\\_Vis\\_720\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13854/1/28_180-188_Vis_720_Menegment.pdf)

26. Кудлай В.Г. Досвід Ізраїлю в розбудові соціального підприємництва // зб. матеріалів III Всеукраїнська науково-практична

інтернет-конференція «Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку» (29-30 березня 2018 року) Київ, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана».

27. Куліш А. Соціальна відповідальність бізнесу в банківській сфері у запитаннях і відповідях. К., 2008. 80 с.

28. Кулькова, В. Ю., 2016. Социальное предпринимательство: сущность и основные характеристики. *Среднерусский вестник общественных наук*. Том 11 (№2), С. 119-122.

29. Лебедев І.В. Соціальна відповідальність бізнесу як чинник ефективного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2007. Вип. 27. С. 197–203.

30. Людський розвиток в Україні: соціальні та демографічні чинники модернізації національної економіки : колективна монографія. За ред. Е.М. Лібанової. К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2012. 320 с.

31. Мансуров Р.Е. Основные проблемы управления конкурентоспособностью промышленных предприятий. URL: <http://www.aup.ru/articles/management/46.htm>

32. Мельник О. В. Соціальне підприємництво: засади та можливості розвитку. Економіка підприємства: теорія і практика: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф., 13 жовт. 2016 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: Г. О. Швиданенко (відп. за вип.) [та ін.]. Електрон. текстові дані. Київ : КНЕУ, 2016. С. 46–47.

33. Мельник С.В. Соціальна відповідальність бізнесу як складова соціальної політики України. *Економіка та держава*. 2007. №5. С.71–73.

34. Надрага В. І. Концептуальні основи управління соціальними ризиками. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 10 (173). С. 43-48.

35. Новікова О. Ф. Оцінка соціальних ризиків в регіонах України як підстава для прийняття управлінських рішень щодо їх подолання. URL: <http://old.niss.gov.ua>.

36. Осецький В.Л., Марченко В.М. Соціальна відповідальність корпорацій України як фактор забезпечення їхньої конкурентоспроможності. *Економіка та держава*. 2007. №1. С.9–12.

37. Осінська О.Б. Основні етапи формування соціально-орієнтовного ринку як форми ринкової економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.6 URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19\\_6/214\\_Osinska\\_19\\_6.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_6/214_Osinska_19_6.pdf)

38. Остряніна С.В. Функціональний підхід до соціального управління підприємством. Київ: Національний авіаційний університет. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №3(71). С. 261-266. URL: [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3\\_71\\_1\\_2019\\_ukr/37.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_1_2019_ukr/37.pdf).

39. Палий Н. На пути к социально ответственной конкурентоспособности. URL: [http://compete.org.ua/index.php?option=com\\_content &task=view&id=117](http://compete.org.ua/index.php?option=com_content &task=view&id=117)

40. Панченко М. Соціальна сфера і соціальна політика та їх співвідношення в аспекті державного управління соціальною сферою. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ar du\\_o/ 2009\\_1/R\\_5/Panchenko.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ar du_o/ 2009_1/R_5/Panchenko.pdf).

41. Пасько Я. І. Соціальна держава і громадянське суспільство: співпраця versus протистояння: монографія. Київ : ПАРАПАН, 2008. 270 с.

42. Пищуліна О. М. Історична ретроспектива та сутність поняття “соціальна держава”. URL: [http://old.niss.gov.ua/book/StrPryor/StPrior\\_12/18.pdf](http://old.niss.gov.ua/book/StrPryor/StPrior_12/18.pdf)

43. Плечко С.П. Соціальна сфера в процесі становлення демократичного суспільства. Центр перспективних соціальних досліджень. URL: <http://www.cpsr.org.ua>.

44. Пожуев О.Т. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2011. С. 193–196.

45. Руда М.В., Лагода О.Б. Соціально відповідальні стартапи:

сутність, світові тенденції та проблеми розвитку в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С.619-626.

46. Савельєва О. О. Формування стратегії соціально-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством. *Ефективна економіка*. № 12, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3698>

47. Свинчук А.А. Організаційні механізми розвитку соціальних підприємств в Україні : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04/ Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ, 2016. 340 с. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/d26.006.03/2016/dis2Bd\\_Svynchuk.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/d26.006.03/2016/dis2Bd_Svynchuk.pdf)

48. Сіренко Н.М. Соціальне підприємництво в Україні: основні аспекти / Н.М.Сіренко,Т.І. Лункіна. *Сталий розвиток економіки*. №1. 2016. С. 5-10.

49. Сотник І.М., Гаврилова В.В., Коваленко Є.В. Соціальне підприємництво як інструмент реалізації глобальних цілей сталого розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №2 (200). С. 62-73

50. Соціальна держава URL: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Соціальна\\_держава](http://uk.wikipedia.org/wiki/Соціальна_держава).

51. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.Є., Туманова А.А. К. ТОВ «Підприємство ВІ ЕН ЕЙ» . 2017. 218 с.

52. Соціальне підприємництво: теорія, практика та міжнародний досвід [Електронний ресурс]: Зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції; 18 травня 2018 р. К.: КНЕУ, 2018.

53. Соціальне підприємництво: теорія, практика та міжнародний досвід: Зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції; 18 травня 2018 р. К.: КНЕУ, 2018. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/Faculty\\_of\\_Economics\\_and\\_Administration/news/20180613/18-5454.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/Faculty_of_Economics_and_Administration/news/20180613/18-5454.pdf)

54. Соціально-трудова сфера в умовах становлення нової економіки: глобальні виклики та доміанти розвитку: матеріали круглого столу; 15 травня 2018 року. К.: КНЕУ, 2018. 102 с.

55. Соціально-трудові відносини зайнятості: сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку: монографія. за наук. ред. А. М. Колота, І. Ф. Гнибіденка, М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2015. 336 с.

56. Сурмин Ю.П., Туленков Н.В. Теория социальных технологий: Учеб. пособие. К.: МАУП, 2004. 608 с.

57. Титаренко Л. Становлення, розвиток та перспективи соціально орієнтованої держави. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01\(1\)/Titarenko.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01(1)/Titarenko.pdf).

58. Управління змінами в публічному адмініструванні : навч. посіб. / за наук. ред. Ю. П. Шарова. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. 148 с.

59. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2012. 892 с.

60. Фурсін О.О. Методологія дослідження моделей соціально-орієнтованого управління регіону / *Держава і регіони: Науково-виробничий журнал. - Серія «Державне управління»*. Запоріжжя, Вид-во КПУ, 2008.№3. С.201-207.

61. Фурсін О.О. Нові парадигмальні основи соціально-орієнтованого управління / *Теорія та практика державного управління: [Зб. наук. пр.]*. Х.: Вид-во ХарНАДУ «Магістр», 2010. №2 (29). С. 441-448.

62. Халецька А.А. Соціальний захист населення в Україні: теорія та практика державного управління : монографія. Донецьк: Юго-Восток, 2010. 430 с.

63. Хисаева А., Петрова А. Предпринимательство URL: [http://www.bagsurb.ru/about/journal/o-zhurnale/8\\_Khisaeva\\_Petrova.pdf](http://www.bagsurb.ru/about/journal/o-zhurnale/8_Khisaeva_Petrova.pdf). – Назва з екрана.



64. Хома Н Соціальна держава третього тисячоліття: модернізована модель. URL: [http://www.ipiend.gov.ua/uploads/nz/nz\\_71/homa\\_sotsialna.pdf](http://www.ipiend.gov.ua/uploads/nz/nz_71/homa_sotsialna.pdf).
65. Царенко О. В. Генезис та еволюція теорії конкурентних переваг / *Економіка та держава* 2007. – № 12.
66. Юзик Л.О. Конкурентоспроможність підприємства на засадах соціально-орієнтованого маркетингу. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu.gov.ua/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/eui\\_2009\\_2\\_42.pdf](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu.gov.ua/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eui_2009_2_42.pdf)
67. Яненко І.Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика : монографія. Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. 380 с.
68. Яценко А.М. Організаційно-культурні ресурси і механізми соціального управління: Соціологічний аналіз. Одеса: Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова. 2003. С. 188-202. URL: <http://www.nbu.gov.ua/node/3937> .
69. Carroll A.B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society*. 1999. № 38 (3). P. 268-295.
70. Drayton B. Social entrepreneurs don't want to help. They want to change the world / B. Drayton // Interview with Ashoka Founder. – Electronic data. [Global Site Egon Zehnder, 2017]. URL: [http://www.egonzehnder.com/files/drayton\\_int\\_2\\_1.pdf](http://www.egonzehnder.com/files/drayton_int_2_1.pdf)
71. Duniam, M., & Eversole, R. *Social Enterprises and Local Government: A Scoping Study*. Australian Centre of Excellence for Local Government. 2013. 23 p.
72. Monthly Report: 2017-10 Issue 454 in USD [online]. URL: <http://www.grameen.com/monthly-report-2016/>.
73. Ostryanina Svitlana. Enterprise social development: concept elements, system of affecting factors and strategy designing. *Modern Science*. 2017, PP. 23–28.
74. Robinson J. Navigating Social and Institutional Barriers to Markets:

How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities / J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts // *Social Entrepreneurship*. Palgrave Macmillan, 2006. 280 p

75. Roger L. Martin & Sally Osberg Social Entrepreneurship: The Case for Definition. Stanford Social Innovation Review Spring 2007. URL: [http://web.mit.edu/sloan2/dese/readings/week01/Martin\\_Osberg\\_SocialEntrepreneurship.pdf](http://web.mit.edu/sloan2/dese/readings/week01/Martin_Osberg_SocialEntrepreneurship.pdf)

76. Schwartz M.S., Carroll A.B. Corporate social responsibility: A three domain approach . *Business Ethics Quarterly*. 2003. № 13(4). P. 503-530.

77. Steurer R., Langer M., Konrad A., Martinuzzi A. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business Society Relations. *Journal of Business Ethics*. 2005. Vol. 61. № 3. P. 263-281.

78. Van Marrewijk M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*. 2003. Vol. 44. № 2/3. P. 95-105.

79. Velasquez M. Debanking corporate moral responsibility. *Business Ethics Quarterly*. 2003. № 13(4). P. 531-562.

80. Windsor D. The Future of Corporate Social Responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*. 2001. Vol. 9. № 3. P. 225-256.