

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ТЮХТЕНКО НАТАЛІЯ АНАТОЛІІВНА**

**СОЦІАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ АКТИВІЗАЦІЇ  
ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРЕРОБНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ: МЕТОДОЛОГІЯ  
ТА ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ  
ТА ОЦІНЮВАННЯ**

**МОНОГРАФІЯ**

**Херсон  
ФОП Вишемирський В.С.  
2018**

**УДК 005.35:658:331.108 (043.3)**

**Т 98**

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Херсонського державного університету  
(протокол № 9 від 26 лютого 2018 р.)*

**Науковий редактор:**

**Савіна Г.Г.** – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи (Херсонський національний технічний університет)

**Рецензенти:**

**Гончар О.І.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу (Хмельницький національний університет)

**Тарасюк Г.М.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і туризму (Житомирський державний технологічний університет)

**Ковальов А.І.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, права та управління бізнесом (Одеський національний економічний університет)

**Тюхтенко Н.А.**

**Т 98** Соціальні стратегії активізації трудової діяльності переробних підприємств: методологія та практика формування та оцінювання: монографія / Н.А. Тюхтенко. – Херсон: видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2018. – 320 с.

**ISBN 978-617-7573-86-8**

У монографії запропоновано теоретико-методологічні засади, науково-методичні та практичні рекомендації щодо формування та оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств. Здійснено системні дослідження трансформації зовнішніх передумов соціальної орієнтації діяльності переробних підприємств та розроблено концептуальну знанневу модель формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств. У практичній площині досліджено рівні соціальної взаємодії переробних підприємств з учасниками зовнішнього середовища, обґрунтовано напрямки підвищення узгодженості інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища. Визначено адекватні мотиваційні стратегії активізації трудової діяльності персоналу на основі мотиваційної стратегічної матриці, застосовано соціальний леверидж для обґрунтування доцільних витрат на реалізацію соціальних стратегій.

Рекомендовано для науковців, викладачів, аспірантів, студентів закладів вищої освіти, а також керівників і фахівців, що займаються питаннями соціально орієнтованого управління підприємствами в межах довгострокової перспективи.

**ISBN 978-617-7573-86-8**

**УДК 005.35:658:331.108 (043.3)**

© Тюхтенко Н.А., 2018  
© ФОП Вишемирський В. С., 2018

---

# ЗМІСТ

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ПЕРЕДМОВА.....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ<br/>ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ<br/>АКТИВІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ<br/>ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ .....</b>                     | <b>17</b> |
| 1.1. Діалектика соціальних та економічних<br>стратегій підприємств .....   | 17        |
| 1.2. Наукові підходи до визначення сутності<br>активізації трудової діяльності персоналу .....   | 39        |
| 1.3. Теоретичне забезпечення формування<br>соціальних стратегій активізації трудової<br>діяльності персоналу підприємств в умовах<br>знанневої економіки ..... | 71        |
| Висновки до розділу 1 .....  | 90        |
| <b>РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ<br/>ЩОДО ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ<br/>СТРАТЕГІЙ АКТИВІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ<br/>ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>           | <b>96</b> |
| 2.1. Циклічний характер формування соціальних<br>стратегій активізації трудової діяльності персоналу<br>підприємств у середовищі взаємодії.....                | 96        |
| 2.2. Концептуальна знаннева модель формування<br>соціальних стратегій активізації трудової<br>діяльності персоналу підприємств .....                           | 114       |

|  |            |
|--|------------|
| 2.3. Механізм виявлення та запобігання перешкодам формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу на засадах системно-ситуаційного підходу .....                         | 145        |
| Висновки до розділу 2 .....  | 153        |
| <b>РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ АКТИВІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ .....</b>  | <b>161</b> |
| 3.1. Основні компоненти та завдання системи оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств .....  | 161        |
| 3.2. Критерії оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств .....  | 176        |
| 3.3. Застосування методу соціального левериджу для оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств .....   | 187        |
| Висновки до розділу 3 .....  | 196        |
| <b>РОЗДІЛ 4. СУЧАСНИЙ ДОСВІД ТА ПРАКТИКА РОЗШИРЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НИМИ .....</b>   | <b>200</b> |
| 4.1. Трансформація зовнішніх передумов соціальної орієнтації діяльності переробних підприємств.....  | 200        |
| 4.2. Визначення домінантних та супутніх соціальні стратегії активізації трудової діяльності персоналу переробних підприємств з урахуванням особливостей внутрішнього соціального менеджменту ..... | 223        |
| Висновки до розділу 4 .....  | 233        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>РОЗДІЛ 5. РЕАЛІЗАЦІЯ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІНСЬКОГО НАПОВНЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ АКТИВІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЇХ ОЦІНЮВАННЯ .....</b> | <b>237</b> |
| 5.1. Напрямки підвищення узгодженості інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища .....  | 237        |
| 5.2. Визначення адекватних мотиваційних стратегій активізації трудової діяльності персоналу на основі мотиваційної стратегічної матриці .....   | 251        |
| Висновки до розділу 5 .....   | 256        |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>   | <b>259</b> |

---

## ПЕРЕДМОВА

---

Стрімкий інформаційний розвиток суспільства та бізнесу сприяє, з одного боку, насиченню ринків товарами та послугами, а з іншого боку – стає суттєвою перешкодою в діяльності тих підприємств, які не зважають на необхідність врахування та узгодження соціальних інтересів усіх учасників ринкової взаємодії. Активізувати трудову діяльність персоналу підприємств в умовах прозорості та доступності інформації щодо умов праці, соціального ставлення, професійного рівня, можливості кар'єрного зростання репутації та іміджу підприємства означає для підприємств елімінування соціальних перешкод на шляху досягнення економічного успіху. За таких обставин питання формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу набувають особливої науково-практичної значущості.

Формування та подальша реалізація соціальних стратегій потребує оцінювання параметрів та характеристик їхніх компонентів та складових. З цих позицій дослідження питань формування та оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств, які знаходяться у нерозривному взаємозв'язку, слід вважати такими, що мають важливе науково-практичне значення як для підприємств України, так і світової економічної науки взагалі.

Особливості формування соціальних стратегій розглядають такі вчені: Андрушків Б.М.,

Гарафонова О.І, Ігнат'єва І.А., Колот А. М., Наумов О.Б, Сорока О.В., Старостіна А.О., Шарко М.В. та інші.

Різними аспектами оцінювання стратегій підприємств присвячені праці таких українських та зарубіжних учених, як: Маршалл А., Портер М., Блонська В.І., Кузнецов Е.А., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Миколайчук Н.С., Савіна Г.Г., Стадник В.В. та інші.

Питання активізації трудової діяльності широко висвітлювалися в науковій літературі, зокрема в зарубіжних і вітчизняних працях таких науковців, як: Маслоу А., Беккер Г., Грейсон Дж., О'Дейл К., Друкер П., Шумпетер Й., Твісс Б., Афонін А.С., Балдіна І.В., Вітевська Т.Ф., Здравомислов А.Г., Ковальов В.І., Назарова Г.В., Ручка А.А. та інші.

Однак питання особливостей формування, оцінювання, управлінського наповнення, концептуального бачення реалізації соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу ще досі залишаються фрагментарними, ситуаційними та потребують цілісного теоретичного осмислення та наукового узагальнення. Недостатня розробленість і практична значимість зазначених вище проблем обумовили мету монографії.

У монографії запропоновано теоретико-методологічні засади, науково-методичні та практичні рекомендації щодо формування та оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств.

У першому розділі досліджено діалектику соціальних та економічних стратегій підприємств.



Обґрунтовано теоретичні положення щодо підтримуючої ролі соціальних стратегій по відношенню до економічних стратегій підприємства, що обумовлено їхньою різною економічною природою, а саме: економічна стратегія спрямована на генерування прибутку; соціальна стратегія спрямована на поглинання прибутку, та різними специфічними принципами досягнення економічних результатів (ефективного використання виробничих ресурсів, відповідальності керівництва за економічний результат, вартісного управління, оптимізації портфеля замовлень, внутрішньої взаємоузгодженості структурних компонентів, врахування та запобігання ризикам, узгодження з потенціалом структурно-динамічних змін конкурентів та оточуючого середовища) та соціальних результатів (поліпшення якості життя персоналу, дотримання державних соціальних гарантій та пільг; сприяння неформальному спілкуванню працівників; дотримання соціальних стандартів; збалансованого стимулювання усіх груп персоналу; сприяння підвищенню освітнього рівня персоналу, сприяння професійному та кар'єрному зростанню працівників, партисипативного стилю керівництва, виробничої демократії), підтримуюча роль соціальних стратегій виправдовує себе за умови, що швидкість поглинання прибутку при реалізації соціальних стратегій не перевищує швидкості генерування прибутку при реалізації економічної стратегії підприємства. Удосконалено сутність категорії «соціальна стратегія», яку запропоновано розглядати як комплексну систему

способів і дій досягнення довгострокових соціальних цілей підприємства, що сприяють підвищенню імовірності реалізації економічної стратегії. Таке визначення враховує зв'язок між соціальною та економічною стратегією та водночас розмежує їх на основі різних цілей, а також містить основні критерії для оцінювання соціальної стратегії, якими є імовірність реалізації економічної стратегії та рівень досягнення соціальних стратегічних цілей. Поглиблено наукові підходи до визначення сутності активізації трудової діяльності персоналу. Запропоновано парадигму соціальної природи активізації трудової діяльності персоналу, у відповідності із якою будь-які потреби/вигоди, що спонукають до трудової діяльності взагалі та її активізації зокрема розглядаються як цінності соціального характеру, що змінюються в залежності від стадії соціального життєвого циклу працівника, при цьому соціальний життєвий цикл працівника слід розглядати з позицій соціальної корисності особистості в трудовому колективі, а соціальну корисність працівника можна розглядати як відповідність певним соціальним очікуваним вигодам фактичного рівня соціальних вигід, отримуваних від працівника; таке уявлення дозволяє застосовувати доцільні та дієві механізми мотивування та стимулювання активізації трудової діяльності персоналу підприємств. Розвинуто теоретичне забезпечення формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств в умовах знанневої економіки.

У другому розділі обґрунтовано безперервний циклічний характер формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств у середовищі взаємодії. Удосконалено теоретичні положення щодо визначення етапів життєвого циклу підприємства, які засновані на положенні про функціонування підприємства у середовищі взаємодії, для якого характерним є відсутність стилів поведінки його учасників, які б створювали у теперішньому або майбутньому часі конфліктні ситуації, та відрізняються за характером і рівнем економічної успішності, що визначається як відношення фактичного визнаного учасниками зовнішнього середовища рівня економічних досягнень та соціального схвалення через узгодження соціальних інтересів до бажаного рівня економічного успіху за певний період; зазначене дозволяє виділити чотири етапи життєвого циклу підприємств, які враховують особливості формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу: 1 етап – закладаються соціальні основи економічного успіху, досліджуються соціальні інтереси учасників зовнішнього середовища; 2 етап – розширюються бізнес-можливості за рахунок посилення взаємодії з учасниками зовнішнього середовища; 3 етап – спостерігається стійкий економічний успіх за рахунок стійкого узгодження інтересів учасників зовнішнього середовища; 4 етап – відбувається розбалансування інтересів з учасниками зовнішнього середовища. Розроблено концептуальну знанневу модель формування соціальних стратегій активізації трудової

діяльності персоналу підприємств, в якій ключова роль відведена обміну соціальними вигодами, що актуалізується за умови реалізації соціальних принципів та розглядається як мотиваційне підґрунтя досягнення позитивних змін праці, тобто таких, які підвищують цінність та корисність кількісних та якісних трудових показників на основі отримання, теоретичних знань, практичних навичок, професійних компетенцій. Запропонована концептуальна модель дозволяє комплексно та системно розглядати процеси формування та реалізації соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу. Виявлено проблеми формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств та визначено напрями їх вирішення на засадах системно-ситуаційного підходу. Розроблено узагальнений механізм виявлення та запобігання перешкодам формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу, який включає три підсистеми: інформаційна підсистема; підсистема виявлення перешкод; підсистема запобігання перешкод; запропонований механізм є важливим методологічним підґрунтям для подальшого оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств.

У третьому розділі запропоновано основні компоненти та завдання системи оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств. Розглянуто та удосконалено сутність поняття «комплексна соціальна стратегія

активізації трудової діяльності персоналу підприємств», під яким запропоновано розуміти комбінацію найбільш вагомих (з точки зору забезпечення реалізації економічних стратегій) соціальних стратегій, визначених на основі матриці «рівень життєвого циклу підприємства – рівень життєвого циклу персоналу підприємства», що сформована з урахуванням принципу випередження економічної вигоди підприємства по відношенню до витрат на реалізацію соціальних стратегій; таке визначення створює методологічне підґрунтя для формулювання структурованих взаємопов'язаних завдань в межах компонент системи оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств: цільовий компонент, об'єктний компонент, суб'єктний компонент, змістовно-інструментальний компонент, критеріально-результатний компонент, мотиваційно-дієвий компонент та контрольню-регулюючий компоненти.

Обґрунтовано критерії оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу. Доведено доцільність застосування методу соціального левериджу для оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств. Запропоновано науково-методичний підхід щодо оцінювання соціальної стратегії активізації трудової діяльності персоналу на засадах соціального левериджу, в основу якого покладено принцип збалансування різних видів соціальних інвестицій з метою активізації трудової діяльності персоналу підприємств, а сам соціальний леверидж визначати як

співвідношення досягнутих змін праці до інвестицій, які ці зміни забезпечили, за умови функціонування підприємства у певному зовнішньому середовищі та дії певного внутрішнього соціального менеджменту.

У четвертому розділі розглянуто трансформацію зовнішніх передумов соціальної орієнтації діяльності переробних підприємств. Досліджено рівні соціальної взаємодії переробних підприємств з учасниками зовнішнього середовища. Запропоновано у комплексі соціальних стратегій підприємства виділяти домінуючу стратегію, як таку, що у матриці «рівень життєвого циклу підприємства – рівень життєвого циклу персоналу підприємства» за розрахунками інтегрального показника рівня узгодженості із суб'єктами зовнішнього середовища та рівня корисності персоналу отримує найвище значення, та супутні стратегії, як такі, що мають значення інтегрального показника рівня узгодженості із суб'єктами зовнішнього середовища та рівня корисності персоналу нижчі за рівень домінуючої, але вищі за рівні, розраховані за критеріями прийнятності зовнішніх та внутрішніх перешкод формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу. Зазначені поняття є принциповими з точки зору виокремлення соціальних стратегій, які підлягають оцінці, що знижує витрати часу та ресурсів на проведення процедури оцінювання стратегій.

Визначено домінуючі та супутні соціальні стратегії активізації трудової діяльності персоналу підприємств з

урахуванням особливостей внутрішнього соціального менеджменту.

У п'ятому розділі обґрунтовано напрямки підвищення узгодженості інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища. Висунуто та доведено гіпотезу про можливість підвищення узгодженості соціальних інтересів підприємства з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища у разі підвищення рівня збалансованості узгодженостей соціальних інтересів підприємства з інтересами різних суб'єктів зовнішнього середовища. Підвищення рівня збалансованості слід розглядати як наближення всіх інтересів до певної центричної точки – центру зваженості всіх інтересів через показник зниження рівня перешкод у формуванні соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу за рахунок підвищення взаємодії із певним суб'єктом зовнішнього середовища. Запропоновано науково-методичний підхід щодо визначення адекватних мотиваційних стратегій на основі стратегічної мотиваційної матриці, в якій мотиваційних матриць виділено стратегічні зони в залежності від прояву рівня прямої корисності персоналу, яку можна вважати індивідуальним мотивом, та опосередкованої корисності, яку можна вважати колективним мотивом, можна виділити такі комбінації: зона 1 – слабкі індивідуальні мотиви/слабкі колективні індивідуальні мотиви; зона 2 – сильні індивідуальні мотиви/слабкі колективні індивідуальні мотиви; зона 3 – слабкі індивідуальні мотиви/сильні колективні індивідуальні мотиви; зона 4

– сильні індивідуальні мотиви/сильні мотиви. Визначено адекватні мотиваційні стратегії активізації трудової діяльності персоналу на основі мотиваційної стратегічної матриці. Застосовано соціальний леверидж для обґрунтування доцільних витрат на реалізацію соціальних стратегій.

Сформульовані у цій праці теоретико-методологічні положення та запропоновані методичні рекомендації є підґрунтям для формування та розвитку соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу переробних підприємств в умовах знанневої економіки.

Автор не претендує на всеохоплюваність та остаточність суджень, тверджень та висновків. Ураховуючи перспективність розпочатих досліджень, автор сподівається на творчу критику та дискусію з метою подальшого вдосконалення наукової діяльності стосовно цієї проблематики.



---

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ АКТИВІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

---

### 1.1. Діалектика соціальних та економічних стратегій підприємств

Потреба у соціальних та економічних джерелах мотивації до активізації трудової діяльності є об'єктивною умовою співіснування різних видів трудової діяльності у певних пропорціях між різними галузями матеріального і духовного виробництва. Проте сучасні напрями розвитку підприємств, відображенням яких є соціально-економічні стратегії, визначаються без урахування відповідностей особистісних потреб учасників трудових колективів та інтересів підприємств, без урахування взаємних позицій соціальних та економічних пріоритетів підприємництва та перспектив на майбутнє, а головне – без урахування специфічних принципів формування та оцінювання окремо соціальних та економічних стратегій.

Актуальність вирішення питання ролі соціальних стратегій підсилюється тим, що їх дія спрямована на підвищення ефективності використання економічного ресурсу, яким є персонал підприємства. Ця обставина

ускладнює розмежування соціальних та економічних стратегій та не дозволяє диференціювати підходи та методи до їх формування та оцінювання з урахуванням економічної специфіки та управлінської природи.

Для кращого розуміння понять «соціальна стратегія» та «економічна стратегія» необхідно більш детально зупинитися на визначенні терміну «стратегія», яке використовується в процесі стратегічного управління підприємством. Так, за визначенням Г. Мінцберга, «Стратегія – це принцип поведінки або дотримання певної моделі поведінки» [193, с. 16]. М. Портер зазначав, що «стратегія являє собою створення – завдяки різноманітності дій – унікальної і цінної позиції» [248, с. 15].

На думку І. Ансоффа стратегія це набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності [8, с. 68]. Б. Карлоф визначає стратегію як узагальнюючу модель дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [120, с. 147]. А.А. Томпсон і Д.Ж. Стрікленд, вважають, що стратегію краще за все розглядати «як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на чолі конкурентної боротьби» [315, с. 20]. І.П. Булеев визначає стратегію як комплекс системних заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємств [303, с. 95].

Сутність стратегій можна визначати як модель певних рішень, дій, довгостроковий план підприємства,

мистецтво мати необхідних фахівців та активи з метою досягнення конкурентних переваг. Тоді соціальна стратегія може розглядатись як комплексна система способів і напрямів досягнення довгострокових соціальних цілей, що взаємопов'язана з її економічною стратегією. У перспективі це створює умови для нарощування і ефективного використання соціального потенціалу підприємства і дозволяє врахувати мінливість чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Стратегія економічного управління або економічна стратегія виробляє правила і прийоми, що забезпечують економічно ефективно досягнення стратегічних цілей; виробляє правила і прийоми досягнення стратегічних цілей, що базуються на порушенні зацікавленості всіх учасників процесу розробки та реалізації стратегічних програм в ефективному досягненні цих цілей. Тобто економічна стратегія передбачає ефективно досягнення цілей економічними методами і засобами. Враховуючи, що основними суб'єктами, які реалізують економічні методи через застосування економічних засобів є представники трудових колективів, то стає очевидним, що соціальна природа учасників економічних процесів безумовно впливає на рівень реалізації економічних стратегій.

З іншого боку, визначення стратегій, які виокремлюють лише соціальну або економічну сферу, мають той недолік, що в тій чи іншій мірі використовують окремі елементи, що притаманні протилежній сфері діяльності.

Так у роботі [309, с. 335-339.] економічна стратегія підприємства – це сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, що поєднані єдиною глобальною метою – створенням і підтриманням високого рівня конкурентної переваги підприємства. Тобто економічна стратегія – це система забезпечення конкурентної переваги підприємства. Найбільш важливими системоутворюючими елементами економічної стратегії є: товарна стратегія, стратегія взаємодії з ринками факторів виробництва, стратегія зниження трансакційних витрат, стратегія інвестиційної діяльності підприємства, стратегія запобігання неспроможності підприємства, стратегія стимулюванню персоналу підприємства.

Тобто, наголошуючи, що економічна стратегія – це система забезпечення конкурентної переваги підприємства, автор втрачає логічну ланку, а саме: конкурентні переваги створюються також і за рахунок соціальної стратегії підприємства. Крім того, виявляється деяка плутанина з елементами стратегій. Автор відносить стратегію стимулюванню персоналу підприємства до економічних системоутворюючих елементів, тоді як за своєю суттю ця стратегія відповідає в більшій мірі саме соціальним цілям, а відтак і соціальним стратегіям підприємства.

Відсутність серед сучасних науковців єдиного погляду щодо визначення поняття економічна стратегія обумовило і відсутність єдиного підходу щодо визначення її складових.

Зокрема, В. Захарченко [272] так характеризує економічну стратегію: задає напрямок для діяльності підприємства і дозволяє йому краще розуміти структуру маркетингової діяльності; забезпечує кожному підрозділу на підприємстві чіткі цілі, пов'язані з загальними завданнями підприємства; стимулює координацію зусиль різних функціональних напрямків [368]; створює основу для розподілу ресурсів. Таке розуміння економічної стратегії досить складно трансформувати у площину практичних заходів та покласти в основу методології оцінювання стратегії. Складно углядіти в такому визначенні економічну специфіку стратегії, оскільки воно дуже розмито окреслює економічні результати. Крім того, за певних умов таке визначення може бути застосоване до будь-якої стратегії підприємства, в тому числі і до соціальної.

Деякі науковці підходять до визначення економічної стратегії з позиції застосування правил та прийомів, які забезпечують досягнення стратегічних економічних цілей [69, с.4; 108, с.6]. Однак в цьому випадку виникає питання, в якій мірі сприяють досягненню стратегічних економічних цілей соціальні стратегії? Очевидно, що вони також забезпечують економічний результат, а відтак також підпадають під запропоноване визначення економічної стратегії. Але в цьому випадку дуже сумнівним видається можливість застосування одних і тих правил та прийомів для реалізації економічної та соціальної стратегії.

Розділяють думку В. А. Горемикіна та О.В. Гродоваського стосовно того, що економічна

стратегія – це сукупність правил і прийомів, які забезпечують економічно-ефективне досягнення стратегічних цілей [173, с. 129], науковці М.В. Макаренко і О.М. Махаліна. Різниця полягає лише в іншому об'єкті спрямування. На відміну від авторів В. А. Горемикіна та О.В. Гродоваського, М.В. Макаренко і О.М. Махаліна вважають, що економічна стратегія спрямована не на забезпечення стратегічних економічних цілей, а на формування конкурентних переваг підприємства.

Цікавою є та обставина, що надаючи характеристику економічній стратегії, автори зазначають, що «правила та прийоми досягнення стратегічних цілей базуються на збудженні зацікавленості всіх учасників процесу розробки та реалізації стратегічних програм в ефективному досягненні цих цілей [173, с. 121]. Тобто, іншими словами, автори визнають, що в основі розробки та реалізації економічної стратегії повинен знаходитись соціальний чинник, який представлено як «зацікавленість всіх учасників процесу». Але подальшого ця теза ні з економічної, ні з управлінської точки зору не набула розвитку.

Інші автори також у прямий або опосередкований спосіб визнають необхідність застосування соціальних аспектів при визначенні економічної стратегії.

Так, С.С. Скобкін вважає, що економічна стратегія являє собою досягнення трьох основних взаємопов'язаних економічних цілей: досягнення економічного прибутку, збільшення ринкової частки, збільшення цінності компанії. В той же час, досить

детально структуруючи кожен модель реалізації економічної цілі, автор серед складових зазначає стратегію мотивації, яка в більшій мірі стосується соціальної сфери підприємства. Зазначена автором стратегія взаємодії з ринками виробничих ресурсів, передбачає також і взаємодію з ринком трудових ресурсів. Тобто опосередковано ця стратегія також пов'язана із соціальними питаннями.

В своїй праці [195] Г.А. Місько декларує, що «економічна ціль є метою вищого рівня управління, а усі інші цілі їй підпорядковуються. Таким чином, цілі функціональних стратегій спрямовані на досягнення економічної цілі». Одночасно, автор стверджує, що отримання прибутку неможливе без соціальної відповідальності, як основи бізнесу в умовах значного впливу зацікавлених сторін на діяльність підприємства. Автор робить висновок, що соціальна відповідальність стала частиною економічної стратегії. Але, коли справа доходить до необхідності остаточного формулювання визначення економічної стратегії, як і у випадках з попередніми визначеннями інших науковців, соціальна складова губиться за загальними поняттями. Визначення автора, а саме – економічна стратегія – це прийняті керівництвом напрямки діяльності, що забезпечують досягнення економічної цілі та реалізуються через такі складові, як виробничу, маркетингову, фінансову і персонал, ні в якій мірі не відобразило зазначену ним соціальну відповідальність, або інші соціальні аспекти в роботі підприємства. В той же час, соціальна відповідальність передбачає

відповідальність не тільки перед членами суспільства, а і перед трудовим колективом підприємства, яка реалізується через соціальну політику.

Виходячи із наведеного вище, можна зробити висновок, що науковці, які розглядали проблеми формування економічної стратегії, як самостійної категорії, прямо або опосередковано визнавали необхідність соціальних чинників у забезпеченні стратегічних економічних результатів. Проте різна економічна специфіка та управлінська природа економічної та соціальної стратегій не дозволили їм об'єднати в єдине поняття ці категорії.

Часто в науковій літературі не розділяють соціальні та економічні стратегії. Наприклад, Логвін В. М. визначає поняття соціально-економічної стратегії підприємства, як узгодження суперечностей між потребою соціального розвитку працівників та економічними можливостями підприємства [168]. Таке визначення, нажаль, містить більше запитань, ніж відповідей. Так, постають питання: що слід розуміти під соціальним розвитком працівників, як визначається рівень узгодженості та при якому рівні стратегія вже є соціально-економічною, якою є стратегія, якщо рівень узгодженості не досягнуто, за яким принципом можна порівнювати динамічну категорію «розвиток» та статичну категорію «можливості»?

Багато інших підходів до визначення соціально-економічної стратегії також побудовані на підходах поєднання та узгодження діяльності у соціальній та економічній сферах.



Специфіка функціонування сучасних організацій полягає в тому, що вони здійснюють свою діяльність в умовах формування соціально орієнтованої ринкової економіки, тому соціальна стратегія набуває роль однієї з основних стратегій, завдання якої – виявлення і задоволення потреб та очікувань зацікавлених у діяльності підприємства груп людей: власників, найманих працівників, державних і місцевих органів влади, а також представників різних неформальних рухів і організацій (профспілок, екологів тощо).

Соціальна сфера підприємства у роботі [294, с.179-182] розглядається як сукупність соціальних процесів і стосунків внутрішнього і зовнішнього середовища компанії. Виходячи з такого розуміння, вона органічно взаємозв'язана з економічною підсистемою організації і становить з нею єдине ціле, що зумовлює неможливість досягнення високої ефективності і збалансованості управління підприємством у відриві від розвитку соціальної сфери.

Виділення соціальної стратегії як самостійної функціональної стратегії є необхідністю, оскільки в даний час ні центральні, ні регіональні органи управління не можуть надати громадянам необхідний набір товарів і послуг, що забезпечує їх нормальну життєдіяльність. У даних умовах організація вимушена приділяти більше уваги вирішенню соціальних питань, компенсуючи недопрацювання в цій області з боку держави і органів місцевого самоврядування [294]. В той же час не можна погодитись з думкою авторів, що соціальна стратегія є функціональною, оскільки цілі

функціональних стратегій пов'язані із цілями економічної стратегії, тоді як реалізація соціальних цілей передбачає, навпаки, зменшення прибутку за рахунок спрямування певної його частини на реалізацію соціальних цілей. Тобто соціальна стратегія, на відміну від економічної стратегії, є не генеруючою прибуток, а, навпаки, поглинаючою прибуток.

Соціальна стратегія – провідний напрям розвитку соціальної підсистеми підприємства і кожного співробітника як структурних елементів суспільства. Вона, на відміну від соціальної політики, розробляється за наявності дефіциту ресурсів або змінах у діловому середовищі і передбачає аналіз різних варіантів дій з метою вибору кращої альтернативи для реалізації соціальних пріоритетів і напрямів розвитку, які можуть бути реально забезпечені наявними ресурсами [294, с. 179-182]. Такий ресурсний підхід до розмежування соціальної стратегії і соціальної політики, на нашу думку, є необґрунтованим та не дозволяє зрозуміти різницю в управлінських інструментах «стратегія» та «політика», що обмежує можливості визначення необхідності та доцільності застосування кожного із них у певній ситуації при реалізації певних цілей.

Принципова різниця у призначенні управлінських інструментів «стратегія» та «політика» надано в роботах [278; 279]. Так, на думку Савіної Г.Г. основну відмінність між стратегією та політикою слід шукати в площині результатів від застосування кожного із зазначених управлінських інструментів. Зокрема, стратегія спрямована на підвищення імовірності

досягнення певного результату за рахунок довгострокових цілеспрямованих дій, а політика спрямована на одержання оптимального результату у коротко- та середньостроковому періоді за рахунок адаптації до соціальних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Зростаюча взаємозалежність між економікою і соціальною сферою, взаємопроникнення «економічного» і «соціального» виявилися об'єктивною основою появи і розвитку соціальних стратегій як своєрідного інструменту управління.

Проблеми розвитку соціальної сфери знайшли відображення в наукових працях багатьох українських учених. Вагомий внесок у розробку окремих аспектів цієї проблеми зробили В. Геєць, Т. Качала, В. Куценко, А. Мельник, С. Пакулін, О. Топчій та ін. У той же час слід зазначити, що у більшості робіт досліджуються переважно макроекономічні проблеми в соціальній сфері, при цьому недостатньо уваги приділяється питанням реалізації соціальної стратегії на виробничому рівні.

Соціальну сферу підприємства можна розглядати як сукупність соціальних процесів і стосунків соціального характеру внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Виходячи з такого розуміння, вона органічно взаємозв'язана з економічною підсистемою організації і становить з нею єдине ціле, що зумовлює неможливість досягнення високої ефективності і збалансованості управління підприємством у відриві від розвитку соціальної сфери.

Виділення соціальної стратегії як самостійної функціональної стратегії є необхідністю, оскільки в даний час ні центральні, ні регіональні органи управління не можуть надати громадянам необхідний набір товарів і послуг, що забезпечує їх нормальну життєдіяльність. У даних умовах організація вимушена приділяти більше уваги вирішенню соціальних питань, компенсуючи недопрацювання в цій області з боку держави і органів місцевого самоврядування.

Управління соціальним розвитком сучасного підприємства з метою досягнення його головних цілей має бути взаємопов'язане як з технічним, так і з економічним розвитком. Водночас управління соціальним розвитком є специфічним видом менеджменту, який має свій об'єкт, а також специфічні завдання, форми і методи розробки та реалізації управлінських рішень. Об'єкт управління соціальним розвитком підприємства – створення сприятливих умов праці, побуту і відпочинку персоналу, його матеріальне і моральне винагородження, соціальний захист, формування і підтримка здорової морально-психологічної атмосфери, забезпечення ділового співробітництва і соціального партнерства [230].

Соціальні стратегії підприємства в сучасних умовах господарювання належить до розряду специфічних і мають важливе значення для підприємств у сучасних умовах функціонування, адже вона передбачають заходи щодо соціального розвитку і захисту персоналу підприємства в процесі здійснення стратегічних змін.

Соціальні стратегії відіграють роль специфічного фільтра, через який у процесі підготовки мають проходити всі управлінські рішення стратегічного характеру і який, залежно від обраного варіанту соціальної стратегії, суттєво впливає на кінцевий результат прийняття стратегічного рішення щодо загального розвитку підприємства.

Соціальна стратегія є комплексною системою способів і напрямів досягнення довгострокових соціальних цілей підприємства, що взаємопов'язана з її економічною стратегією. У перспективі це створює умови для нарощування і ефективного використання соціального потенціалу підприємства і дозволяє врахувати мінливість чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Соціальна стратегія є провідним напрям розвитку соціальної підсистеми підприємства і кожного співробітника як структурних елементів суспільства. Вона, на відміну від соціальної політики, розробляється за наявності дефіциту ресурсів або змінах у діловому середовищі і передбачає аналіз різних варіантів дій з метою вибору кращої альтернативи для реалізації соціальних пріоритетів і напрямів розвитку, які можуть бути реально забезпечені наявними ресурсами. Ми вважаємо, що вона повинна розроблятися у вигляді самостійної програми дій, погодженої з корпоративною і бізнес-стратегіями організації. Причому залежно від способу цього узгодження можливі два підходи до формування соціальної стратегії.

Перший – передбачає, що розробка соціальної стратегії здійснюється в повній відповідності з економічною стратегією, отже, носить функціональний характер і забезпечує стратегічні виробничі цілі, а також функціонування всіх бізнес-процесів організації в довгостроковій перспективі. При цьому, соціальна стратегія матиме специфічне положення в ієрархії стратегій підприємства, яке характеризується наступним: а) вона відноситься до функціонального вигляду стратегій досить відносно, оскільки компанія є соціально-економічною системою, що складається з двох рівнозначних підсистем; б) у формуванні соціальної стратегії повинні брати участь як керівники, так і співробітники організації; в) реалізація соціальної стратегії охоплює всі рівні та структурні одиниці підприємства.

Другий підхід – орієнтований на цілі, передбачає розробку внутрішніх і зовнішніх соціальних стратегій як самостійних програм дій, які визначають загальний напрям розвитку компанії, тобто впливають на вибір її економічної стратегії. При цьому внутрішня соціальна стратегія є системою заходів і довгостроковим планом дій підприємства з метою забезпечення умов для ефективного використання і розвитку його соціального потенціалу, а також підвищення конкурентоспроможності.

Стратегія організаційної поведінки підприємства в зовнішньому середовищі, як сукупність дій підприємства по формуванню взаємин з суб'єктами стратегічної взаємодії, визначає умови і правила

співіснування в економічній системі, а також реакцію на різні події і процеси. Для розробки адекватної соціальної стратегії, яка враховує мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища, необхідно пройти певні етапи [314, с.181].

Серед основних видів соціальних стратегій вітчизняних підприємств можна назвати такі:

I. Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства. Кожне підприємство повинне ясно уявляти, яким чином і по яких напрямках воно розвиватиме професійні і творчі здібності персоналу, які є найважливішим чинником, що визначає потенціал успіху. При будь-якому варіанті базової стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати, за допомогою яких кадрових ресурсів можна її реалізувати. Розробка базової стратегії повинна здійснюватися з врахуванням сьогодення та майбутніх можливостей персоналу.

Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства пов'язана з реалізацією на практиці різних аспектів управління персоналом підприємства. Ця стратегія повинна розглядатися як безперервний процес, що включає такі елементи:

1. Планування кадрових потреб підприємства, в процесі якого необхідно враховувати як кількісні (скільки необхідно персоналу), так і якісні його характеристики.

2. Стратегія формування персоналу підприємства, яка повинна передбачати проведення інтенсивних досліджень на ринку праці для того, щоб заздалегідь

оцінити можливості свого кадрового забезпечення. Причому, кожне підприємство повинне уважно стежити за своїм іміджем на ринку робочої сили. Саме імідж перетворюється на вирішальний чинник привабливості підприємства, що визначає його шанси залучення нових кадрів. Слід зазначити, що ці шанси значно вище в підприємств з досить добре налагодженою системою стимулювання персоналу.

3. Стратегія розвитку персоналу підприємства, яка повинна полягати в досягненні максимальної відповідності можливостей працівника вимогам, які до нього ставляться. Для цього персоналу підприємства мають бути створені необхідні умови. Перш за все, це стосується забезпечення умов для розвитку персоналу на робочих місцях. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування стратегії управління процесом підготовки та перепідготовки кадрів, створення необхідних умов для розвитку творчої активності робітників і самореалізації особи в процесі професійного зростання і створення кар'єри. Більш того, процес розвитку персоналу має бути тісно пов'язаний із загальноорганізаційним розвитком підприємства.

4. Стратегія використання і збереження персоналу, яка повинна передбачати конкретне закріплення співробітників на підприємстві і стимулювання за допомогою відповідного інструментарію віддачі персоналу та підвищення продуктивності.

5. Мотиваційний механізм. У загальному випадку мотиваційний механізм на підприємстві може включати реалізацію актих послідовних процедур:



- обґрунтування і вибір управлінським працівником цілей і завдань мотиваційної діяльності на підприємстві;

- вибір конкретної моделі мотиваційного механізму на основі аналізу і оцінки внутрішніх чинників мотивації і зовнішніх стимул-реакцій економічної поведінки працівників підприємства.

6. Стратегія скорочення персоналу підприємства, яка припускає розробку ретельно диференційованого інструментарію скорочення штатів.

II. Базова соціальна стратегія підприємства. Зміст даної стратегії полягає в забезпеченні комплексного розвитку соціальної сфери підприємства, яка може включати наступні складові:

1. Вдосконалення соціальної структури виробничого колективу підприємства. На основі аналізу і оцінки соціально-кваліфікаційної структури працівників підприємства, враховуючи цілі і плановані результати інших функціональних стратегій, визначаються основні напрямки діяльності в соціальній сфері як у виробничому колективі в цілому, так і в розрізі окремих соціальних груп (жінок, молоді, робітників, службовців і т. п.).

2. Поліпшення умов і охорони праці, зміцнення здоров'я працюючих. Розробка даного розділу базової соціальної стратегії підприємства повинна здійснюватися з врахуванням специфіки виробництва, яка визначає умови праці, характер професійного травматизму і професійних захворювань.

3. Поліпшення житлово-побутових і соціально-культурних умов робітників та їх сімей. У даному розділі базової соціальної стратегії визначаються основні цілі і засоби по формуванню і вдосконаленню соціальної інфраструктури підприємства. В рамках розробки і реалізації соціальної стратегії можуть виділятися цільові програми для вирішення найпріоритетніших завдань соціального розвитку підприємства.

IV. Соціальна захищеність працівників підприємства. У цьому розділі стратегії підприємства за рахунок коштів з прибутку можливо встановлювати додаткові компенсації робітникам-пенсіонерам, жінкам-матерям, зменшувати вартість товарів і послуг, що реалізуються в рамках соціальної інфраструктури організації.

Фінансове забезпечення (складання бюджету) соціальної стратегії підприємства може формуватися декількома способами.

По-перше, керівництво підприємства само обґрунтовує та визначає суму коштів на соціальний розвиток, тобто виходить з наявних коштів.

По-друге, планування бюджету соціальної стратегії підприємства може ґрунтуватися на визначенні відсотка від отриманого прибутку.

По-третє, виходити з конкретних цілей і засобів, необхідних для реалізації конкретних соціальних заходів.

Вибір певного методу обґрунтування і складання бюджету соціальної стратегії повинен здійснюватися

індивідуально залежно від специфіки конкретного підприємства і визначатися його керівництвом.

Ефективність соціальної стратегії підприємства можна визначити як кінцевий соціальний результат, який отриманий за умов найменших витрат і в оптимальні строки.

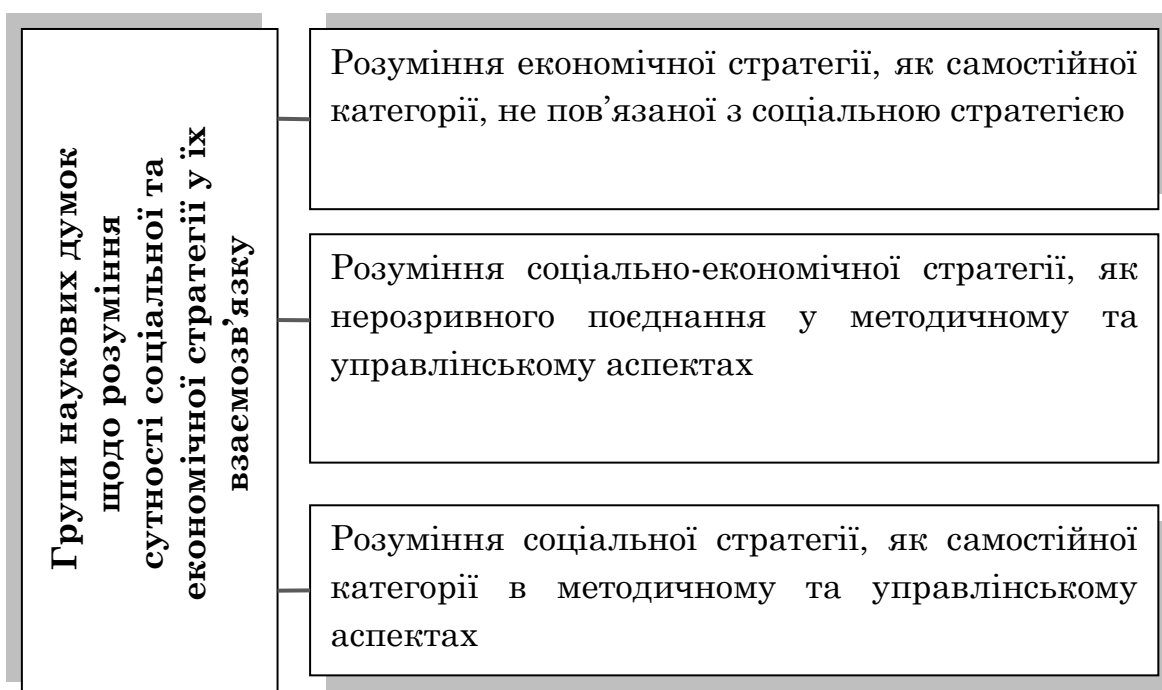
Цілком доцільним критерієм соціального результату може бути нормативне регулювання та моделювання соціальних процесів. Соціальні нормативи це різновид соціологічної технології для характеристики оптимального стану соціального процесу, які складені на основі обліку об'єктивних закономірностей соціального розвитку [221].

Таким чином, розробка та реалізація соціальної стратегії створює передумови для того, щоб підвищити стабільність персоналу та рівень прихильності працівників організації, обумовлені зростанням задоволеності працею та якістю трудового життя; знизити плинність кадрів і забезпечити зростання продуктивності праці за рахунок активізації внутрішнього соціального потенціалу; оптимізувати соціальні інвестиції та нефінансові ризики в діяльності підприємств; збільшити обсяг продажів і капіталізацію компаній на основі формування соціально відповідального іміджу, і, в цілому, дозволить перейти від слабо взаємопов'язаних, випадково розподілених у часі і недостатньо опрацьованих заходів, проектів і програм, що стосуються зовнішніх і внутрішніх соціальних проблем господарюючих суб'єктів, до

цілісної, науково-обґрунтованої системи довгострокових інноваційних соціальних перетворень.

Критичний аналіз наукових підходів щодо розуміння сутності соціальної та економічної стратегії у їхньому взаємозв'язку дозволили визначити групи думок, що наведено на рис.1.

Науковці, які розглядають проблеми формування економічної стратегії, як самостійної категорії, прямо або опосередковано визнають необхідність соціальних чинників у забезпеченні стратегічних економічних результатів. Проте різна економічна специфіка та управлінська природа економічної та соціальної стратегій не дозволяють їм об'єднати в єдине поняття ці категорії.



**Рис. 1. Групи наукових думок щодо розуміння сутності соціальної та економічної стратегії у їхньому взаємозв'язку**

Прихильників другої групи думок об'єднує бачення соціальної та економічної сфери, як єдиного цілого. При цьому протиріччя в економічній природі соціальної та економічної стратегії, а саме: економічна стратегія спрямована на генерування прибутку; соціальна стратегія спрямована на поглинання прибутку; – компенсуються інструментами узгодження діяльності у соціальній та економічній сферах.

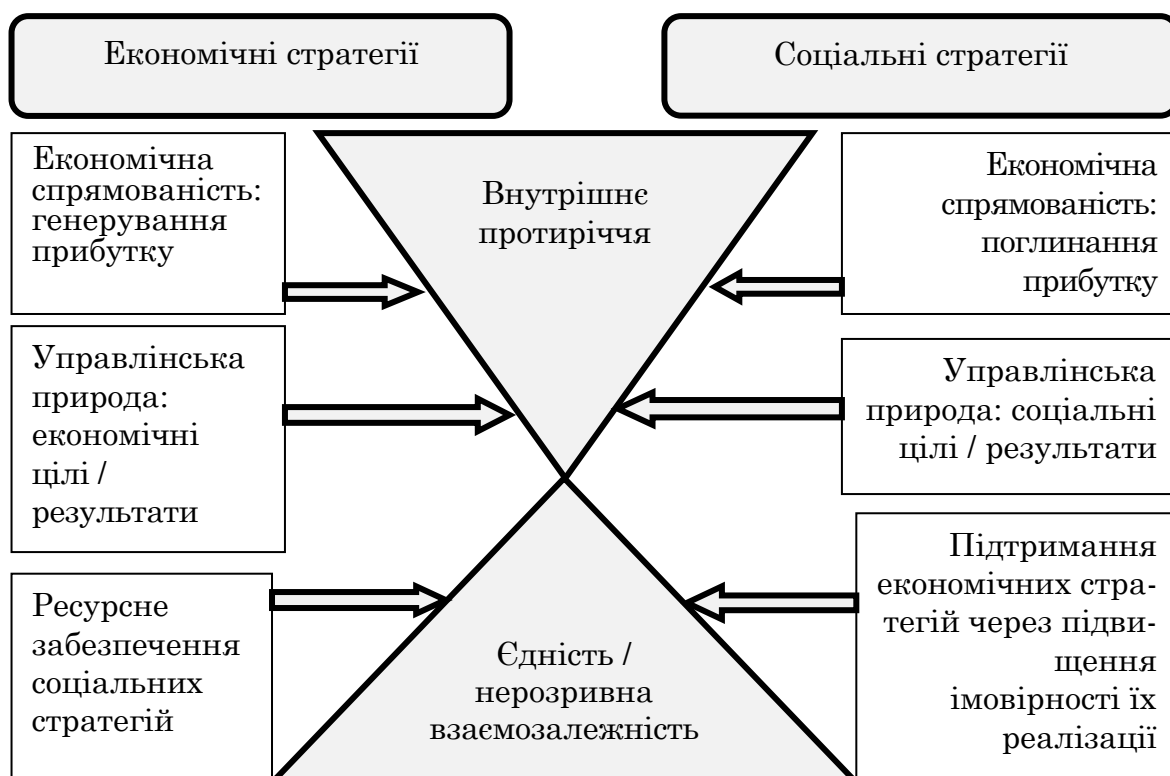
Наукові ідеологи розуміння соціальної стратегії, як самостійної категорії в методичному та управлінському аспектах, ґрунтують свої теорії на припущенні, що соціальна підсистема є самостійним структурним елементом підприємства, який потребує специфічного регулювання процесів, які в ньому відбуваються.

Одна з основних гіпотез, що покладена в основу науково-методологічного підґрунтя дослідження, полягає в необхідності врахувати характер взаємозалежності між економічною та соціальною сферами та дослідити формування соціальних стратегій як з точки зору результатів, які досягає підприємство, так і з точки зору соціальних трансформацій і змін, які ці результати забезпечують.

Ключова концепція при визначенні характеру взаємозалежності між економічною та соціальною сферами полягає у підтримуючій дії соціальної сфери по відношенню до економічної. Ця концепція відображена у запропонованому визначенні соціальної стратегії, яку слід розглядати як комплексну систему способів і дій досягнення довгострокових соціальних цілей підприємства, що сприяють підвищенню імовірності

реалізації економічної стратегії. Діалектика визначення полягає в тому, що воно враховує зв'язок між соціальною та економічною стратегією та водночас розмежовує їх на основі різних цілей.

Структурно-логічну схему діалектики зв'язку економічних та соціальних стратегій підприємств наведено на рис. 2.



**Рис. 2. Структурно-логічна схема діалектики зв'язку економічних та соціальних стратегій підприємств**

Запропоноване визначення одночасно окреслює взаємні позиції економічної та соціальної стратегії та містить принцип оцінювання соціальної стратегії, який можна сформулювати так, чим більшою є імовірність реалізації економічної стратегії при реалізації

соціальних цілей, тим вищою є оцінка соціальної стратегії. Тобто основними критеріями для оцінювання соціальної стратегії є імовірність реалізації економічної стратегії та рівень досягнення соціальних стратегічних цілей.

## **1.2. Наукові підходи до визначення сутності активізації трудової діяльності персоналу**

Категорії «соціальна взаємодія» і «трудова діяльність» займають особливе місце в понятійному апараті управлінської науки. З ними зв'язане розуміння динаміки трудового колективу – його функціонування і змін. Вони ж є ведучими при вивченні й описі діяльності працівника на сучасному підприємстві, його самореалізації. Відправним моментом при виникненні будь-якого соціального зв'язку є відносини, дії і взаємодії індивідів або груп для задоволення тих або інших різноманітних інтерсів. Тому представляється досить важливим послідовно розглянути суть і зміст цих категорій.

Соціальна діяльність – це завжди прояв соціальної активності стосовно навколишнього світу. Їй притаманний свідомий характер, бо її суб'єктом може бути лише людина, а об'єктом є елементи навколишнього світу [298].

Соціальна діяльність має місце тоді, коли особа, група, клас або суспільство в цілому ставлять перед собою мету і активно беруть участь в її реалізації. Тобто трудову діяльність можна розглядати як різновид

соціальної діяльності. Різноманітність соціальної діяльності можна звести до 4-х основних груп:

- цілеспрямована дія, зв'язана зі зміною даної соціальної системи або умов діяльності;
- дії, направлені на їх стабілізацію;
- дії, що направлені на адаптацію до даної соціальної системи і умов діяльності;
- інтегративна дія, що передбачає входження особи, групи або іншої спільноти в більш крупну соціальну спільність або систему [298].

Трудова діяльність характеризує активність суб'єкта. Її елементами є предметність, обумовлена результатами минулої діяльності, накопиченим досвідом і знаннями, доцільність, перетворення об'єкта, на який напружена діяльність або створення нового об'єкта.

Будь-яка діяльність включає чотири взаємозв'язані підсистеми:

- об'єктивно-передумовну (потреби і інтереси);
  - суб'єктивно-регулятивну (диспозиція);
  - виконавчу (сукупність вчинків, що здійснюються для реалізації поставленої мети);
  - об'єктивно-регулятивну (результати діяльності)
- [298].

Найважливішим видом соціальної діяльності визнається трудова. Пріоритетний статус праця отримує завдяки тому, що вона створює цінності і здатна задовольняти різноманітні потреби людей. А загалом будь-яка людська діяльність, якщо вона доцільна, містить у собі елементи праці.



Розуміння трудової діяльності як найважливішої ґрунтується насамперед на традиційному визнанні пріоритету її матеріальних результатів. Однак не меншу значущість мають знання (як результат творчої діяльності), послуги (як результат специфічного виду трудової діяльності у сфері нематеріального виробництва) та ін. Визнання пріоритету матеріальних результатів є історично зумовленим, і зі зміною суспільних умов пріоритетність різних видів соціальної діяльності змінюється. Отже, всі види соціальної діяльності є цінними.

У тому що праця – це передусім доцільний процес створення споживчих вартостей, матеріальних і моральних цінностей, необхідних для задоволення людських потреб, виявляється основна функція праці як засобу до життя людини. Ця функція характеризує загальну суть праці, яка не залежить від форм соціальної організації суспільства, і є вихідною умовою існування людства, його довічною природною необхідністю. Праця створює суспільне багатство і є основною формою життєдіяльності будь-якого людського суспільства. В процесі створення суспільного багатства і умов для задоволення потреб людина виступає як суб'єкт діяльності, спрямовуючи свої зусилля на перетворення об'єкта – предметів праці, для того щоб вони могли задовольняти потреби людини. Отже, праця є сферою реалізації трудового потенціалу людини [297]. Це робить працю головною сферою життєдіяльності людини, її самовираження і самоствердження, і в цьому виявляється ще одна функція праці.

Впливаючи на природу, взаємодіючи з нею, людина не тільки створює матеріальні (їжу, одяг, житло) і моральні (мистецтво, літературу, науку) блага, а й змінює власну сутність. Вона збагачується знаннями та досвідом, розвиває свої здібності і хист, набуває певних соціальних властивостей, формується як особистість.

Отже, праця – першопричина розвитку людини. Праця справляє вплив на саму особистість людини, не тільки прищеплюючи їй певні навички, а й визначає спосіб ставлення її до навколишнього світу і до інших людей, формує головну стрижневу основу її життєвої позиції. Це ще одна функція праці. Працюючи, люди забезпечують як своє існування та розвиток, так і існування та розвиток суспільства, розвиток його трудової сфери.

У процесі трудової діяльності не тільки створюються матеріальні та моральні цінності, здійснюються різноманітні послуги, спрямовані на задоволення потреб людини, а й з'являються нові потреби з новими вимогами їх задоволення. А це ще й вимагає підвищення продуктивності праці, запровадження досягнень науково-технічного прогресу; в результаті з'являється праця нової якості.

У процесі праці люди взаємодіють, вступають у певні зв'язки і взаємовідносини, в результаті чого вона набуває загальної суспільної форми. Загальність праці забезпечує їй статус основи виникнення всіх інших суспільних процесів. Вона стає підвалиною формування всіх суспільних відносин – як безпосередньо пов'язаних зі створенням суспільного багатства, так і

опосередкованих, віддалених від цього. Найважливішими є відносини власності, пов'язані із засобами і результатами праці. Вирізняють суспільства, засновані на суспільній, приватній і змішаній власності. Отже, праця є основою суспільного устрою, і в цьому виявляється ще одна її функція.

Як підвалина всіх інших сфер суспільного життя, праця історично обумовила і сприяла виділенню суспільства з природи, а людини із тваринного світу, в цьому виявляється її соціоантропогенетична функція.

Праця – категорія не лише економічна, а й соціальна, що є характеристикою суспільства загалом і його членів зокрема.

Праця – це соціальний інститут, специфічна форма суспільної діяльності людей. Вона є не лише процесом добування засобів до існування, а й визначає специфіку всіх процесів у суспільстві, навіть суспільного ладу в державі. Трудова організація не тільки об'єднує людей для виробництва товарів та послуг, а і є практично єдиною формою узгодження, поєднання індивідуальних, групових та суспільних інтересів, найважливішим чинником соціалізації особистості.

Відтак соціально-економічна сутність праці – двоїста: вона, з одного боку, є джерелом багатства і доходів, а з іншого – мірою поведінки людини, засобом її самореалізації, самоствердження як особистості. Отже, з одного боку, праця повинна стимулюватися, бо вона реалізується в надії на отримання грошового доходу, з іншого – будь-яка бажана праця приносить, крім грошей, задоволення, радість.

Характер праці виражає соціально-економічний спосіб поєднання працівника із засобами виробництва, спосіб включення індивідуальної праці до суспільної (взаємодію людини із суспільством) і залежить від того, на кого людина працює. Він відображає соціально-економічний стан трудящих у суспільстві, співвідношення між суспільною та індивідуальною працею кожного окремого працівника.

Характер праці зумовлює мету виробництва, а у сфері розподілу – пропорції, за якими суспільно вироблений продукт розподіляється між різними соціальними групами.

Показниками характеру праці є: форма власності, вид розподільних відносин, ступінь соціальних відмінностей у процесі праці тощо.

В Україні сьогодні праця виступає в різних соціально-економічних формах: державній, кооперативній, дрібногруповій, асоціативній, індивідуальній, найманій тощо.

Зміст праці виражає розподіл функцій на робочому місці і сукупність виконуваних операцій, обумовлених технікою, технологією, організацією виробництва і професійною майстерністю працівника через їх співвідношення і взаємозв'язок.

Зміст – це організаційно-технічний аспект праці. Він показує рівень розвитку продуктивних сил, технічний спосіб поєднання особистісного і речового елементів трудового процесу, тобто розкриває працю як процес взаємодії людини з природою за допомогою засобів праці.

Виконуючи трудові функції, люди взаємодіють, вступають у відносини один з одним, і саме праця є тією первинною категорією, яка відбиває всю різноманітність людських відносин. Суспільна праця, змінюючи соціальне становище різних груп працівників, їхні соціальні якості, є загальною базою, витокком усіх соціальних явищ та процесів, що відбуваються в суспільстві.

На рівні суспільства різна за змістом праця виступає як взаемозв'язана система галузей і видів праці, а на індивідуальному рівні – у вигляді окремих функцій та операцій.

Слід розрізнити соціальний та функціональний зміст праці. Соціальним змістом праці є доцільність діяльності працівника, мотивація, ставлення до праці на суспільному (як до професії, виду діяльності) та індивідуальному (як до конкретно виконуваної роботи) рівні. Функціональний зміст праці виявляється у виконуваних працівником конкретних ролях, функціях.

Зміст праці визначає професію і рівень кваліфікації працівників, а характер – ступінь її соціального розвитку і перетворення на нагальну потребу. Закон відповідності характеру і змісту праці, тобто міри поєднання її сутності та форми, є основним законом соціології праці. Глибинні зміни у змісті праці створюють передумови для змін у її характері, і навпаки. Взаємодія змісту і характеру праці виявляється в існуванні таких соціально, економічно і технічно неоднорідних її форм, як фізична й розумова, творча і репродуктивна, проста і складна,

кваліфікована і некваліфікована, виконавська й управлінська, самоорганізована і регламентована праця.

Соціально-економічна неоднорідність праці, породжена її поділом, є підґрунтям формування соціальних відмінностей працівників. Останні, виконуючи неоднорідну працю, займають різні місця в системі суспільної організації праці, мають неоднакові можливості участі в управлінні виробництвом, реалізації свого внеску в його удосконалення й розвиток. На ґрунті відмінностей у змісті виконуваної праці формуються відмінності в особистісному потенціалі працівників, що впливає на їх ставлення до праці, зацікавленість в її результатах. Сукупності людей, об'єднаних на спільних характеристиках, утворюють соціальні групи.

Отже, неоднорідність праці призводить до соціальної неоднорідності груп людей, закріплених за різними видами праці, функціонування цих груп передбачає наявність певних зв'язків, соціальних норм, відносин, соціальної структури. Соціальна структура – це сукупність соціальних груп, зв'язків і відносин, які виникають у групах і між групами з приводу їх соціального стану, укладу чи дій у різних сферах життєдіяльності трудової організації.

Під змістовністю праці слід розуміти наповненість її елементами творчості, розумової діяльності, різноманітністю виконуваних функцій, самостійністю трудових дій і відповідальністю за них.

Змістовність праці на конкретних робочих місцях залежить передусім від тих функцій, які задаються устаткуванням. Удосконалення техніки й технології сприяє розширенню інтелектуальних функцій – управлінської та контрольної-регулюючої, скороченню фізично-виробничої, тобто переміщенню живої праці з безпосереднього виробництва до його підготовчої фази.

Підвищення змістовності праці, збільшення її складності вимагає відповідної кваліфікації працівника. Запровадження нових функцій та професій, посилення науково-технічного потенціалу, впровадження виробничих новацій має супроводжуватися підготовкою кадрів, здатних експлуатувати нову техніку, обладнання, технологічні процеси. Робітники, які не пройшли спеціальної підготовки, не можуть, а то і не хочуть сприймати новації в трудовому процесі, бо вони більш жорстко регламентують темп і ритм роботи, вимагають більшої відповідальності, виконавської ретельності, затрат нервово-психічної енергії, зламу звичних стереотипів.

Технічні нововведення сучасності створюють реальну основу для вирішення соціальних проблем. Разом з тим орієнтація на більш високі техніко-економічні показники роботи може призвести до збіднення змісту праці, погіршення виробничих умов.

Потрібне не просте поновлення виробництва, а таке, яке забезпечувало б поряд з економічним ефектом і соціальний ефект. А це означає, що управління науково-технічним прогресом має містити передбачення його соціальних наслідків, оскільки виробничий процес,

його складові впливають на соціальний стан зайнятих у ньому працівників.

У процесі трудової діяльності люди взаємодіють із засобами виробництва, а також між собою, формуючи соціально-трудова відносини. Найважливішими серед них поряд із взаємовідносинами є відносини, що характеризують трудову активність персоналу.

Трудова активність персоналу – соціально зумовлений, відносно стійкий стан пізнавальної, емоційної та поведінкової готовності трудового колективу реагувати на всю сукупність елементів процесу праці.

При розгляді соціальної сутності праці трудова активність визначається як одна з найважливіших її характеристик, яка відображає типові для цього організаційного устрою відносини між членами колективу з приводу участі їх у спільній праці та виявляється у співвідношенні основних її соціальних функцій: як засобу до життя, засобу самовираження, самоствердження і розвитку особи, як критерію становища людини в суспільстві.

При цьому людина не є пасивним носієм цих відносин. Реалізуючи їх у процесі цілеспрямованої діяльності, вона не лише змінює і привласнює предмети природи у формі, придатній для її особистого життя, а й змінює соціальні відносини, власну природу, фізичні та духовні властивості, свої сутнісні сили. Якщо взаємодія людини із засобами виробництва формує у неї професійні навички, то активізація трудової діяльності формує певні її соціальні якості.



В оцінці праці відбиваються внутрішнє емоційне сприйняття працівником змісту виконуваної роботи, пов'язані з цим його переймання і внутрішній стан, рівень задоволеності умовами праці. Без оцінки суб'єктом своєї діяльності задоволення працею буде неповним, незавершеним. Оцінка трудової діяльності, задоволення нею (змістом, умовами, оплатою) залежать від відповідності між мотивами, установками, вимогами, які ставить працівник до праці, та трудовою діяльністю, конкретною трудовою ситуацією. Вияв задоволення чи незадоволення є вербальним вираженням ставлення до праці, тобто вербальною поведінкою і свідчить про ступінь насиченості інтерсів людини в процесі її трудової діяльності. Вербальна поведінка дає можливість визначити, що влаштовує працівника, а що ні.

Отже, трудова активність – це не що інше, як переплетіння різних форм реальної та вербальної поведінки.

Вона відтворює фундаментальний зв'язок працівника із трудовим колективом, його спосіб життя і виявляється через суспільну оцінку праці — престиж професії, розгляд праці як вищої цінності, способу визнання людини в суспільстві, а також має суб'єктивно-індивідуальний вияв у висловлюваннях і реальній трудовій поведінці.

Розгляд проблем праці і активізації трудової діяльності у контексті способу життя дає змогу оцінити багатоманітність потреб суб'єкта праці, джерела

формування яких виходять за межі трудового колективу.

Такий підхід полягає в тому, що визначаються місце праці, в способі життя та в системі цінностей суб'єкта, ступінь включення суб'єкта в трудову діяльність, продуктивність його праці, місце його в структурі трудового колективу (рівень відповідальності, визначеність трудових функцій), його особистісні характеристики. З'ясування особистих інтересів та мотивів суб'єкта праці дає змогу виявити можливості реалізації його трудового потенціалу, посилення соціальної активності у формуванні власного способу життя. Розрізняють такі типи трудової активності:

- супернормативне – виключно сумлінне, яке відповідає всім чинним нормам;
- субнормативне – недостатньо сумлінне;
- ненормативне – несумлінне.

Трудова активність персоналу має величезний вплив на розвиток продуктивних сил і систему виробничих відносин суспільства в цілому.

Від трудової активності персоналу, конкретного працівника в кінцевому підсумку залежить обсяг і якість соціальних благ, які суспільство може надати працівникам. Глибшому усвідомленню цього сприяє правильне розуміння суті самого процесу праці.

У процесі праці виділяють такі складові: цілеспрямовану діяльність людини чи саму працю, предмети праці і засоби праці. Людина в процесі праці здійснює за допомогою засобів праці завчасно намічені

зміни в предметах праці, що перетворює їх на продукти праці.

Отже, створення матеріальних і духовних благ, суспільного багатства є результатом поєднання предметів праці, засобів праці та живої праці. Проте лише елемент «жива праця» приводить у дію, залучає до процесу праці решту елементів.

Активізація трудової діяльності на рівні трудового колективу і окремого працівника виявляється в трьох взаємопов'язаних елементах:

- професійній і реальній орієнтації (трудовій активності);
- мотивації реальної активності;
- оцінці трудової ситуації (вербальній активності).

Профореєнтація та реальна активізація трудової діяльності – зовнішній, а мотивація та оцінка – внутрішній вияв активізації трудової діяльності.

Звісно, на трудову поведінку людини, підвищення її трудової активності впливає багато чинників. Вони стимулюють чи стримують трудові зусилля, використання знань, досвіду, розумових та фізичних можливостей.

При визначенні цих чинників слід виходити з положення, що будь-яке ставлення до навколишньої дійсності передбачає наявність предмета ставлення і його суб'єкта. Тому активізація трудової діяльності характеризується як з боку праці (об'єкта), так і з боку працівника (суб'єкта).

При вивченні впливу зовнішнього середовища слід мати на увазі, що активізація трудової діяльності є

наслідком тих процесів, які відбуваються не тільки у сфері праці, а й у сфері побуту, сім'ї, освіти, культури, відпочинку тощо.

Об'єктивні характеристики праці, хоч і є зовнішніми стосовно людини, діють на неї і оцінюються нею; у людини під їх впливом формується певна внутрішня позиція, певна звичка щодо праці як типу діяльності.

Особливе значення має зміст праці. Праця престижна, висококваліфікована, новаторська, з великою часткою творчих елементів створює передумови для ставлення до неї як до вищої цінності.

На ставлення до праці безпосередньо впливає досконалість господарського механізму. Мета перетворень, що відбуваються в нашій країні, – створення такого господарського механізму, який забезпечував би працівнику можливість здійснити своє право господаря і тим самим максимально реалізувати свій професійний потенціал, творчі та фізичні можливості. Особливу роль у цьому відіграє підприємство і умови праці та побуту. Кожна людина хоче, щоб рівень підприємства, умови праці та побуту відповідали її уявам, ідеалам, професійній підготовці, фізичним і розумовим можливостям. Залежно від того, як їй вдається задовольнити ці бажання, розвивається й трудова активність.

Головним завданням у вирішенні проблеми ставлення до праці є подолання соціальної апатії трудящих, активізація їхньої громадської свідомості,

розвиток ініціативи, підприємливості і зацікавленості в трудовій діяльності.

Про активізацію трудової діяльності за конкретних умов можна робити висновки з об'єктивних і суб'єктивних показників. Об'єктивні показники активізації трудової діяльності характеризують результати трудової діяльності, рівень відповідальності, сумлінності, ініціативності та дисциплінованості працівників. На основі цих показників розробляють емпірично перевірювані критерії ставлення до праці: виконання виробничих завдань у кількісних і якісних показниках (використання робочого часу), вияв ініціативи у використанні раціональних прийомів і методів роботи тощо.

Найвагомішими суб'єктивними показниками є структура трудової мотивації та задоволеності працею. Структура мотивів трудової діяльності характеризує суб'єктивну сторону активізації трудової діяльності. У комплексі мотивів виділяють орієнтацію на заробіток, на відносини з колегами по роботі, на зміст самої праці, на суспільну її значимість. Є й інші мотиви, пов'язані з умовами праці, соціально-економічними благами, що забезпечує певна робота.

У такому контексті мотивація є визначальним чинником.

Задоволення працею на рівні робочого місця визначається чинниками, роль яких неоднозначна. Передусім це заробітна плата, що на сучасному етапі розвитку суспільства не забезпечує більшості громадян відповідних умов для існування. Це стосується всіх

категорій працівників, її роль у формуванні особистих доходів працівників знижується. Через це працівники погоджуються виконувати менш змістовну, але краще оплачувану роботу. Отже, задоволеність працею зумовлене не стільки самим змістом, скільки розміром заробітної плати.

Активізація трудової діяльності – це результат сукупності відносин, що характеризують трудовий колектив на певній стадії його розвитку. З цим пов'язана проблема виявлення чинників, які визначають ставлення до праці, трудову активність, мотиви трудової поведінки та рівень задоволення працею, визначення зв'язку чинників праці з її об'єктивними і суб'єктивними показниками.

В межах соціальної стратегії підприємства за рахунок соціальних програм відбувається підтримка процесів, спрямованих на генерування та реалізацію змін з метою підвищення кількості та якості результатів праці, тобто на активізацію трудової діяльності персоналу.

Запропоновано парадигму соціальної природи активізації трудової діяльності персоналу, у відповідності із якою будь-які потреби/вигоди, що спонукають до трудової діяльності взагалі та її активізації зокрема слід розглядати як цінності соціального характеру, що змінюються в залежності від стадії соціального життєвого циклу працівника.

Сучасний етап розвитку суспільства вчені називають епохою інформаціоналізму. М. Кастельс, який вперше ввів цей термін в 1996 році зазначав, що

для цієї епохи характерним є то, що «соціальні групи і індивіди відчужуються один від одного і бачать в іншому чужака, а потім і ворога. У цьому процесі, у міру того як ідентичності стають все більш специфічними і їх все важче розділяти, зростає соціальна фрагментація» [122; 307].

Соціальна фрагментація є основою соціальних конфліктів, які проникають в усі сфери життєдіяльності людини і призводять до ослаблення суспільства в цілому та виробничих колективів, зокрема. Для трудового колективу, ураженого фрагментацією, характерним є відсутність єдиних життєвих цінностей, єдиних цілей, єдиних традицій і т.д.

Основна причина, по якій трудові колективи все більше і більше розділяються на окремі групи «за інтересами», полягає в масовому нерегульованому доступі до джерел інформації. Члени товариства формують свою ідентичність не на єдиних для всього соціуму життєвих цінностях, а на тих фактах, які самостійно хаотично витягують з різних джерел інформації. З такою глобальною соціальною проблемою необхідно боротися, тому що її збільшення може призвести до відкритих соціальних конфліктів, до зниження рівня економічного розвитку, до зниження якості життя, що в кінцевому рахунку нівелює основну мету формування та реалізації соціальних стратегій.

Одним з можливих рішень такої проблеми може бути використання концепції соціального обміну.

Концепції соціального обміну являються досить відомими течіями в історії соціологічної, а також

психологічної думки. Представники концепцій обміну прагнули створити теорію поведінки людини і аналізували інституційну поведінку. Яскраві представники цього вчення Т. Парсонс, Дж. Хоманс, П. Блау мали на меті – зрозуміти соціальну структуру шляхом аналізу соціальних процесів, які керують відносинами між індивідами і групами.

Виклад основного матеріалу. На думку основоположників теорії соціального обміну процес обміну управляє значною частиною людської поведінки і створює ґрунт як міжособистісних, так і міжгрупових відносин. Трансформація міжособистісного обміну в соціальні зміни передбачає чотири етапи [23]:

1-й ступінь – міжособистісний обмін. Він веде до наступному ступені, оскільки індивіди не завжди забезпечують винагороду один одного в рівній мірі. При цьому вони постійно оцінюють один одного з точки зору володіння ресурсами;

2-й ступінь – диференціація статусу і влади. Тут можливі різні варіанти взаємного задоволення потреб і перехід до організації, визнаної усіма учасниками обміну;

3-й ступінь – легітимація і організація. Соціальна структура народжується з взаємодії окремих індивідів і сама починає впливати на це взаємодія, припускаючи два типи організації: перший породжується процесами обміну і конкуренції (він носить випадковий характер), при другому організації створюються спеціально для досягнення певних цілей і породжуваних процесами цілісності і узгодженості;



4-я ступінь – опозиція і зміна: як правило, створення організацій обертається виникненням опозиції і конфлікту між ними.

Всі етапи об'єднує єдине уявлення про соціальний обмін, який розуміється як взаємне винагороду матеріального або морального характеру з урахуванням рівня потреб (фізіологічних і психоемоційних), які розглядаються як соціальна потреба і є мотиваційною основою для створення соціальної групи.

При цьому обмін може бути справедливим чи несправедливим. Справедливість є суб'єктивного категорією, так як не має єдиного вірного об'єктивного критерію. Кожна людина на свій розсуд, виходячи зі своїх життєвих цінностей, ґрунтуючись на особистому досвіді і переконаннях, робить свої власні висновки про справедливість винагороди, отриманого в результаті обміну. При цьому можливі наступні варіанти умовиводів:

- винагорода справедлива;
- винагорода несправедлива.

Різні учасники обміну, отримуючи однаково винагороду, можуть мати різні уявлення про справедливість винагороди [190]. Це є основною проблемою, яка виступає джерелом недовіри, невдоволення, що породжують конфлікти, які згодом призводять до фрагментації соціальної групи.

Важливо усвідомлювати, як буде себе вести людина в разі, якщо вона вважає, що отримав несправедливо винагороду. За поданням П. Блау і Дж. Хоманса можливі наступні типи поведінки людей [19]:

- люди спробують отримати від інших учасників обміну справедливе з їх точки зору винагороду (примусити до видачі бажаного винагороди);

- люди змиряться з думкою про неможливість отримання справедливої винагороди і відмовляться від обміну взагалі;

- коли у людини є можливість вибору інших процесів обміну, тобто знайти інше джерело для задоволення потреби;

- коли психоемоційний тип людини не сприймає компромісів і поразок (відмовитися від потреби);

- люди змиряться з думкою про неможливість отримання справедливої винагороди, але приймуть правила несправделиво обміну, тим самим будуть створювати ситуацію домінування-підпорядкування, як ознаки влади в процесі обміну.

Якщо розглядати соціум в цілому або соціальну групу зокрема як систему, що складається з окремих особистостей, що взаємодіють один з одним з метою отримання певної вигоди (або задоволення потреб), то знання основних принципів соціального обміну, допоможе уникнути багатьох конфліктів, а значить – знизити ризик виникнення соціальної фрагментації, як однієї із вагомих перешкод у формуванні та реалізації соціальних стратегій. Таким чином, розглянута сутність концепції соціального обміну і типи поведінки людей в процесі взаємодії з метою отримання вигоди, дозволяють розглядати соціальний обмін, як напрямок по подоланню соціальних конфліктів.

Соціальний життєвий цикл працівника слід розглядати з позицій соціальної корисності особистості в трудовому колективі. Соціальну корисність працівника можна розглядати як відповідність певним соціальним очікуваним вигодам фактичного рівня соціальних вигід, отримуваних від працівника:

$$СК = \frac{\sum_{i=1}^n B\Phi_i}{\sum_{i=1}^n BB_i}, \quad (1)$$

де  $СК$  – соціальна корисність працівника;

$\sum_{i=1}^n B\Phi_i$  – сума оцінок фактичного рівня соціальних

вигід, отримуваних від працівника,

$n$  – кількість аналізованих соціальних вигід;

$\sum_{i=1}^n BB_i$  – сума оцінок бажаного рівня соціальних вигід,

отримуваних від працівника.

Доцільно при цьому виділити рівні соціальної корисності та відповідні до них стадії життєвого циклу працівника, які розглядаються у динаміці:

стадія соціального становлення – соціальна корисність не більше 0,5;

стадія соціального розвитку – соціальна корисність від 0,51 до 0,75;

стадія соціальної зрілості – від 0,76 до 1,0;

стадія соціального спаду – від 0,51 до 0,75;

стадія критичного соціального спаду – соціальна корисність не більше 0,5.

Така диференціація необхідна у зв'язку з різними підходами до мотивування трудової активності персоналу в залежності від стадії його життєвого циклу.

Мескон М.Х. у своїй знаменитій праці «Основи менеджменту» систему стимулювання праці охарактеризував, як інтеграцію форм і методів підвищення трудової активності працівників через матеріальне й моральне (психологічне) стимулювання.

Вдало побудована система мотивації та стимулювання персоналу дозволить на певний час активізувати його професійну діяльність. Притому, стимулюючий вплив на персонал спрямований переважно на активізацію функціонування працівників підприємства, а мотивуючий – на активізацію професійно-особистісного розвитку персоналу [147, с.95].

Стимулювання праці проводиться з метою забезпечення єдності інтересів окремих працівників і фахівців у досягненні кінцевих результатів роботи забезпечується:

- управлінням трудовою мотивацією;
- використанням різних форм заохочення, визнання оцінки праці;
- нормуванням і тарифікацією виробничого процесу;
- системою оплати праці.

Методи трудового стимулювання не можна розробляти раз і назавжди: вони повинні бути гнучкими й завжди відповідати зовнішнім умовам і цілям компанії.

Матеріальне стимулювання праці – методи й засоби залучення й спонукання працівників до праці, підвищенню їхньої трудової активності й ініціативи.

Моральне стимулювання праці – форми морального заохочення трудових колективів і окремих працівників за продуктивні успіхи, високоякісну працю й досягнення в поліпшенні якості продукції [48].

Фактори, що впливають на мотивацію співробітника:

- корпоративна культура;
- цінності й співробітника, і організації;
- сумісність співробітника й організації;
- професіоналізм і особистісні якості співробітників рекрутингових агентств і внутрішніх фахівців з підбору;
- грамотне використання компетенцій і професійна поведінка;
- спільність цінностей, принципів і однакове бачення цілей бізнесу між роботодавцем і співробітником;
- характер відносин у системі «Колектив – Співробітник» [77].

Працівник однозначно повинен бачити свою участь у реалізації стратегії розвитку організації, усвідомлюючи залежність від її успіху свого добробуту та особистого прогресу. Спеціалісти з управління персоналом зазначають, що тільки 10-15% співробітників викладаються на 100%, незалежно від стану справ у компанії, водночас більшість потребують постійної мотивації та підтримки [315, с. 123.]. Тому тенденцією сучасного виробничого менеджменту є

переорієнтація від технократичних методів управління до методів, які впливають на свідомість і трудову поведінку співробітників. Впливати на трудову поведінку можна через поглиблену мотивацію працівників. Щоб кожен працівник підприємства мав бажання досягати мети організації, він повинен бути до цього мотивованим, а ефективність мотивації залежить від особистих особливостей людини і насамперед від її ціннісних орієнтацій.

Система стимулювання трудової активності передбачає оптимальне співвідношення робочого й вільного часу, праці й відпочинку.

Активізація тільки економічної мотивації призводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, унаслідок чого більшість робітників працюють з відчуттям хронічної втомленості, відчувають постійні нервово-емоційні навантаження. Безперечно, кожна людина має потребу в змістовній, корисній, цікавій праці, пристойних умовах, проте вона хоче також досягти перспективного зростання, самостверджуватись, відчувати самоповагу.

Отже, трудова активність пов'язана як із змістовністю, корисністю праці, так і з самовираженням, самореалізацією працівника.

У разі формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на економіку, перед промисловими підприємствами постає необхідність працювати по-новому, урахувуючи закони й вимоги ринку, опановуючи новий тип економічної поведінки, пристосовуючи всі сфери виробничої діяльності до

ситуації. З огляду на це зростає внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства. Одним із основних завдань підприємств різної форми власності є пошук ефективних способів управління працею, що забезпечать активізацію людської діяльності.

Результати, досягнуті людьми на практиці, залежать тільки від знань, навичок і здібностей. Ефективна діяльність можлива лише за наявності в працівників відповідної мотивації. Позитивна мотивація активізує здібності людини, звільняє їх потенціал, негативна ж гальмує прояв здібностей, перешкоджає досягненню цілей діяльності [347]. Реакція на конкретні стимули неоднакова в різних людей. Тому власними силами стимули абсолютно не мають значення чи сенсу, якщо люди не реагують на них.

Менеджери повинні постійно обмірковувати можливі способи поліпшити роботу, які призвели б до стимулювання внутрішньої мотивації підлеглих, викликали співробітництво й ентузіазм з їхнього боку. У цьому випадку слід пам'ятати, що якщо члени колективу застосовують обмежену кількість навичок, то необхідно знайти спосіб стимулювання для збільшення їхньої кількості. Виникає запитання, чи охоче співробітники зустрінуть таке розмаїття. Так, монотонна праця дозволяє працівникам розмовляти під час її виконання, внаслідок застосування елемента розмаїття відволікатись на розмови стане складно.

Працівникам слід дати відчуття визнання використовуваних ними навичок, тобто потрібно

цікавитися співробітниками для того, щоб публічно можна було оголосити про виняткову цінність наявного досвіду в працівника. Такий підхід зазвичай стимулює працівника до вдосконалення навичок, розширення діапазону його здібностей.

Стимулювання праці слід розглядати як систему економічних форм і методів спонукання людей до включення в робочий процес. Мета стимулювання – збільшення трудової активності персоналу підприємств та організацій, підвищення зацікавленості в поліпшенні кінцевих результатів, інакше кажучи, досягнення збільшення прибутку компанії за рахунок підвищення якості й ефективності праці робітників [26].

На жаль, у сучасних умовах на підприємствах України втрачено багато таких стимулів до роботи, які формують у людини почуття внутрішньої задоволеності (інтерес до самого процесу праці, причетність до спільної справи).

Стимулювання – засіб, за допомогою якого здійснюється мотивація. У практиці сучасних компаній реалізується двомоментний підхід до стимулювання праці в інноваційному процесі: прагнення максимально активізувати творчу особистість; спрямування активності працівника на досягнення конкретного комерційного результату. При цьому мотивація являє собою процес створення системи умов або мотивів, які мають вплив на поведінку людини, направляють її в потрібний для організації бік, регулюють інтенсивність праці, спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність для досягнення цілей.



Нематеріальне стимулювання як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства має величезний потенціал. До нематеріальних стимулів, що застосовуються в Україні можна віднести соціальні стимули (престижність праці, можливість професійного і службового зростання), моральні (повага з боку оточення, нагороди) і творчі (можливість самовдосконалення та самореалізації).

Важливим інструментом нематеріального стимулювання виступають корпоративні свята, особливо із залученням членів родин співробітників. Презентації та інші акції, спрямовані на демонстрацію успіхів фірми, також повинні проходити за участю членів колективу для формування в них почуття причетності до спільної справи.

Отже, для активізації трудової діяльності персоналу необхідне поєднання матеріального й нематеріального стимулювання з інтерсамивсіх членів трудового колективу підприємства.

Міжнародний стандарт ISO 9001, базується на 8 принципах, одним з яких є принцип «залучення персоналу». На основі цього принципу у стандарті ISO 9001 пропонуються заходи з мотивації, які дозволяють працівникам діяти відповідально, швидко, творчо і ефективно:

- п.5.4.1 «Найвище керівництво повинно забезпечити встановлення цілей у сфері якості, у тому числі спрямованих на задоволення вимог до продукції, відповідно до функцій та рівнів організації»;

- п.6.2.2 «Організація повинна: визначати необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, що впливають на якість продукції; організувати підготовку або вживати інших заходів для задоволення цих потреб; оцінювати ефективність вжитих заходів; забезпечувати обізнаність персоналу щодо доцільності та важливості своєї діяльності і щодо свого внеску в досягнення цілей у сфері якості; реєструвати дані стосовно освіти, професійної підготовки, кваліфікації та досвіду» [289].

Щоб виконати зазначені вимоги стандарту, достатньо впровадити такі заходи:

- найвище керівництво повинно сформувати цілі організації відповідно до функцій та рівнів організації. При цьому цілі повинні бути вимірними;

- необхідно встановити відповідальність та повноваження для кожного працівника та інформувати про це в межах організації через посадові інструкції;

- об зрозуміти, чи зможуть працівники виконувати поставлені цілі, необхідно провести атестацію;

- підготовка та підвищення кваліфікації працівників повинна носити безперервний характер з урахуванням цілей організації.

Усі зазначені вище заходи є певним інструментом для активізації трудової діяльності працівників організації, але необхідно виявити глибинні інтереси персоналу, з єдиною ціллю – налагодити систему обміну вигодами, яка спрямована на задоволення виявлених інтересів працівників.

В межах соціальної стратегії підприємства за рахунок соціальних програм відбувається підтримка процесів, спрямованих на генерування та реалізацію змін з метою підвищення кількості та якості результатів праці, тобто на активізацію трудової діяльності персоналу.

Запропоновано парадигму соціальної природи активізації трудової діяльності персоналу, у відповідності із якою будь-які потреби/вигоди, що спонукають до трудової діяльності взагалі та її активізації зокрема слід розглядати як цінності соціального характеру, що змінюються в залежності від стадії соціального життєвого циклу працівника.

Сучасний етап розвитку суспільства вчені називають епохою інформаціоналізму. М. Кастельс, який вперше ввів цей термін в 1996 році зазначав, що для цієї епохи характерним є те, що «соціальні групи і індивіди відчужуються один від одного і бачать в іншому чужака, а потім і ворога. У цьому процесі, у міру того як ідентичності стають все більш специфічними і їх все важче розділяти, зростає соціальна фрагментація» [121]. Соціальна фрагментація є основою соціальних конфліктів, які проникають в усі сфери життєдіяльності людини і призводять до ослаблення суспільства в цілому та виробничих колективів, зокрема. Для трудового колективу, ураженого фрагментацією, характерним є відсутність єдиних життєвих цінностей, єдиних цілей, єдиних традицій і т.д.

Основна причина, по якій трудові колективи все більше і більше розділяються на окремі групи «за

інтересами», полягає в масовому нерегульованому доступі до джерел інформації. Члени товариства формують свою ідентичність не на єдиних для всього соціуму життєвих цінностях, а на тих фактах, які самостійно хаотично витягують з різних джерел інформації. З такою глобальною соціальною проблемою необхідно боротися, тому що її збільшення може призвести до відкритих соціальних конфліктів, до зниження рівня економічного розвитку, до зниження якості життя, що в кінцевому рахунку нівелює основну мету формування та реалізації соціальних стратегій.

Одним з можливих рішень такої проблеми може бути використання концепції соціального обміну.

Концепції соціального обміну являються досить відомими течіями в історії соціологічної, а також психологічної думки. Представники концепцій обміну прагнули створити теорію поведінки людини і аналізували інституційну поведінку. Яскраві представники цього вчення Т. Парсонс, Дж. Хоманс, П. Блау мали на меті – зрозуміти соціальну структуру шляхом аналізу соціальних процесів, які керують відносинами між індивідами і групами.

На думку основоположників теорії соціального обміну процес обміну управляє значною частиною людської поведінки і створює ґрунт як міжособистісних, так і міжгрупових відносин. Трансформація міжособистісного обміну в соціальні зміни передбачає чотири етапи [19]:

1-й ступінь – міжособистісний обмін. Він веде до наступному ступені, оскільки індивіди не завжди забезпечують винагороду один одного в рівній мірі.

При цьому вони постійно оцінюють один одного з точки зору володіння ресурсами;

2-й ступінь – диференціація статусу і влади. Тут можливі різні варіанти взаємного задоволення потреб і перехід до організації, визнаної усіма учасниками обміну;

3-й ступінь – легітимація і організація. Соціальна структура народжується з взаємодії окремих індивідів і сама починає впливати на це взаємодія, припускаючи два типи організації: перший породжується процесами обміну і конкуренції (він носить випадковий характер), при другому організації створюються спеціально для досягнення певних цілей і породжуваних процесами цілісності і узгодженості;

4-я ступінь – опозиція і зміна: як правило, створення організацій обертається виникненням опозиції і конфлікту між ними.

Всі етапи об'єднує єдине уявлення про соціальний обмін, який розуміється як взаємне винагороду матеріального або морального характеру з урахуванням рівня потреб (фізіологічних і психоемоційних), які розглядаються як соціальна потреба і є мотиваційною основою для створення соціальної групи.

При цьому обмін може бути справедливим чи несправедливим. Справедливість є суб'єктивного категорією, так як не має єдиного вірного об'єктивного критерію. Кожна людина на свій розсуд, виходячи зі

своїх життєвих цінностей, ґрунтуючись на особистому досвіді і переконаннях, робить свої власні висновки про справедливость винагороди, отриманого в результаті обміну. При цьому можливі наступні варіанти умовиводів:

- винагорода справедливе;
- винагорода несправедливе.

Різні учасники обміну, отримуючи однакову винагороду, можуть мати різні уявлення про справедливність винагороди [190]. Це є основною проблемою, яка виступає джерелом недовіри, невдоволення, що породжують конфлікти, які згодом призводять до фрагментації соціальної групи.

Важливо усвідомлювати, як буде себе вести людина в разі, якщо вона вважає, що отримав несправдливо винагороду. За поданням П. Блау і Дж. Хоманса можливі наступні типи поведінки людей [190, с. 8]:

- люди спробують отримати від інших учасників обміну справедливе з їх точки зору винагороду (примусити до видачі бажаного винагороди);
- люди змиряться з думкою про неможливість отримання справедливої винагороди і відмовляться від обміну взагалі;
- коли у людини є можливість вибору інших процесів обміну, тобто знайти інше джерело для задоволення потреби;
- коли психоемоційний тип людини не сприймає компромісів і поразок (відмовитися від потреби);
- люди змиряться з думкою про неможливість отримання справедливої винагороди, але приймуть

правила несправделиво обміну, тим самим будуть створювати ситуацію домінування-підпорядкування, як ознаки влади в процесі обміну.

Якщо розглядати соціум в цілому або соціальну групу зокрема як систему, що складається з окремих особистостей, що взаємодіють один з одним з метою отримання певної вигоди (або задоволення потреб), то знання основних принципів соціального обміну, допоможе уникнути багатьох конфліктів, а значить – знизити ризик виникнення соціальної фрагментації, як однієї із вагомих перешкод у формуванні та реалізації соціальних стратегій. Таким чином, розглянута сутність концепції соціального обміну і типи поведінки людей в процесі взаємодії з метою отримання вигоди, дозволяють розглядати соціальний обмін, як напрямок по подоланню соціальних конфліктів.

### **1.3. Теоретичне забезпечення формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств в умовах знанневої економіки**

Із зміною парадигми розвитку суспільства, із прискореним розвитком інформаційних технологій, змінилися і передумови соціального характеру, які стали базуватися на інформації та знаннях у певній сфері. Суспільство перейшло в епоху інформаціоналізму [121], а всі процеси, які йому притаманні [369], відбуваються на основі знанневого підходу.

Особливості знанневого підходу пов'язані з необхідністю постійного моніторингу, аналізу та вироблення відповідних управлінських дій, щодо корегування цілей/завдань та інструментів їх реалізації, іншими словами, з'являється нагальна потреба у такій управлінській функції, як адаптація до викликів, що виникають у всіх сферах зовнішнього середовища, тобто адаптація до передумов соціального, економічного, політичного та технологічного характеру.

Зміни в соціальній сфері потребують постійної адаптації та орієнтації на досягнення результату в умовах існуючої ситуації. Наявність кризи, з одного боку, може негативно відобразитись на господарській діяльності, а з іншого – спонукати до пошуку нових можливостей, втілення нереалізованого потенціалу та прихованих резервів. Оскільки будь-яку ситуацію можна сприймати або як проблему, або як виклик, слід виробити стійке ставлення до будь-якого становища, адаптуючись до нових умов та реалізовуючи власні управлінські здібності.

З одного боку, адаптація означає пристосування до неконтрольованих факторів, але з іншого боку – уміння передбачати проблемні ситуації та перетворювати їх на досягнення бізнесових цілей сприяє позитивному стану мислення і мотивації до подолання труднощів.

У зв'язку з цим ризики, що виникають у зовнішньому середовищі у певних його сферах можна розглядати як перешкоди, які набувають конструктивного характеру завдяки їх рушійній дії у процесі розвитку підприємства. При цьому важливим



економічним наслідком адаптаційних процесів буде підвищення прибутку за рахунок таких адаптаційних процесів у соціальній сфері, як: зростання мотивації персоналу, зростанню споживчого попиту на продукцію через поширення позитивного іміджу підприємства.

Особливої уваги набувають адаптаційні процеси у соціальній площині. Необхідність адаптації підприємств до соціальних передумов обумовлена такими її перевагами, як: збільшення прибутку й доступу до соціально відповідальних інвестицій, при розподілі яких інвестори враховують показники, що характеризують діяльність компаній у соціальній і етичній сферах, в області захисту навколишнього середовища; оптимізація операційних процесів і витрат; поліпшення іміджу й репутації компанії, якості й конкурентоспроможності продукції; збільшення обсягів реалізації, частки ринку, підвищення лояльності клієнтів і інвесторів; підвищення рівня компетентності власного персоналу; поліпшення управління компанією та багато інших.

У таких умовах, розвиток і підтримка принципів соціальної спрямованості перетворюється в ключовий аспект менеджменту, стає засобом ефективної реалізації економічних стратегій.

Адаптація передбачає корегування параметрів функціонування системи у відповідь на порушення узгоджень із суб'єктами зовнішнього середовища.

У табл. 1 наведено принципи адаптації підприємств до зовнішнього середовища та їх зміст [150].

*Таблиця 1*

**Принципи адаптації підприємств до зовнішнього середовища та їх зміст**

| <b>Назва принципу</b>   | <b>Зміст принципу</b>  |
|-------------------------|--|
| Оперативність           | Забезпечення інформаційної бази та необхідного методологічного інструментарію для прийняття оперативних управлінських рішень |
| Кооперативність         | Урахування інтересів партнерів   |
| Соціальність            | Урахування інтересів соціуму (виробничого персоналу, споживачів та суспільства в цілому)                                     |
| Комплексність           | Урахування впливу запроваджуваних інновацій на всі елементи виробничої структури   |
| Аналітичність           | Відслідковування, аналіз та урахування ситуації  |
| Доцільність             | Збалансованість витрат на адаптацію із досягненням стратегічних цілей  |
| Визначеність            | Наявність критеріїв ефективності   |
| Гнучкість / Мобільність | Готовність до інновацій  |
| Рівновага               | Збалансованість інновацій із зовнішнім і внутрішнім середовищем  |
| Компромісність          | Наявність великої кількості управлінських рішень   |

В розвитку більшості адаптаційних процесів чітко відслідковуються два етапи, а саме: початковий етап, але недосконалої адаптації; наступний етап – досконалої довготривалої адаптації.

В розвитку більшості адаптаційних процесів чітко відслідковуються два етапи, а саме: початковий етап, але недосконалої адаптації; наступний етап – досконалої довготривалої адаптації.

Швидкий етап адаптаційного процесу виникає безпосередньо після виникнення ризикової ситуації, а це означає, що він може бути реалізований лише на основі певних сформованих раніше механізмів.

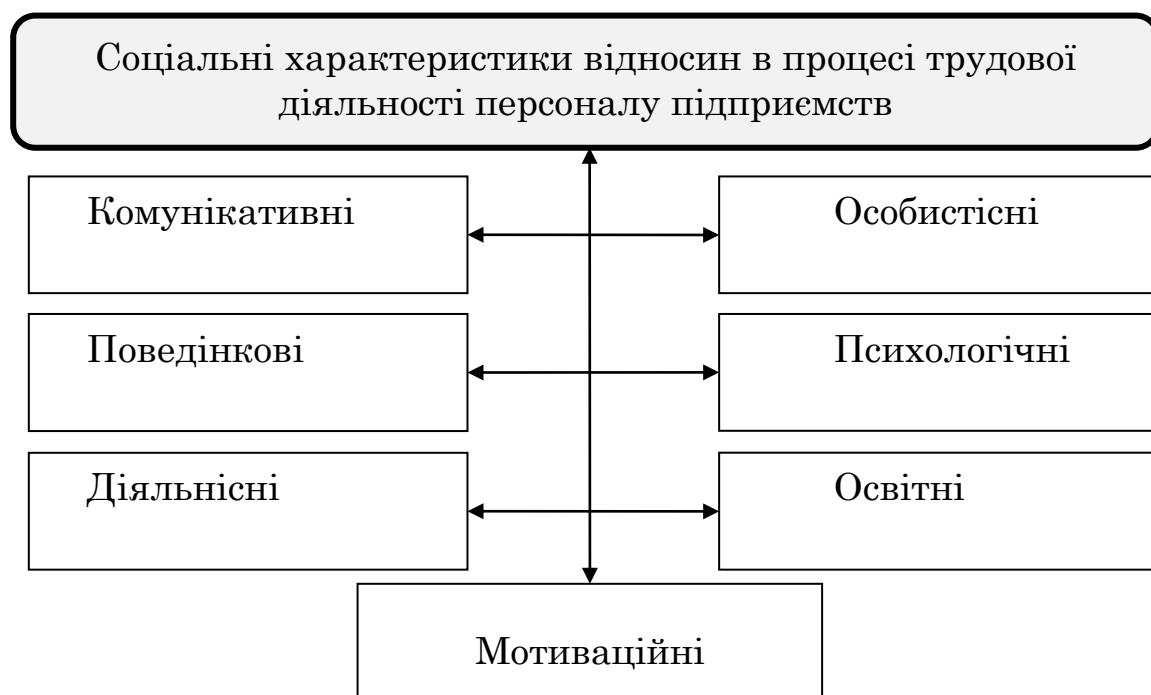
Найголовніша риса цього етапу адаптації полягає в тому, що діяльність системи здійснюється на межі ресурсних можливостей – при повній мобілізації функціонального резерву – та далеко не в повній мірі забезпечує необхідний адаптаційний ефект.

Так, наприклад, інтенсифікація господарської діяльності, викликана можливістю розширення ринку, яка здійснюється без достатнього резерву фінансових коштів, лімітує інтенсивність розвитку – господарська діяльність у заданому непритаманному фінансовому режимі – не може бути досить довго ефективною. Таким чином, адаптація, яка реалізується «з місця», виявляється недосконалою.

Аналогічним чином, під час адаптації систем до нових умов зовнішнього середовища етап швидкої адаптації здійснюється в межах визначеної раніше господарської політики. Тобто, існує система господарських заходів, спрямованих на певні соціальні цінності зовнішнього та внутрішнього середовища [274]. При цьому необхідний адаптаційний ефект може бути не досягнутий, якщо господарська діяльність і загальна господарська політика не будуть приведені у

відповідність. Це доводить, що управлінська праця повинна бути доповнена новою функцією «адаптація до передумов соціального, економічного, політичного та технологічного характеру», яка полягає у протидії негативним викликам зовнішнього середовища на основі знанневого підходу.

Соціальними характеристиками відносин в процесі трудової діяльності персоналу підприємств в умовах знанневої економіки визначено такі: комунікативні, поведінкові, діяльнісні, особистісні, психологічні, освітні, мотиваційні (рис. 3).



**Рис. 3. Соціальні характеристики відносин в процесі трудової діяльності персоналу підприємств**

Сутність кожної із зазначених характеристик полягає у наступному:

**комунікативні характеристики** – уміння спілкуватися, взаємодіяти; формувати довірчі стосунки; здійснювати обмін інформацією у процесі соціальної взаємодії; готовність до міжособистісної комунікації; вміння публічно виступати; розуміння причин виникнення комунікативних бар'єрів;

**поведінкові характеристики** – вміння взяти на себе відповідальність, участь у прийнятті групових рішень, уміння запобігати конфліктам або вирішувати їх, навички співпраці та взаєморозуміння, орієнтування в етиці ділових взаємовідносин; уміння аргументовано переконувати; визнавати свої помилки і приймати іншу точку зору; готовність бути старанним, дисциплінованим; уміти управляти своїми емоціями та абстрагуватися від особистих симпатій/антипатій;

**діяльнісні характеристики** – вміння працювати в команді, планувати, вирішувати професійні проблеми, навички підприємницької поведінки та лідерства, організаційні вміння, навички самоорганізації, стратегічні вміння коригувати стиль діяльності, враховуючи соціальні норми та умови конкретної ситуації;

**особистісні характеристики** – вміння здійснювати самоаналіз, самокритику та адекватну професійну самооцінку, творчі вміння, вміння адаптуватися до рухомого контексту діяльності за рахунок визначення, аналізу та подолання труднощів і соціальної мобільності, стійкість до стресу;

**психологічні характеристики** – вміння кроскультурного спілкування, що ґрунтуються на прийнятті міжкультурних, мовних і релігійних відмінностей, повазі до цінностей інших культур;

**освітні характеристики** – націленість на самовдосконалення, тобто готовність до рефлексії; готовність і вміння самостійно навчатися; усвідомлення цілей, завдань і можливостей саморозвитку; націленість на здоровий спосіб життя;

**мотиваційні характеристики** – усвідомлення причино-наслідкових зв'язків затрат праці та результатів, готовність до активізації праці під дією внутрішніх спонукальних факторів біосоціальної та психоемоційної природи.

Дія внутрішніх спонукальних факторів біосоціальної та психоемоційної природи обумовлена наступним. Так, з одного боку людина має можливість розвиватися, одержавши при народженні певну біологічну інформацію, що зафіксована як генетична в ДНК, завдяки якій в індивідуальному розвитку людини складається специфічний комплекс анатомічних і фізіологічних ознак, властивостей, якостей, що відрізняють його від інших видів живих організмів. А з іншого боку – завдяки розуму і мові людина отримує впродовж життя певну суму знань і вмінь, які створюються, зберігаються, використовуються й примножуються поколіннями людей у міру розвитку людського суспільства. Освоєння їхнім індивідуумом відбувається в процесі його виховання, навчання й спілкування в суспільстві. Дана особливість

визначається поняттям соціальної спадковості, властивої винятково людському суспільству. Біологічні й соціальні фактори впливу на мотиваційний потенціал надзвичайно тісно та органічно пов'язані одне з одним, відображаючи одночасно потреби у необхідності забезпечення фізичного існування, а з іншого – потреби у можливості забезпечення фізичного існування на основі соціально-прийнятних норм і правил.

Освітні характеристики соціальних відносин в процесі трудової діяльності реалізуються через навчання. Досвід західних країн в області навчання персоналу вдосконалюється і впроваджується на українських підприємствах. Існують нові методи навчання, такі як *secondment*, *shadowing*, *mentoring*, *buddying*.

*Secondment* – це різновидність ротації співробітників, точніше обмін персоналом. Співробітників на певний час переводять на роботу в іншу структуру підприємства для оволодіння необхідними навиками. Даний метод навчання персоналу дозволяє співробітникам засвоїти нові навички, технології роботи. *Shadowing* («бути тінню») – метод, який використовується для навчання студентів, які збираються працювати на даному підприємстві після закінчення навчання. Студент проводить один або декілька днів із спеціалістом в тій області, яку вибрав для себе як професійну. *Mentoring* (наставництво) – дозволяє зорієнтувати працівника на досягнення цілей організації. *Buddying* – це метод навчання персоналу суть якого полягає в наданні підтримки та допомоги

працівнику з боку керівництва, для досягнення його результатів і цілей [341, с. 48].

Наставництво, як метод навчання персоналу дозволяє зорієнтувати працівника на досягнення цілей організації; визначити напрямлення розвитку кар'єри працівника в контексті потреб організації, що надалі дасть можливість співробітнику спланувати свій майбутній вклад в досягнення довгострокових цілей підприємства. Існує чотири різних типа наставництва: вислуховування, навчання, стимуляція змін, менторство. Вислуховування співробітника дає представлення про його почуття, позиції та норми поведінки, які впливають на роботу. Навчання сприяє передачі знань і навиків. Менторство показує як краще співробітнику вписатися в існуючу і майбутню діяльність організації. Стимуляція змін направлена на недоліки в діяльності співробітника або на застій в його розвитку. Ці типи наставництва доповнюють один одного і часто перетинаються.

Поряд і наставництвом існує інший метод навчання, який називається коучинг і є популярним в останні роки при навчанні персоналу. Наставництво – навчання більш загальним, але важливим навикам. Часто наставництво – це передача культури ведення справ, навчання необхідним професійним і комунікативним навикам. Що стосується коучингу, то це завжди індивідуальна не довготермінова робота присвячена конкретній задачі, а саме пошуку оптимального рішення [149, с. 20]



Доцільно зазначити, що механізм активізації трудової діяльності не залишається незмінним, він постійно ускладнюється. Це знаходить відображення, по-перше, у розширенні економічної свободи та незалежності найманого працівника, підвищенні його відповідальності за власний добробут та статус; по-друге, у посиленні інституціональних основ соціально-трудова відносин, перетворенні їх у об'єкт жорсткого багатосуб'єктного регулювання; по-третє, у зростанні залежності розподілу кінцевих результатів від трудової діяльності, зусиль працівника; по-четверте, у посилюваному процесі перетворення праці в домінуючий фактор.

Все більшої вагомості набирають комунікативні характеристики в процесах трудової взаємодії. Це пояснюється наступним.

Для сучасного суспільства домінуючою характерною рисою є мозаїчність і фрагментарність способу життя і структури соціальних ролей [191, с. 94]. Величезний потік інформації, який людина отримує щодня, не дає їй змоги обрати найсуттєвіше, таким чином, сучасна людина губиться у наявному інформаційному просторі, обираючи інформацію частинами, фрагментарно.

У цьому зв'язку існує нагальна потреба подолати або усунути виниклі суперечності, зменшити спонтанність процесів, відбуваються у виробничих колективах, переглянути основи їхньої соціальної цілісності та фрагментації.

Соціальні фактори виступають керуючими в плані розкриття біологічного потенціалу людської природи. А при сучасному розвитку технологій, що змінюють людське тіло, цей зв'язок між соціальними умовами і біологією людини виявляється все більш відчутним [191].

Слід при цьому брати до уваги те інформаційне середовище, в якому відбувається формування життєвих цінностей, а відтак – і соціальних стереотипів та відповідної трудової поведінки.

Стрімкий розвиток інформаційно-телекомунікаційних технологій одночасно формує інформаційно-комунікативне середовище, для якого, у свою чергу, характерні: віртуальність — як існування речей, подій, процесів тощо; глобальність — як існування єдиних, універсальних для всієї системи відносин, усіх локальних співтовариств (формальних і неформальних) та інститутів взаємодії; фрагментарність — властивість, що характеризується уривчастістю та неповнотою [109].

Інформаційно-телекомунікаційними технологіями в культурі суспільства ініціюються процеси, здатні суттєво змінити цю культуру. Якщо проаналізувати фундаментальні праці в галузі соціокультурних змін під впливом інформатизації, то можна виокремити взаємозалежні основні тенденції, а саме: віртуалізацію, глобалізацію, фрагментацію [109].

Одним з найбільш важливих висновків, до якого прийшов у своїх міркуваннях і дослідженнях М. Кастельс у своєму науковому трактаті «Інформаційна епоха: економіка, суспільство і культура» [121], зводився

до наступного: розвиток засобів масової інформації породжує інформаційну фрагментацію (тобто, індивіди вільні у виборі тієї, інформації, що вони хочуть одержувати), а інформаційна фрагментація персоналу, у свою чергу, породжує соціальну фрагментацію (тобто, люди схильні групуватися навколо первинних джерел ідентичності: релігійних, етнічних, територіальних, національних, культурних і тому подібне).

Більш глибоким соціальним наслідком такого висновку є породження соціальних конфліктів на основі конфронтації між групами – прихильниками різних життєвих інтересів і цінностей.

Соціальні конфлікти на основі одержання різними групами людей вибіркової інформації виникають на основі сітьоцентриського принципу, тобто без певного явного джерела конфлікту [49]. Самі джерела часто носять латентний характер, і відкриту форму конфлікт може набути при найменшому незначному інциденті. Прикладами таких конфліктів слугують страйки й протести, організовані через соціальні мережі в Інтернеті; обговорення й форуми різних телепрограм, під час яких аудиторія ділиться на численні групи підтримки різних точок зору; проведення рейтингів, які також із соціальної точки зору розділяють аудиторію на різні групи й так далі.

Наявність конфліктів такого характеру вже переросла межі розумного оцінювання ситуації й конструктивного підходу до пошуку можливих розумних рішень. Конфлікти стали усе більше й більше носити деструктивний, руйнуючий характер. Навіть якщо це

руйнування, поки ще не наступило, то наявність конфлікту сама по собі вже вказує на відкладену загрозу руйнування.

Застосовуючи метод провідних індикаторів, показників, що змінюються в тім же напрямку, що й досліджуваний показник, але випереджаючи його в часі, можна дослідити, як інформаційна фрагментарність персоналу спричиняє зміну соціальної фрагментарності.

Людина не може миттєво визначати для себе, яка інформація для неї є найбільш важливою з точки зору формування соціального стереотипу. Для цього необхідний певний проміжок часу, необхідний для збору та аналітичного осмислення інформації.

Тобто між динамікою провідного індикатора та аналізованого показника повинен існувати певний часовий лаг. Визначення цього лагу відбувається на основі послідовного перебору величин лагів та визначення відповідних коефіцієнтів кореляції між провідними індикаторами та аналізованим показником.

Показником, який характеризує соціальну фрагментарність персоналу може бути кількість конфліктів, які доцільно розглядати за джерелами виникнення. Відслідковуючи при цьому зв'язок джерел виникнення з часом отримання інформації про них, можна визначити часовий лаг між виникненням соціальної фрагментарності персоналу після інформаційної фрагментарності.

Слід при цьому брати до уваги, що такі залежності мають різний характер на різних підприємствах, що пояснюється наявністю комплексного впливу багатьох

факторів біосоціального та психоемоційного характеру, які є взаємодоповнюючими та взаємопов'язаними. Тобто процес сприйняття інформації є багато в чому суб'єктивним.

У цьому зв'язку доцільно в процесі дослідження соціальної фрагментації персоналу побудувати соціальний профіль персоналу, як характеристику бази сприйняття інформації.

Визначення характеру залежності соціальної фрагментації від інформаційної дозволить вирішити такі задачі, як: зменшення витрат на координацію спільної діяльності, прискорене засвоєння професійних стандартів, підвищення взаємодовіри та взаємоповаги, підвищення згуртованості колективів, зменшення внутрішньовиробничих конфліктів, зростання економічних показників.

Між зазначеними на рис. 3 характеристиками існує взаємозв'язок, а їх збалансоване покращення приведе до підвищення рівня результативності соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств.

Кожна із характеристик може бути представлена комплексом показників.

Принципова різниця у характері результатів економічної та соціальної стратегії полягає у наступному: результатом економічної стратегії завжди є виражений у вартісній формі ефект від господарської діяльності, а результатом соціальної стратегії є рівень усунення ризиків, що виникають у соціальному

середовищі та становлять загрозу реалізації економічних результатів.

При цьому досягнення економічних результатів реалізується на основі специфічних принципів, а саме: ефективного використання виробничих ресурсів, відповідальності керівництва за економічний результат, вартісного управління, оптимізації портфеля замовлень, внутрішньої взаємоузгодженості структурних компонентів, врахування та запобігання ризикам, узгодження з потенціалом структурно-динамічних змін конкурентів та оточуючого середовища, а соціальні результати досягаються на основі таких специфічних принципів, як: поліпшення якості життя персоналу, дотримання державних соціальних гарантій та пільг; сприяння неформальному спілкуванню працівників; дотримання соціальних стандартів; збалансованого стимулювання усіх груп персоналу; сприяння підвищенню освітнього рівня персоналу, сприяння професійному та кар'єрному зростанню працівників, партисипативного стилю керівництва, виробничої демократії.

Існує цілий ряд загальних принципів формування стратегій, як соціальних, так і економічних. Це, насамперед, такі:

- **програмування:** реалізація стратегії буде здійснюватись на основі взаємопов'язаних довгострокових стратегій, середньо- та короткострокових програм економічного і соціального розвитку підприємства;

- **концентрація:** у зв'язку з обмеженістю фінансових ресурсів, під час виконання завдань ресурси будуть концентруватися на вирішенні стратегічних завдань, що відповідають пріоритетним напрямкам розвитку підприємств;

- **синхронізація дій та партнерство:** передбачається узгодження пріоритетів та дій із субектатами зовнішнього середовища;

- **збалансований розвиток:** застосування диференційованого підходу при вирішенні питань надання фінансової підтримки напрямам реалізації стратегії з урахуванням їх потенціалу.

- **реальність:** забезпечення відповідності параметрів стратегії умовам діяльності, ситуації, цілям, технічному й економічному потенціалу підприємства, компетенціям працівників, системі управління;

- **логічність:** забезпечення внутрішньої цілісності та несуперечливості окремих складових стратегії;

- **адаптивність:** забезпечення сумісності елементів стратегії з впливами факторів і умов, що забезпечують розвиток виробництва; – активність – створення та використання можливостей для формування сприятливого середовища розвитку через активну взаємодію та взаємовплив;

- **інтеграційність:** проведення безупинного постійно-циклічного процесу розробки стратегії підприємства в реальному масштабі часу;

- **всебічна обґрунтованість:** здійснення всіх процедур вироблення стратегії та дотримання наукового підходу до їх проведення;

- **цільова спрямованість:** формування факторів успіху підприємства на довгостроковий період та орієнтація на визначені цілі;

- **системність:** формування набору основних і забезпечувальних стратегій з врахуванням вимог системної взаємодії;

- **динамізм:** забезпечення швидкої перебудови стратегії у відповідності до змін умов діяльності;

- **гнучкість:** здійснення змін в окремих елементах стратегії відповідно до зміни вимог оточення підприємства;

- **альтернативність:** розробка декількох варіантів розвитку підприємства і вибір найбільш ефективного;

- **соціальна відповідальність:** врахування наслідків реалізації стратегії підприємства у відповідності до соціальних, економічних, екологічних вимог суспільства.

Зміст особливих вимог до формування стратегії полягає у повному врахуванні умов діяльності [143], можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства. Ці вимоги можуть бути реалізовані при врахуванні специфічних принципів створення стратегії підприємств. До них можна віднести:

- інноваційність – впровадження певних стратегій супроводжується стратегічними змінами, які призводять



до певних нововведень в тих чи інших сферах діяльності підприємства;

- визначення лінії поведінки – формулювання таких узагальнених завдань, які служили б орієнтирами для оперативних дій персоналу та відображали філософію управління підприємства;

- ієрархічність – побудова стратегії із врахуванням конкретних функціональної та організаційної структур підприємства;

- прив'язка до умов діяльності – врахування у стратегії всіх визначальних факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища;

- конкретність – створення діючих конкурентних переваг по відношенню до інших суб'єктів господарювання;

- ефективність – формування таких елементів, взаємозв'язків та взаємодій в системі стратегічного набору, які забезпечували б найкращі параметри функціонування та розвитку підприємства.

Втім різні специфічні принципи реалізації та характеру результатів соціальної та економічної стратегій підтверджують висновок про підтримуючу роль соціальних стратегій по відношенню до економічної стратегії. Підтримуюча роль соціальних стратегій виправдовує себе за умови, що швидкість поглинання прибутку при реалізації соціальних стратегій не перевищує швидкості генерування прибутку при реалізації економічної стратегії підприємства.

## Висновки до розділу 1

Сучасні напрями розвитку підприємств, відображенням яких є соціально-економічні стратегії, визначаються без урахування відповідностей особистісних потреб учасників трудових колективів та інтересів підприємств, без урахування взаємних позицій соціальних та економічних пріоритетів підприємництва та перспектив на майбутнє, не враховують специфічні принципи формування та оцінювання окремо соціальних та економічних стратегій.

Актуальність вирішення питання ролі соціальних стратегій підсилюється тим, що їх дія спрямована на підвищення ефективності використання економічного ресурсу, яким є персонал підприємства. Ця обставина ускладнює розмежування соціальних та економічних стратегій та не дозволяє диференціювати підходи та методи до їх формування.

Критичний аналіз наукових підходів щодо розуміння сутності соціальної та економічної стратегії у їхньому взаємозв'язку дозволили визначити групи думок:

- розуміння економічної стратегії, як самостійної категорії, не пов'язаної з соціальною стратегією;
- розуміння соціально-економічної стратегії, як нерозривного поєднання у методичному та управлінському аспектах;
- розуміння соціальної стратегії, як самостійної категорії в методичному та управлінському аспектах.

Науковці, які розглядають проблеми формування економічної стратегії [120; 141; 275; 276; 278; 380], як самостійної категорії, прямо або опосередковано визнають необхідність соціальних чинників у забезпеченні стратегічних економічних результатів. Проте різна економічна специфіка та управлінська природа економічної та соціальної стратегій не дозволяють їм об'єднати в єдине поняття ці категорії.

Прихильників другої групи думок об'єднує бачення соціальної та економічної сфери, як єдиного цілого. При цьому протиріччя в економічній природі соціальної та економічної стратегії, а саме: економічна стратегія спрямована на генерування прибутку; соціальна стратегія спрямована на поглинання прибутку; компенсуються інструментами узгодження діяльності у соціальній та економічній сферах.

Наукові ідеологи розуміння соціальної стратегії, як самостійної категорії в методичному та управлінському аспектах, ґрунтують свої теорії на припущенні, що соціальна підсистема є самостійним структурним елементом підприємства, який потребує специфічного регулювання процесів, які в ньому відбуваються.

Одна з основних гіпотез, що покладена в основу науково-методологічного підґрунтя дисертаційної роботи, полягає в необхідності врахувати характер взаємозалежності між економічною та соціальною сферами та дослідити формування соціальних стратегій як з точки зору результатів, які досягає підприємство, так і з точки зору соціальних трансформацій і змін, які ці результати забезпечують.

Ключова концепція при визначенні характеру взаємозалежності між економічною та соціальною сферами полягає у підтримуючій дії соціальної сфери по відношенню до економічної. Ця концепція відображена у запропонованому визначенні соціальної стратегії, яку слід розглядати як комплексну систему способів і дій досягнення довгострокових соціальних цілей підприємства, що сприяють підвищенню імовірності реалізації економічної стратегії. Діалектика визначення полягає в тому, що воно враховує зв'язок між соціальною та економічною стратегією та водночас розмежовує їх на основі різних цілей.

Запропоноване визначення одночасно окреслює взаємні позиції економічної та соціальної стратегії та містить принцип оцінювання соціальної стратегії, який можна сформулювати так, чим більшою є імовірність реалізації економічної стратегії при реалізації соціальних цілей, тим вищою є оцінка соціальної стратегії. Тобто основними критеріями для оцінювання соціальної стратегії є імовірність реалізації економічної стратегії та рівень досягнення соціальних стратегічних цілей.

В межах соціальної стратегії підприємства за рахунок соціальних програм відбувається підтримка процесів, спрямованих на генерування та реалізацію змін з метою підвищення кількості та якості результатів праці, тобто на активізацію трудової діяльності персоналу.

Запропоновано парадигму соціальної природи активізації трудової діяльності персоналу, у

відповідності із якою будь-які потреби/вигоди, що спонукають до трудової діяльності взагалі та її активізації зокрема слід розглядати як цінності соціального характеру, що змінюються в залежності від стадії соціального життєвого циклу працівника.

Соціальний життєвий цикл працівника слід розглядати з позицій соціальної корисності особистості в трудовому колективі. Соціальну корисність працівника можна розглядати як відповідність певним соціальним очікуваним вигодам фактичного рівня соціальних вигід, отримуваних від працівника.

Доцільно при цьому виділити рівні соціальної корисності та відповідні до них стадії життєвого циклу працівника, які розглядаються у динаміці:

стадія соціального становлення – соціальна корисність не більше 0,5;

стадія соціального розвитку – соціальна корисність від 0,51 до 0,75;

стадія соціальної зрілості – від 0,76 до 1,0;

стадія соціального спаду – від 0,51 до 0,75;

стадія критичного соціального спаду – соціальна корисність не більше 0,5.

Соціальними характеристиками відносин в процесі трудової діяльності персоналу підприємств визначено такі: комунікативні, поведінкові, діяльнісні, особистісні, психологічні, освітні, мотиваційні. Кожна із характеристик може бути представлена комплексом показників. Виявлено взаємозв'язок характеристик та доведено, що їх збалансоване покращення приведе до підвищення рівня результативності соціальних

стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств.

Принципова різниця у характері результатів економічної та соціальної стратегії полягає у наступному: результатом економічної стратегії завжди є виражений у вартісній формі ефект від господарської діяльності, а результатом соціальної стратегії є рівень усунення ризиків, що виникають у соціальному середовищі та становлять загрозу реалізації економічних результатів.

При цьому досягнення економічних результатів реалізується на основі специфічних принципів, а саме: ефективного використання виробничих ресурсів, відповідальності керівництва за економічний результат, вартісного управління, оптимізації портфеля замовлень, внутрішньої взаємоузгодженості структурних компонентів, врахування та запобігання ризикам, узгодження з потенціалом структурно-динамічних змін конкурентів та оточуючого середовища, а соціальні результати досягаються на основі таких специфічних принципів, як: поліпшення якості життя персоналу, дотримання державних соціальних гарантій та пільг; сприяння неформальному спілкуванню працівників; дотримання соціальних стандартів; збалансованого стимулювання усіх груп персоналу; сприяння підвищенню освітнього рівня персоналу, сприяння професійному та кар'єрному зростанню працівників, партисипативного стилю керівництва, виробничої демократії.

Різні специфічні принципи реалізації та характеру результатів соціальної та економічної стратегій підтверджують висновок про підтримуючу роль соціальних стратегій по відношенню до економічної стратегії. Підтримуюча роль соціальних стратегій виправдовує себе за умови, що швидкість поглинання прибутку при реалізації соціальних стратегій не перевищує швидкості генерування прибутку при реалізації економічної стратегії підприємства.

---

## РОЗДІЛ 2.

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ АКТИВІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

---

### 2.1. Циклічний характер формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств у середовищі взаємодії

Функціонування організації на будь-якому етапі її життєвого циклу є процес адаптації до умов зовнішнього середовища. Зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі перешкоджають точному і одночасному врахуванню усіх можливих наслідків постійного їх впливу на всі сфери діяльності підприємства. У випадку низького адаптивного потенціалу організації і, як наслідок, невідповідності організації вимогам стійкості, існує велика вірогідність виникнення організаційної кризи і зникнення її як самостійного суб'єкта економічного простору [251, с. 115].

Для того, щоб запобігти несприятливим наслідкам, підприємствам потрібно вчасно проводити діагностику проблем, що можуть виникнути та розробити відповідні необхідні заходи для їх усунення.



Як показує практика, в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища істотну роль у забезпеченні економічної успішності будь-якого підприємства відіграє діагностика діяльності підприємства на етапах його життєвого циклу. Можливість грамотно прогнозувати фактори, що впливають на характер формування та реалізації стратегій підприємства на стадіях життєвого циклу, дозволяє уникати соціальних та економічних ризиків та втрат і, таким чином, одержувати максимальні вигоди від функціонування в умовах ринкового середовища за рахунок можливості використання маркетингових процесів у бажаному напрямі [218].

Циклічний характер розвитку підприємств змушує їх швидко адаптуватись до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі та проявляти гнучкість і динамічність, необхідні для їх стабільного росту. Розглядаючи організацію як економічну систему з позиції стадій її життєвого циклу, можна досить точно прогнозувати майбутні характеристики організації з метою оптимізації управлінської дії [350].

При формуванні соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу необхідно враховувати дію закону про циклічний розвиток підприємства і приймати управлінські рішення відповідно до особливостей того етапу, на якому знаходиться підприємство.

Життєвий цикл підприємства – це період, протягом якого підприємство проходить такі стадії свого функціонування, як створення, зростання, зрілість і

занепад. Скільки організацій, стільки і різних типів життєвого циклу [59]. І. Бланк визначає життєвий цикл підприємства як загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією тощо) [18].

На думку О. Лавізіної, життєвий цикл підприємства – це шлях, що проходить господарюючий суб'єкт з моменту його реєстрації як юридичної особи (придбання всієї атрибутики юридичної особи) до моменту його ліквідації з причин банкрутства чи з будь-яких інших.

У праці О. Фірстової [354], життєвий цикл підприємства трактується як окреслений у часі період діяльності підприємства, протягом якого воно проходить певні етапи розвитку. Натомість, Б. Мільнер [194] трактує життєвий цикл підприємства як її передбачені зміни з певною послідовністю станів протягом часу.

На відміну від багатьох інших дослідників життєвого циклу підприємств, С. Корягіна [141, с. 12] розглядає життєвий цикл підприємства як сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції підприємства, а не ототожнює поняття життєвого циклу підприємства з поняттям загальної тривалості життя підприємства. Таким чином, загальна тривалість життя підприємства, на думку С. Корягіної, може включати декілька життєвих циклів підприємства.

За словами А. Вовка [47]: «Щодо теоретичного тлумачення життєвого циклу підприємства, то це «вічний двигун», оскільки первинна ланка економіки, де створюються усі без винятку товари виробничого і особистого споживання, не може завершити своє функціонування та зникнути з економічного простору суспільного відтворення. Щодо практичного функціонування підприємства, то сучасні умови господарювання виводять підприємства за межі збереження їх індивідуального відтворення і безперервності проходження етапів життєвого циклу».

Отже, існуючі концепції життєвого циклу підприємств, основне призначення яких – пояснення змін, що відбуваються в організації з часом, характерні тим, що організація за час свого існування проходить певні етапи розвитку, що суттєво впливає на її структуру, діяльність, цілі та завдання. За словами А. Малофєєва [176], застосовуючи поняття життєвого циклу, можна бачити, що існують виразні етапи через які проходить підприємство, і що переходи від одного етапу до іншого є передбаченими, а не випадковими. На думку С. Савіна [275], оцінку господарської діяльності підприємства доцільно пов'язувати із стадією життєвого циклу організації оскільки кожна стадія життєвого циклу характеризується специфічними задачами, а значить і специфічними індикаторами вимірювання результатів вирішення цих задач. Натомість, С. Корягіна [141] стадії життєвого циклу підприємства характеризує як період часу, протягом якого діяльність підприємства визначається відносною стабільністю

таких параметрів як напрям та інтенсивність розвитку; способи і особливості формування ресурсного потенціалу; стратегічні та тактичні цілі; постійні зміни конфігурацій організаційних структур.

Більшість дослідників, наприклад: І. Адизіс, Л. Грейнер, М. Аістова, З. Шершньова та інші, розвиток організації відображають у моделях життєвого циклу, за допомогою яких характеризують певні етапи, фази, цикли у життєдіяльності організації. На основі моделей життєвого циклу аналізують окремі чинники, що впливають на організаційну ефективність організації; зміни, що відбуваються на різних рівнях управління; період зростання виробництва до максимального значення, якому еквівалентні найкращі тенденції провідних показників економічної ефективності: приведених витрат, собівартості продукції, продуктивності праці, величини рентабельності; встановлюють залежність зростання випуску з екстремумом техніко-економічних показників і з обсягом продажів тощо. За словами А. Дятлова [87], підприємство, проходячи певні етапи життєвого циклу, має бути націлено на досягнення позитивного економічного прибутку, на створення перспективи приросту в майбутньому, на зростання не просто бухгалтерського прибутку, а капіталу в термінах збільшення інвестиційної вартості її бізнесу.

Моделі життєвого циклу використовують для опису процесу розвитку будь-якої соціально-економічної системи, аналізу окремих чинників, що впливають на організаційну ефективність, для визначення базисних

стратегій на різних етапах розвитку, але існуючі обмеження унеможливають прийняття та ухвалення остаточного рішення у зв'язку із неможливістю точного визначення початку і кінця кожного етапу життєвого циклу підприємства. Це говорить про необхідність пошуку шляхів визначення тривалості життєвого циклу підприємства.

На сьогоднішній день вже сформувався науковий напрям, який розглядає підприємство не лише як до систему, що існує в певний період часу, але і як до об'єкту, який вже розвивався до моменту аналізу і буде розвиватися далі. Відомо не менше десяти моделей розвитку організацій, створених в різний час. В основі кожної з них передбачаються різні підстави для змін, що відбуваються. Кожен дослідник у своїй моделі використовував різні організаційні характеристики і розглядав різну кількість етапів розвитку. Кількість стадій життєвого циклу підприємства у працях дослідників коливається від чотирьох до десяти, і між дослідниками немає єдиної думки відносно кількості стадій і підходу до їх визначення. Причина подібних розбіжностей може бути пояснена різноманітністю об'єктів досліджень. Наприклад, у ранніх моделях життєвого циклу А. Даунса (1967), Г. Ліппітта і У. Шмідта (1967), Е. Шейна (1974), Д. Каца і Р. Кана (1978) [55] запропоновано три стадії розвитку організації, хоча назви стадій у авторів відрізняються.

Модель А. Даунса представляє розвиток урядових організацій від встановлення їх існування до розширення, а згодом до формалізації та контролю.

Відповідно, перша стадія розвитку («боротьба за автономію»), виникає до формального народження або відразу ж після нього і характеризується прагненням знайти законність і необхідні ресурси від навколишнього середовища для досягнення «порогу виживання». Друга стадія («стрімкого зростання») включає швидке розширення, де підкреслюється інноваційність та креативність. Третя стадія («уповільнення») характеризується уточненням і формалізацією правил та процедур.

Модель Г. Ліппітта і У. Шмідта представляє розвиток корпорацій. Відповідно, назви стадій розвитку інші: перша стадія «народження», в процесі якого створюються системи управління і досягається життєздатність. Друга стадія «юність», для якої характерно розвиток репутації і стійкості. Третя стадія «зрілість», протягом якої діяльність корпорації спрямована на досягнення унікальності та здатності пристосовуватися до змін в областях діяльності.

Модель Е. Шейна представляє розвиток корпоративної культури організації. Для кожного періоду вказані важливі проблеми культури і найбільш відповідні механізми її зміни.

Модель Д. Каца і Р. Кана базується на розвитку організаційної структури підприємств, яка, на думку цих дослідників, є відображенням змін, що відбуваються в організації в залежності від стадії її розвитку. Виходячи з цього, розглядаються три основні стадії розвитку організації: стадія простих систем, стійка стадія організації та стадія розробки структур.

Більшість авторів поділяють життєвий цикл на чотири або п'ять стадій. Наприклад, чотири стадії розвитку спостерігається у моделі Дж. Кимберлі [59], яка представляє розвиток інноваційної медичної школи, що включає стадію впорядкування ресурсів і формування ідеології, стадію найма співробітників та здобуття підтримки від стратегічних клієнтів, стадію формування організаційної ідентичності, відчуття спільності й причетності та стадію «інституціоналізації».

Модель Ф. Лідена [59] показує розвиток організації з точки зору вирішення можливих проблем, що виникають на етапах життєвого циклу. Автор вважає, що на першому етапі відбувається процес адаптації організації та завоювання своєї ніші у зовнішньому середовищі, що змінюється. Це досягається, в основному, за допомогою впровадження інновацій. На другому етапі основними завданнями є придбання ресурсів і розвиток методів роботи процедур. Третя стадія характеризується наданням особливого значення постановці цілей і здобуттю прибутку. На четвертій стадії акцент робиться на підтримці поведінки партнерів та інституалізації структур.

П'ять стадій розвитку спостерігається у моделі Л. Грейнера [59; 96], де аналізується життєвий цикл організації з точки зору еволюційних і революційних етапів розвитку, у якому перехід на новий етап ґрунтується на минулому досвіді. Крім того, через певні етапи розвитку організація переживає «революції» на межі кожного етапу. Всі фази закінчуються певною кризою, кожен з яких може бути продовжений за

допомогою зміни форми управління і організаційної структури компанії.

У моделі М. Аістової [6] виділяються п'ять стадій життєвого циклу і чотири можливості для виникнення кризисних ситуацій. Основними чинниками, що дестабілізують функціонування організації є прискорення ритму сучасного життя та мінливість зовнішнього середовища.

П'ять стадій життєвого циклу спостерігається у моделі З. Шершньової і С. Оборської [366] і кожен етап оцінюється за допомогою показників ефективності діяльності.

У моделі І. Адизіса [2], взагалі, виділяються десять етапів життєвого циклу організації. Модель досить детально описує те, що відбувається усередині організації, тим самим виявляючи закономірні, природні явища і відхилення, патології, що допомагають менеджерів зосередитися на вирішенні реальних проблем, а не витратити даремно зусилля на «тимчасові труднощі», порушуючи природний хід речей, або ж покладаючи на організацію непосильні завдання, не відповідні її віку і рівню розвитку.

Перевагою моделі І. Адизіса над всіма іншими є детальна характеристика стадій розвитку організації. Так, при правильній організації діяльності, вдалому виборі стратегії компанія може досягнути розквіту і довго залишатись у такому стані, на відміну від живого організму.

Незважаючи на те, що різні автори сперечаються про тривалість і природу стадій розвитку [139; 143; 277;



279], усі вони солідарні у тому, що кожна стадія містить власну унікальну структуру, систему і стиль лідерства. Переходи від однієї стадії до іншої не відбуваються природно і гладко, незалежно від побажань вищого керівництва.

1. Сучасні підходи до характеристик концепцій життєвого циклу організацій направлені на конкретизацію причин зміни етапів розвитку. Так, на думку Є. Кушелевіч [266], головною причиною зміни етапів цього циклу є зміна масштабів діяльності підприємства, яка призводить до зростання невизначеності умов роботи, накопичення внутрішньо організаційних проблем, до появи структурних конфліктів.

З точки зору О. Лавізіної, зміна кожного етапу характеризується «певною метою діяльності і станом як ВВФС (великої виробничо-фінансової системи) у цілому, так і її структурних одиниць, особливою формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності системи».

Натомість, С. Савін [275] вважає, що різні підходи до визначення життєвого циклу організації не завжди пов'язують із необхідністю зміни підходів до оцінки господарської діяльності. Автор зазначає, «що традиційні підходи визначення життєвого циклу за принципом залежності від певного економічного показника хоча і дозволяють у певній мірі передбачати зміну фаз життєвого циклу підприємства з метою визначення моменту спаду та застосування управлінських корегуючих заходів, проте не дозволяють

визначити, якими саме методами необхідно оперувати на тій чи іншій стадії, щоб досягти найбільш ефективного розвитку системи. Зазначені методи скоріше характеризують життєвий цикл підприємства за умови його росту, а не розвитку».

Таким чином, модель життєвого циклу підприємства слугує важливим і ефективним інструментом його діагностики через сприяння усуненню поточних труднощів та надаючи можливість підприємствам вчасно здійснювати стратегічні перетворення для забезпечення циклічності і, у кінцевому рахунку, безперервності їхнього розвитку.

Враховуючи відсутність єдиного підходу до визначення соціально-економічної сутності поняття життєвого циклу підприємства та необхідністю узгодження з факторами зовнішнього середовища, запропоновано наступне визначення цієї категорії: життєвий цикл підприємства – це період його діяльності, спрямованої на досягнення максимального економічного ефекту, що залежить від соціально-економічних умов, стану конкурентного середовища та розвитку науково-технічного прогресу.

Подальше дослідження щодо трансформації цілей управління на стадіях життєвого циклу підприємства та визначення сутності управління життєвим циклом підприємства повинні враховувати базові положення наведеного визначення.

Діалектичний характер формування соціальних стратегій, який полягає в тому, що закінчення одного етапу є початком іншого. Етапи формування стратегії

мають свої окреслені певними критеріями межі та певну повторюваність.

Для підприємств, які функціонують не перший рік, процес «формування соціальної стратегії» скоріше наближений за своїм змістом до процесу «корегування соціальної стратегії». Тобто на підприємстві постійно повинен відбуватися моніторинг внутрішнього та зовнішнього соціального середовища з тим, щоб своєчасно корегувати соціальну стратегію.

Зовнішнє соціальне середовище слід розуміти сукупність правил, норм, способів реалізації соціальної стратегії підприємств, притаманних певній території, які формуються під дією таких факторів, як: ексцентриситет соціальних можливостей (впливає на розподіл соціальних між регіонами та галузями); структура споживання певних груп харчових продуктів на певних територіях; темпи і структура економічного розвитку. Зовнішнє соціальне середовище означає загальні зовнішні соціальні передумови для всіх підприємств, які функціонують на певній території у певний проміжок часу.

Під внутрішнім соціальним середовищем підприємства запропоновано розуміти комплекс умов (правила, норми, способи реалізації), які склалися на підприємстві, та які сприяють продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості, в результаті чого, людина відчуває себе вільною, повністю вмотивованою і готовою до активізації трудової діяльності.

За такого підходу формування стратегії активізації трудової діяльності персоналу підприємств на певний період означає, що по закінченні цього періоду, формування стратегії на наступний часовий період буде відбуватися за принципом наступності, але з урахуванням життєвого циклу підприємства.

Аналіз теорій життєвого циклу підприємств з урахуванням зміни парадигми функціонування підприємств у конкурентному середовищі на парадигму функціонування підприємств у середовищі взаємодії дозволив дійти висновку, що стадії життєвого циклу повинні бути пов'язані із рівнем взаємодії з учасниками зовнішнього середовища, який суттєво впливає на економічний успіх підприємства.

Середовище взаємодії характеризується відсутністю стилів поведінки його учасників, які б створювали у теперішньому або майбутньому часі конфліктні ситуації.

Середовище взаємодії можна розглядати як середовище мережевих стосунків.

Відповідно до теорії мережевої економіки, бізнес-середовище являє собою сукупність конкретних, незалежних суб'єктів, які за допомогою тісної взаємодії створюють довгострокові зв'язки зі споживачами, постачальниками, партнерами, іншими учасниками зовнішнього середовища, які характеризуються наявністю взаємної довіри, що дозволяє знизити трансакційні витрати і створити основу для спільного використання ресурсів.

У той же час, як частини однієї мережі, учасники ринку конкурують за вигідніші позиції, що забезпечують доступ до ресурсів та інформації. У широкому сенсі слова «мережа» включає в себе набір координаційних механізмів – від неформальної комунікації до між фірмових інформаційних планових систем – складних інтеграційних структур-кластерів (спільних підприємств і франчайзингових фірм). Мережі виступають як спосіб регулювання взаємозалежності між кластерами, який, з одного боку, відмінний від внутрішньо фірмового ієрархічного регулювання, з іншого – від ринкової координації як відповідної реакції на сигнали ринку. Економічною основою мережі є:

- квазіінтеграційні процеси, які передбачають практичну відсутність контролю над власністю при збереженні як такого над управлінням активами фірми;
- елементи кооперації на базі нової організації виробництва.

У світовій практиці мережеві форми організації господарських систем, що ґрунтуються на сучасних комунікаціях та інформаційних технологіях, що дозволяють здійснювати генерування, інкорпорування та поширення знань, використання їх в найбільш прибуткових сегментах ринку, починають паритетно функціонувати в системі соціально-економічних відносин в суспільстві.

При цьому, якщо мережі в більшій мірі враховують очікування суспільства і держави, спрямовані на довгострокове вкладення коштів у розвиток

виробництва, інфраструктури, соціальної сфери, сприяють розвитку стійких регіонів. Поширення між фірмових мереж вимагає вивчення теоретичних проблем взаємин між юридично незалежними учасниками спільної діяльності, що знаходяться в системі стійких зв'язків один з одним.

В мережевій економіці діє не закон спадної граничної прибутковості (рівновага розвитку виникає в точці, де граничні витрати дорівнюють граничному доходу, завдяки чому максимізує загальний прибуток), а мережеві ефекти і позитивний зворотний зв'язок. Це приводить до зростання граничної корисності, яка виникає, коли динаміка надходження доходів йде вгору по експоненті. Діюча при цьому позитивний зворотний зв'язок породжується наступними причинами:

- дія прямого мережевого ефекту: зростання масштабу виробництва;
- посилення очікувань: чим швидше розширюється система, тим вище готовність потенційних споживачів підключитися до неї і тим самим підвищити її корисність;
- домінування постійних витрат і продукт з низькими граничними витратами, що характерно для інформаційного продукту, телекомунікаційних послуг, програмного забезпечення;
- дія кривої навчання і накопиченого досвіду: потенціал економії, який підприємство може реалізувати для підвищення частки доданої вартості, зростає зі збільшенням обсягів продукції, в результаті чого знижуються реальні питомі витрати.

Зв'язки можуть розпадатися, створюватися нові, долаючи інерцію тяжіння колишніх, що визначається динамікою ринку – де більше прибутку на вкладений капітал, там відбувається інтеграція, де немає ефекту, мережа стає рідшою.

Стратегічне управління мережами дозволяє скоротити витрати і підвищити доходи територій, забезпечити швидкість реакції працюючих там підприємств на зміну ринкового середовища.

У певних випадках при оцінці результату реалізації стратегії розглядають його економічну та соціальну складову одночасно. Такий результат можна характеризувати показником «економічний успіх», який, з одного боку відображає певні економічні досягнення, а з іншого – визнання та схвалення цих досягнень соціумом, в найбільшій мірі охоплює багатогранний характер функціонування підприємства на сучасному етапі соціально-економічного розвитку.

Проте показнику економічний успіх притаманний недолік, який обмежує його застосування в управлінській практиці, а саме – він відображає абсолютну думку учасників зовнішнього середовища, які мають контакти з певним підприємством. Для того, щоб економічні досягнення та соціальне схвалення можна було б порівнювати для підприємства у різні періоди та з різними підприємствами запропоновано застосовувати відносний показник економічна успішність, який є відношенням фактичного економічного успіху до бажаного економічного успіху у

певний період часу, тобто може визначатись наступним чином:

$$УСП_{ЕК} = УСПЕ_{\phi} / УСПЕ_{\sigma}, \quad (2)$$

де  $УСП_{ЕК}$  – економічна успішність підприємства у певний період часу, %;

$УСПЕ_{\phi}$  – фактичний економічний успіх у певний період часу, бали;

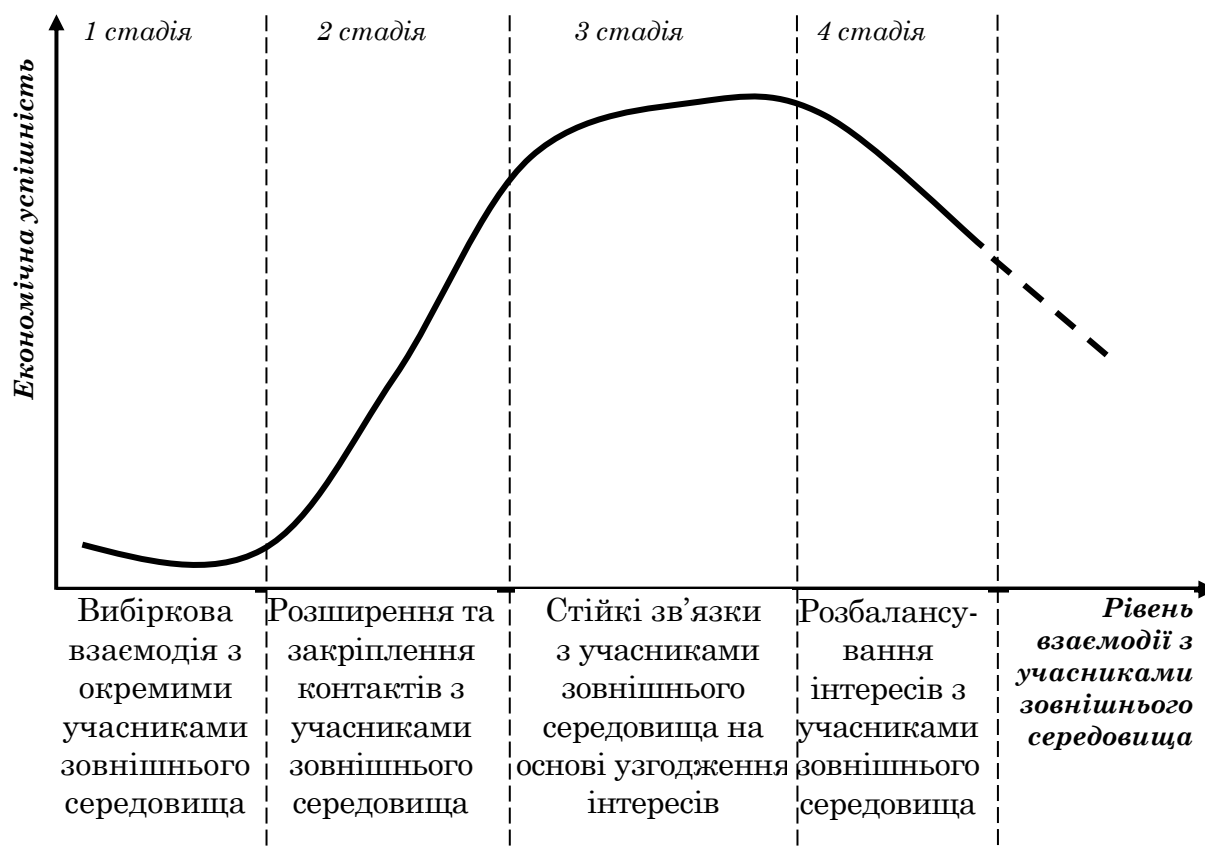
$УСПЕ_{\sigma}$  – бажаний економічний успіх у певний період часу, бали.

Дослідники, які розглядають бізнес у його нерозривному зв'язку із соціальною відповідальністю, уявляють підприємницьку структуру як систему коопераційних зв'язків. При цьому розрізняють коопераційні зв'язки всередині організації (Intra-Team), між організаційні зв'язки (Inter-Team) і поза організаційні (Extra-Team). Зважаючи на це, успіх певної організації слід розглядати як інтегральну оцінку таких його складових: самооцінка, оцінка успіху у партнерів, оцінка успіху у конкурентів [62, с.126].

Запропоновано наступні стадії життєвого циклу підприємства, що функціонує у середовищі взаємодії (рис. 4).

Кожна з наведених стадій життєвого циклу підприємства має певні характеристики, які визначають особливості формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу, зокрема, це такі:





**Рис. 4. Стадії життєвого циклу підприємства, що функціонує у середовищі взаємодії**

1 стадія – закладаються соціальні основи економічного успіху, досліджуються соціальні інтереси учасників зовнішнього середовища;

2 стадія – розширюються бізнес-можливості за рахунок посилення взаємодії з учасниками зовнішнього середовища, в тому числі, за рахунок узгодження соціальних інтересів;

3 стадія – спостерігається стійкий економічний успіх за рахунок стійкого узгодження інтересів учасників зовнішнього середовища, в тому числі, за рахунок узгодження соціальних інтересів;

4 стадія – відбувається розбалансування інтересів з учасниками зовнішнього середовища, в тому числі, за рахунок узгодження соціальних інтересів, втрачаються зв'язки, знижується економічний успіх.

Формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємства на кожній із стадій життєвого циклу підприємства передбачає урахування зазначених особливостей.

Знаходження підприємства на певному етапі життєвого циклу пов'язане із додатковими позитивним чи негативним впливом на рівень соціальних результатів. Цю обставину необхідно враховувати керівництву підприємств при формуванні соціальних стратегій.

## **2.2. Концептуальна знаннева модель формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств**

Із зміною парадигми розвитку суспільства, із прискореним розвитком інформаційних технологій, змінилися передумови соціального характеру, які стали базуватися на інформації та знаннях у певній сфері. Процеси, які відбуваються на підприємствах базуються на знанневому підході.

Розроблено концептуальну знанневу модель формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу, в якій ключова роль відведена обміну соціальними вигодами, що актуалізується за

умови реалізації соціальних принципів та розглядається як мотиваційне підґрунтя досягнення позитивних змін праці, тобто таких, які підвищують цінність та корисність кількісних та якісних трудових показників на основі отримання, теоретичних знань, практичних навичок, професійної компетенції (рис. 5).

Запропонована концептуальна знаннева модель дозволяє комплексно та системно розглядати процеси формування та реалізації соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу.

Беручи до уваги, що блок «підвищення цінності та корисності кількісних та якісних трудових показників персоналу» пов'язаний із застосуванням критерію «бажаний рівень підвищення», який визначається керівництвом, то виконання умови відповідності фактичного рівня підвищення цінності та корисності кількісних та якісних трудових показників персоналу бажаному рівню забезпечує безперервність та циклічність процесу формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу.

Виходячи із системно-ситуаційної методології дослідження проблем формування соціальних стратегій, важливим є виділення системних факторів, які впливають на формування соціальних стратегій за умови змін, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі. В якості таких факторів можна розглядати соціальні інтереси суб'єктів зовнішнього середовища та соціальні інтереси підприємства, а основними змінами при цьому є зміни життєвого циклу підприємства та зміни



**Рис. 5. Концептуальна знаннева модель формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу**

Результатом соціальної взаємодії з учасниками зовнішнього середовища є гармонізація їх соціальних інтересів з соціальними інтересами підприємства.

Ризики деструктивного впливу на підприємство можна суттєво знижувати, якщо його інтереси гармонізовані з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища – держави, постачальників матеріальних ресурсів, покупців продукції підприємства, суб'єктів інфраструктури ринку, місцевих органів управління, суб'єктів інфраструктури регіону, конкурентів.

Аксіологічна функція інтересу – це об'єктивна значимість багатогранних компонентів дійсності, зміст яких визначається потребами та інтересами соціальних спільностей. Дана функція є необхідним містком від теорії до практики, проміжною ланкою між ними.

У вітчизняній літературі більшість авторів розподіляють інтереси за наступними основними ознаками:

- 1) за носієм інтересу – загальнонародні або суспільні, колективні, особисті;
- 2) за змістом, сферою діяльності та спрямованістю – матеріальні та духовні;
- 3) за соціальною значимістю – корінні, основні та другорядні, менш значимі;
- 4) за відношенням окремих колективних та індивідуальних інтересів до інтересів суспільного розвитку – загальні або приватні;
- 5) за часом дії – постійні, стійкі, довгострокові, тимчасові, нестійкі;

6) за відношенням до суспільного розвитку суспільства – прогресивні та реакційні;

7) за дійсного становища носія інтересу – дійсні, реальні, уявні, ілюзорні, помилкові.

Подана класифікація найповніше охоплює основні тенденції формування та реалізації інтересів [266].

Узгодження інтересів підприємства з інтересами взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища досягається узгодженням інтересів, яке, залежно від статусу суб'єкта зовнішнього середовища, може виступати в різних формах.

Взаємодія підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища здійснюється за допомогою реалізації в зовнішньому оточенні функціональних видів діяльності, що припускають, в першу чергу, здійснення діяльності по виробництву і обмінним операціям між підприємством і іншими суб'єктами ринкового господарського середовища.

Різноманітність і мобільність інтересів підприємства обумовлюють необхідність їх систематизації по ряду ознак і впорядкування на основі цієї систематизації, що дозволить чітко їх формулювати, організувати їх моніторинг, контролювати рівень дотримання, сформувати систему пріоритетних інтересів підприємства і визначити заходи по їх захисту. Інтереси підприємства доцільно упорядкувати по таких ознаках, які б узгоджувались з ознаками інтересів суб'єктів зовнішнього середовища. Це дозволило б порівнювати їх та збалансовувати відповідним чином.

Розглянемо більш детально інтереси кожного з суб'єктів зовнішнього середовища. Так, за визначенням, державою є особлива форма організації суспільства з визначеною територією, економікою, політичною владою. Суверенна держава – особлива політико-територіальна організація, що володіє суверенітетом спеціального апарату управління і примусу та здатна надавати своїм велінням загальнообов'язкового характеру. Звідси основною функцією, та відповідно пов'язаним із ним інтересом є політична.

Політичні інтереси виражають насамперед відносини між соціальними групами, а також між соціальними групами і державою з приводу політичного панування, політичної влади, а також міжнародні та міждержавні відносини у політичній сфері [107]. Політичний інтерес слугує основою входження того чи іншого фрагмента соціальної реальності до сфери політичних відносин – у наявності двох взаємопов'язаних, але різних тенденцій, одна із яких полягає у виході дій соціальної групи на інтереси соціальної цілісності, інша – у розгляді держави у якості основної сили вирішення соціальних проблем.

Специфіка політичних інтересів у системі суспільних інтересів полягає у тому, що вони тісно пов'язані із механізмами та способами здійснення влади у суспільстві та виконують основні функції:

- стимулюють політичну активність суб'єктів політичної сфери;
- спрямовують політичну діяльність на організацію суспільства через політичну владу,

узгодження суперечливих соціальних дій різних класів і груп;

- відображають багатоманітні соціальні інтереси і слугують основою для об'єднання і розмежування суб'єктів політики та інші.

Політичні інтереси пов'язані зі способами функціонування вищих органів влади у суспільстві, стилями політичної діяльності яких багато в чому визначають і стиль інших ланок системи управління. Корінним політичним інтересом суспільства є постійний розвиток демократії, управління і розширення дійсного народовладдя, самоуправління народу. У механізмі дії демократії особливе значення має врахування, вираження об'єктивно обумовлених інтересів соціальних груп. Тут багато залежить від методів виявлення, зростання їхньої багатогранності передбачає постійне вдосконалення і тих надбудовних структур, за допомогою яких здійснюється врахування інтересів.

Функція політичного інтересу, яка розглядається як пошук і вибір шляхів, форм, методів і засобів зміни та перетворення політичної дійсності, носить назву діяльної.

У діяльному процесі людина повинна бути задоволена метою своєї діяльності і її виконанням. Тут мова йде про діяльність, спрямовану на пошук і вибір шляхів і методів реалізації поставленої мети. Ця функція охоплює вищезазначені функції та дає змогу розглядати політичний інтерес як соціальне відношення, що простежується у взаємовідносинах не



лише між людьми, а й між людьми та політичними інститутами.

Діяльнісна функція розкриває процес зацікавлених дій, коли суб'єкти політики, здійснюючи свої політичні інтереси, вступають у взаємовідносини між собою.

1. Крім того, політичні інтереси виконують функцію об'єктивних регуляторів діяльності людей. Через інтереси відбувається включення індивідуальної діяльності в процес функціонування і розвитку певної політичної системи, розподіл їх за родами і видами діяльності. Регулятивна функція інтересів зростає в періоди історичного розвитку. Оскільки із розвитком суспільства виникає необхідність врахування інтересів людей та впливає на їх формування, уміння зацікавити членів суспільства у виконанні поставлених завдань політичного і суспільного значення [357].

Вітчизняна статистика свідчить, що в Україні має місце підриєв національних природних продуктивних сил, який до теперішнього часу придбав кризовий характер. Щорічно атмосфера, водні і земельні ресурси України забруднюються близько 100 млн. т шкідливих речовин [203, с. 61].

Загальна маса накопичених на території України відходів – більше 5 млрд. т, а площа земель, зайнята ними, складає вже 160 тис. га. Зазначене актуалізує інтереси держави в екологічній та природній площині.

Оскільки основною формою забезпечення переробних підприємств матеріальними ресурсами є прямі зв'язки з постачальниками постачальників матеріальних ресурсів, то підприємствами

постачальниками виступають головним чином підприємства виробники.

Між організаційна взаємодія постачальників ресурсів та переробних підприємств, як споживачів ресурсів, що утворюють логістичний ланцюжок, обумовлена цілим рядом причин економічного (різномірні цілі і пріоритети розвитку учасників ланцюга поставок, різні рівні конкурентного позиціонування), організаційного (різні структури управління, бази знань, інформаційних систем фірм), правового (різні форми власного суб'єктів ланцюгів поставок), технологічного (неоднорідність споживаних ресурсів), технічного (невідповідність технічних характеристик і параметрів транспортно-складських приміщень, технологічного обладнання для складування і вантажопереробки, транспортних засобів) характеру.

Крім того, в значній мірі між організаційна координація залежить від інтересів підприємств-постачальників, серед яких можна зазначити:

- встановлення перспективних цілей і завдань логістичного менеджменту;
- узгодження логістичної, маркетингової та виробничої стратегій фірми;
- розподіл повноважень з управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками;
- узгодження інтересів постачальників матеріальних ресурсів, транспортних та інших логістичних посередників, що функціонують у

логістичних системах фірми, усунення виникаючих конфліктів;

- формулювання цілей і обмежень в управлінні запасами в логістичній фірмовій мережі (при управлінні закупівлями, виробництвом, дистрибуцією);

- визначення рівня інвестицій в систему контролю і управління запасами (інформаційну систему, складське господарство);

- розробка стратегічного логістичного плану та узгодження його з виробничим розкладом;

- визначення необхідних фінансових ресурсів і бюджету стратегічного логістичного плану та інше.

Серед зазначених інтересів підприємств-постачальників чітко визначаються інтереси економічного характеру. Проте, глибинне розуміння причинно-наслідкових зв'язків усіх зазначених інтересів дозволяє стверджувати, що вони мають в основі також політичну, екологічну, соціальну та природну природу.

Інтереси покупців (споживачів) продукції переробних підприємств займають провідну роль серед інтересів суб'єктів зовнішнього середовища. Це обумовлено принципом, закріпленим в ст. 3 Конституції України про те, що людина, її життя і здоров'я, честь та гідність, недоторканність і безпека визнані в Україні найвищою соціальною цінністю, права споживачів належать до найголовніших соціальних прав громадян, захист яких покладено на державу.

Ці принципи конкретизовано в положеннях ст. 4 Закону України «Про захист прав споживачів», згідно з якою, споживачі під час придбання, замовлення або

використання продукції, яка реалізовується на території України, для задоволення своїх особистих потреб мають право на:

- 1) державний захист своїх прав;
- 2) належну якість продукції та обслуговування;
- 3) безпеку продукції;
- 4) необхідну, доступну, достовірну та своєчасну інформацію про продукцію, її кількість, якість, асортимент, а також про її виробника (виконавця, продавця);
- 5) відшкодування шкоди, завданою дефектною чи фальсифікованою продукцією або продукцією неналежної якості, а також майнової та моральної (немайнової) шкоди, заподіяної небезпечною для життя і здоров'я людей продукцією у випадках, передбачених законодавством;
- 6) звернення до суду та інших уповноважених органів державної влади за захистом порушених прав;
- 7) об'єднання в громадські організації споживачів (об'єднання споживачів).

Цей перелік не є вичерпним, оскільки згідно п. 2 ст. 4 «Інші права споживачів, що витікають з основних задекларованих прав встановлені в низці статей Закону України «Про захист прав споживачів», а також у постановах Кабінету Міністрів України, правилах і переліках, затверджених відповідними постановами, а також у наказах міністерств і відомств».

Можна зазначити такі основні інтереси споживачів продукції переробних підприємств:

- фізична безпека, в тому числі і екологічна, якщо це пов'язано із застосуванням при виробництві, споживанні та утилізації нанесення шкоди оточуючому людину середовищу;

- економічні інтереси споживачів (забезпечення задовільних технічних та експлуатаційних характеристик, належних методів розподілення, добросовісної ділової практики, інформативного маркетингу, додержання встановлених законів і обов'язкових норм, унеможливлення фальсифікації харчових продуктів, неправдивих або оманливих заяв з метою збуту товарів, добросовісна конкуренція);

- безпечність та якість споживчих товарів, яка регулюється та стимулюється державою;

- система розподілення основних споживчих товарів з урахуванням труднощів, які можуть скластися у певних місцях, наприклад сільських районах;

- інформування з метою забезпечення можливості для населення діяти як розбірливі споживачі, здатні компетентно вибирати товари та послуги і обізнані зі своїми правами та обов'язками.

У сучасних наукових публікаціях узгодження інтересів підприємства та споживачів розглядається крізь призму рефлексивного маркетингу реалізації інтересів сторін шляхом прояснення, актуалізації або формування інтересів сторін, що призводить до самореалізації інтересів [2; 307]. Рефлексивний маркетинг сприяє підвищенню ефективності узгодження інтересів, тобто ринкових механізмів.

Виділяють такі маркетингові стратегії погодження інтересів виробника і споживача [305]:

1) пріоритет споживача;

2) пріоритет виробника;

3) оптимальний варіант. В якості критерію виділення цих стратегій був обраний узагальнений показник економічного ефекту, а саме:

- економічний ефект у виробника (підприємства) виникає при продажу та проведенні маркетингових заходів по його сервісному обслуговуванню. Покупець має можливість знизити витрати при покупці, а підприємство має можливість продати більше товару, та покривати витрати за рахунок сервісного обслуговування.

- економічний ефект у споживача виникає при використанні товару належної якості. Пріоритет споживача виникає тоді, коли у споживача немає достатньої кількості грошей, отже підприємство понижує ціну, але домовляється про забезпечення в сфері експлуатації за час від мінімального до максимального економічного ефекту. Це надає можливість підприємству отримати достатньо великий дохід та підтримати виробництво, а споживачу розраховуватись за гроші, які отримані від експлуатації. Пріоритет виробника можливий, коли на ринку нема гідної конкуренції; споживачам продано багато продукції, яку вони не можуть самі обслуговувати та використовувати; споживач придбав інноваційну продукцію, для якої ще не було створено сфери обслуговування, потрібні витрати виробника на її створення, споживач вбачає

компенсацію витрат через успішне функціонування товару у майбутньому.

- оптимальний варіант досягається при взаємному врахуванні інтересів сторін та приблизно однакових економічних ефектах. Обчислюються мінімальні значення економічних ефектів для кожного учасника. Це надає змогу створити договір, який буде вигідним для всіх.

Отже, використання ресурсів для узгодження інтересів споживача й виробника в межах простору взаємодії містить певне «рефлексивне підґрунтя» [244, с. 141].

За таких умов маркетингова стратегія підприємства має орієнтуватися на створення такого образу пропонованої цінності, що буде привабливою для максимального числа споживачів; розробку більш привабливої пропозиції, спроможної переорієнтувати споживача з одного привабливого об'єкта на інший (змінити увагу споживача з образу конкурента на образ власного маркетинг-міксу.

Суб'єктів інфраструктури ринку поділяють на три блоки:

- 1) організаційно-технічну,
- 2) фінансово-кредитну;
- 3) науково-дослідницьку інфраструктуру ринку.

До організаційно-технічної інфраструктури ринку належать товарні біржі, аукціони, торговельні дома, торговельні палати, холдингові, брокерські компанії, інформаційні центри, ярмарки, сервісні центри, різноманітні асоціації підприємців і споживачів,

державні інспекції, транспортні комунікації, засоби зв'язку.

Фінансово-кредитну інфраструктуру ринку утворюють банки, фондові й валютні біржі, страхові та інвестиційні компанії, фонди профспілок та інших громадських організацій, інституції, які мобілізують тимчасово вільні грошові ресурси, перетворюючи їх на кредити, а потім і на капіталовкладення.

Науково-дослідницька інфраструктура ринку включає наукові інститути з вивчення ринкових проблем, венчурні фірми, інформаційно-консультативні фірми, аудиторські організації, спеціальні навчальні заклади.

На перший погляд зазначені суб'єкти інфраструктури ринку принципово відрізняються за своїми функціями, які вони виконують при обслуговуванні суб'єктів ринку.

Проте можна стверджувати, що кожне із зазначених підприємств чи установ керується у своїй діяльності певними законодавчими актами, а тому:

- функціонує у межах політики держави;
- спрямовує свою діяльність на задоволення потреб споживачів, тобто виконує соціальну функцію;
- провадить господарську діяльність з метою отримання прибутку, тобто виконує економічну функцію;
- дотримується вимог щодо забезпечення безпеки споживачів та оточуючого середовища, тобто виконує екологічну та природну функції.



Інтереси місцевих органів управління виражають потреби територіальних громад, їхніх соціальних груп та спільнот, що слугують причиною, рушієм, мотивом дій суб'єктів господарської діяльності, які розташовані на відповідних територіях.

Інфраструктура регіону займає ключове місце в розвитку економіки, оскільки її існування пов'язане зі станом продуктивних сил і територіальним поділом праці, а також ефективністю функціонування сфери матеріального виробництва. Інфраструктурне облаштування економіки країни з одного боку залежить від темпів модернізації, а з іншого – сама виступає постачальником економічного зростання.

Розвиток інфраструктури залежить від специфіки галузей і регіонів і здійснюється відповідно до змін у виробничій сфері.

Структура виробництва в сучасних умовах характеризується зростаючою орієнтацією не на галузеву, а на регіональну систему господарювання.

Формування адекватної ринку інфраструктури є однією з найголовніших та необхідних умов перетворень економічних відносин в країні. Актуальність даної проблеми і була досліджена у регіональних господарських системах. Інфраструктура сучасного міста, якість міського середовища визначається діяльністю комплексу галузей міського господарства, що забезпечують населення міста і виробництво.

На сьогоднішній день основні напрямки ринкової трансформації інфраструктури міст областей нашої країни базуються на відповідних положеннях

загальнодержавної програми Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року».

Аналіз тенденцій розвитку окремих складових дозволяє визначити рівень інфраструктури. Для аналізу слід використовувати наступні складові:

1) виробнича інфраструктура:

- транспортна складова;
- складова зв'язку;
- природоохоронна (екологічна) складова;
- рекреаційна складова.

2) соціальна інфраструктура:

- складова житлово-комунального господарства;
- освітня складова;
- медична складова;
- складова соціального забезпечення;
- культурна складова.

Кожна із складових інфраструктури регіону включає певні показники, які легко вимірюються за допомогою статистичних даних, що є у вільному доступі [116].

1. Транспортна складова. Для аналізу слід враховувати такі показники:

- вантажообіг автомобільного транспорту, млн. км.;
- пасажирооборот автомобільного (автобусного) транспорту, млн. пас-км.;
- щільність залізничних колій загального користування, км на 1000 км<sup>2</sup>;

- щільність автомобільних доріг загального користування з твердим покриттям, км. на 1000 км<sup>2</sup>.

2. Складова зв'язку. Дана складова може бути розрахована на основі таких показників:

- дохід від надання послуг зв'язку населенню, млн. грн.;

- обсяг реалізованої промислової продукції в регіоні, млн. грн.;

- дохід від надання послуг з використанням мережі Інтернет, млн. грн.;

- дохід від надання послуг мобільного зв'язку, млн. грн.

3. Природоохоронна (екологічна) складова, її складовими показниками є:

- Кількість спожитої води в регіоні, млн. м<sup>3</sup>;

- Обсяг викидів забруднюючих речовин у регіоні, тонн.

4. Рекреаційна складова складається з таких показників:

- Коефіцієнт використання місткості;

- Кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності регіону, тис. осіб.

5. Складова житлово-комунального господарства, включає такі показники:

- темп зростання (зниження) прийнятого в експлуатацію житла, %;

- індекс капітальних інвестицій у житлове будівництво, %;

6. Освітня складова складається із таких показників:

- кількість дітей у дошкільних закладах, тис. осіб;
- кількість учнів загальноосвітніх закладів, тис. осіб;
- кількість учнів, слухачів професійно-технічних навчальних закладів, тис. осіб;
- кількість студентів вищих навчальних закладів I-IV рівнів акредитації, тис. осіб.

7. Медична складова охоплює такі показники для аналізу:

- забезпеченість населення лікарями усіх спеціальностей, тис. осіб;
- планова ємність амбулаторно-поліклінічних закладів, кількість відвідувань за зміні.

8. Складова соціального забезпечення може бути представлена таким показником:

- рівень забезпечення місцями у будинках-інтернатах для громадян похилого віку, кількість будинків.

9. Культурна складова може бути розрахована на основі таких показників:

- рівень відвідування театрів, музеїв, концертних організацій, тис. осіб;
- рівень забезпечення клубними закладами, одиниць.

Враховуючи, що конкуренти це є ті ж самі переробні підприємства, то їхні інтереси можна розглянути одночасно з інтересами підприємств.

В той же час, слід брати до уваги, що розвиток партнерських відносин між підприємством та конкурентами має базуватися на економічному підході,

який являє собою забезпечення прийняттого рівня конкурентоспроможності певних компаній на ринку, що в свою чергу підвищує основні характеристики товару (якість, асортимент тощо) задля ефективного забезпечення потреб споживачів.

Вперше на це звернув увагу М. Портер, який підкреслював, що «будь-які компанії не просто присутні на ринку, а мають тенденцію до конкуренції, створюючи кластери» [246].

Фірми будуть конкурувати і надалі між собою, проте узгодження інтересів, тобто отримання вигоди між цими суб'єктами буде досягатися шляхом отримання конкурентних переваг над іншими компаніями. Такі конкурентні переваги досягаються за рахунок послаблення конкурента, покращення власного положення підприємства, змінити ринкову середу. Ефективна співпраця підприємства з конкурентами може сприяти кращому обслуговуванню покупців та збереженню ресурсів підприємств.

Поряд із цим варто також відмітити такий підхід до узгодження інтересів як диференціація, що являє собою сприйняття в підсвідомості споживача товару чи марки, при якому даний товар чи марку буде значно відрізнятися від конкурента. Стратегія диференціації є однією з найважливіших базових конкурентних стратегій, реалізація якої активно сприяє покращенню сприйняття марки та привертає увагу споживачів, що в майбутньому можуть стати постійними клієнтами компанії.

У процесі формування та розвитку ефективних відносин з конкурентами можливим є виокремлення так званого маркетингу конкурентів, предметом якого є розгляд компанії як добросовісного учасника конкурентної боротьби, зацікавленого у вирішенні спільних завдань галузі, а інструментом – зв'язки з конкурентами [145].

Реалізація заходів у забезпеченні взаємовигідної співпраці підприємств та конкурентів з позицій маркетингу конкурентів надасть змогу вирішити низку соціально-економічних проблем підприємства, зокрема [145]:

- створення галузевих асоціацій, які б впроваджували стандарти якості. Це надасть компаніям, що входять до складу асоціації, завоювати цільові аудиторії через більшу довіру покупців асоціаціям;

- участь у спільних конкурентних заходах;
- спільне лобіювання інтересів галузі з органами державної влади;

- спільне ведення наукових досліджень та розробок;

- згода про спільне використання технічного забезпечення (наприклад, компанії мобільного зв'язку);

- згоди у сфері аутсорсингу;

- згоди зі спільного обслуговування клієнтів.

Інтереси підприємства можна представити як сукупність колективних та особистих інтересів.

Колективний інтерес становить залежність між необхідністю задоволення потреб окремого колективу

або його членів та можливостями їх задоволення, які досягаються цілеспрямованою діяльністю колективу в цілому і кожного члену зокрема. Колективний інтерес завжди містить дві сторони, одна з яких виражає зв'язок колективу і суспільства в цілому, а інша – зв'язок колективу і кожного його члена окремо.

Особистий інтерес реалізується у межах конкретного колективного інтересу. Зміст особистого інтересу виражається місцем людини у суспільстві, конкретними умовами, в яких вона знаходиться, індивідуальних якостей особистості, її свідомості, професійною підготовкою тощо.

Економічні інтереси підприємства обумовлені, перш за все, його позицією на ринку і станом конкурентоспроможності його товарів. Вони відрекомендовані низкою економічних показників, такими як контрольована частка ринку, об'єм продажів, ціна товарів, витрати на виробництво і прибуток. Економічні інтереси підприємства пов'язані також з наявністю і доступністю грошових коштів і звідси – з доходами на інвестований капітал або позики.

Останнє робить вплив на величину позикових засобів, до яких готові звернутися підприємства для фінансування своєї діяльності. Економічні інтереси підприємства є домінуючими. Їх захист забезпечується відповідним механізмом, складність якого пропорційна різноманіттю економічних інтересів підприємства [128].

Виходячи з цього твердження не можна згодитися з В. В. Шликовим, який захист економічних інтересів представляє як «... розподіл функцій по захисту

економічних інтересів між структурними підрозділами підприємства при зосередженні контрольних і координаційних повноважень в руках певного посадовця» [367].

Соціальні інтереси підприємства пов'язані з процесами розширеного відтворювання робочої сили. Будь-яке підприємство зацікавлено в соціальній стабільності суспільства, яка, зокрема, обумовлена такими чинниками, як наявність робочих місць, навантаження на одне робоче місце, можливість отримання роботи відповідно до професії або спеціальності, рівень оплати праці і своєчасність виплати заробітної платні, наявність житла, якість медичного обслуговування, можливість отримання соціальних пільг і т. п. Соціальна обстановка в суспільстві може також впливати на відношення персоналу до роботи, що, у свою чергу, впливає на вимоги персоналу до величини заробітної платні і умов праці.

Підприємство зацікавлено забезпеченні всіх функціональних областей своєї діяльності кваліфікованими фахівцями, в їх добросовісному і творчому виконанні своїх обов'язків, у відсутності протестів персоналу в будь-якій їх формі (страйки, саботаж). З цією метою підприємство повинне брати участь в рамках своєї компетенції в створенні відповідних умов розширеного відтворювання робочої сили, що, проте, не завжди співпадає з економічними інтересами підприємства.



Так, підвищення рівня оплати праці персоналу з метою мотивації його до якісної праці впливає, відповідно, на рівень витрат підприємства і може привести до утиску його економічних інтересів.

Наявність політичних інтересів у підприємства обумовлена тим, що на їх діяльність впливає і політична ситуація, що складається в країні. Певною мірою способи управління економікою, методи і форми державного регулювання діяльності підприємств і є результат політичних цілей і задач існуючого при владі уряду.

Поява екологічних інтересів підприємства обумовлена низкою передумов, серед яких доцільно виділити соціальні, економічні і духовні.

Економічна природа екологічних інтересів підприємств стає все більш очевидною. Більш того, набирає сили процес екологізації економіки, еколого-правові обмеження діяльності підприємств стають все більш чіткими, завдяки чому удосконалюється механізм екологічних і економічних відносин між державою і підприємствами.

Економічні методи боротьби з екологічними правопорушеннями покликані стимулювати зацікавленість підприємств у виконанні екологічних законів, зробити вигідною для підприємств природоохоронну діяльність і усилити економічну відповідальність підприємств за порушення природоохоронного законодавства.

Економічні методи боротьби з екологічними правопорушеннями діляться на дві групи: методи

запобігання правопорушень екологічного законодавства і методи економічної відповідальності за вже допущені порушення.

Економічна відповідальність підприємства по відшкодуванню нанесеного збитку унаслідок екологічного порушення повинна стати важливим економічним методом боротьби з порушеннями екологічного законодавства.

З погляду системи інтересів підприємства слід додати, що ця економічна відповідальність значною мірою обумовлює і появу екологічних інтересів підприємства.

Духовні передумови виникнення екологічних інтересів підприємства носять суто особовий характер і обумовлені усвідомленням необхідності зниження шкідливого впливу діяльності підприємства на оточуючу середовище керівниками і власниками підприємств.

Проте домінуючою передумовою появи екологічних інтересів підприємства є все ж таки поява додаткових економічних витрат, пов'язаних з компенсацією завданого навколишньому середовищу збитку і оплатою перевищення гранично-достатніх концентрацій шкідливих речовин або загроза зупинки підприємства [60].

Розглянуті основні інтереси переробних підприємств та суб'єктів зовнішнього середовища:

- 1) держави,
- 2) постачальників матеріальних ресурсів,
- 3) покупців продукції підприємства,

- 4) суб'єктів інфраструктури ринку,
- 5) місцевих органів управління,
- 6) суб'єктів інфраструктури регіону,
- 7) конкурентів.

Вбачається можливим їх групувати за однаковими класифікаційними ознаками, а саме: економічні, соціальні, екологічні, політичні, природні.

В монографії виділено соціальні інтереси суб'єктів зовнішнього середовища з огляду на їхнє взаємоузгодження із соціальними інтересами виробничих підприємств (табл. 2).

*Таблиця 2*

**Соціальні інтереси суб'єктів зовнішнього середовища**

| Суб'єкти зовнішнього середовища | Соціальні інтереси   |
|---------------------------------|--|
| Держава                         | соціальна безпека (забезпечення трудового та наукового потенціалу країни);<br>збереження генофонду країни;<br>утворення умов для нормальної життєдіяльності та відтворення населення;<br>забезпечення консолідованого суспільства;<br>справедливий перерозподіл суспільного багатства;<br>усунення соціальної поляризації;<br>детінізація заробітної плати;<br>зростання рівня зайнятості населення;<br>зниження соціальної напруженості |

*Продовження табл. 2*

| Суб'єкти зовнішнього середовища     | Соціальні інтереси  |
|-------------------------------------|---|
| Постачальники матеріальних ресурсів | довгострокові партнерські зв'язки на основі довіри;<br>вимоги до соціального іміджу та репутації підприємства-виробника продукції;<br>вимоги до професіоналізму персоналу;<br>вимоги до соціальної стабільності на підприємстві з виробництва продукції, як передумови стабільної економічної співпраці   |
| Покупці продукції підприємства      | належна якість продукції та обслуговування;<br>безпека продукції;<br>необхідна, доступна, достовірна та своєчасна інформація про продукцію, її кількість, якість, асортимент, а також про її виробника (виконавця, продавця)<br>екологічна безпека;<br>розподілення основних споживчих товарів з урахуванням труднощів, які можуть скластися у певних місцях, наприклад сільських районах |
| Місцеві органи управління           | реалізація програм соціального захисту;<br>зниження заборгованості із заробітної плати;<br>сприяння професійному навчанню для підвищення рівня конкурентоспроможності громадян  |
| Конкуренти                          | формування іміджу добросовісного учасника конкурентної боротьби;<br>забезпечення конкурентних переваг за  |

*Продовження табл. 2*

| Суб'єкти зовнішнього середовища | Соціальні інтереси   |
|---------------------------------|--|
|                                 | <p>рахунок соціальних інструментів: політика співпраці, стратегія диференціації; створення галузевих асоціацій, які б впроваджували стандарти якості; участь у спільних конкурентних заходах; спільне лобювання інтересів галузі з органами державної влади; спільне ведення наукових досліджень та розробок; угоди про спільне використання технічного забезпечення (наприклад, компанії мобільного зв'язку); угоди у сфері аутсорсингу; угоди зі спільного обслуговування клієнтів</p> |
| Суб'єкти інфраструктури ринку   | <p>надання інформації, пов'язаної із реалізацією на ринку товарів та послуг; забезпечення супроводжувальними сервісними послугами учасників процесів продажу/купівлі товарів; забезпечення прав підприємців та споживачів; контроль та інспекція умов здійснення продажу/купівлі товарів та послуг</p>   |
| Суб'єкти інфраструктури регіону | <p>доцільний територіальний поділ праці; модернізація інфраструктурного облаштування; забезпечення належного стану продуктивних сил; підтримання на належному рівні житлово-комунального господарств;</p>  |

*Продовження табл. 2*

| Суб'єкти<br>зовнішнього<br>середовища | Соціальні інтереси   |
|---------------------------------------|--|
|                                       | розвиток освіти;<br>розвиток культури;<br>медичне забезпечення;<br>охорона навколишнього середовища;<br>розвиток транспорту та зв'язку |

При цьому соціальні інтереси виробничих підприємств слід розуміти, як колективні інтереси, що сформувались під впливом суспільства та соціальних інтересів окремих членів колективу. Це, такі інтереси, як:

- отримання роботи відповідно до професії або спеціальності;
- зростання соціального капіталу;
- гідна праця;
- кар'єрне зростання;
- професійне зростання;
- довгострокова зайнятість;
- праця, як джерело особистих доходів.

Проблеми формування соціальних стратегій обумовлені відсутністю або низьким рівнем як узгодженості соціальних інтересів як суб'єктів зовнішнього середовища та підприємства, так і узгодженості соціальних інтересів персоналу самого підприємства.

Виявлення зазначених проблем запропоновано здійснювати на основі таких ключових принципів:

- принцип взаємної узгодженості соціальних інтересів підприємства з соціальними інтересами, в основу якого покладено положення про те, що узгодженість можна вважати взаємною тільки у тому випадку, коли до уваги беруться думки всіх учасників взаємодії;

- принцип прямої взаємної узгодженості соціальних інтересів персоналу підприємства, тобто до уваги беруться думки учасників безпосередньої взаємодії;

- принцип опосередкованої узгодженості соціальних інтересів персоналу, тобто до уваги беруться думки третіх осіб.

Підприємство, як система, повинно володіти внутрішньою впорядкованістю, а саме кількісним і якісним складом основних елементів та їх взаємозв'язком, організацією, внутрішньою узгодженістю, що забезпечує її функціонування, як єдиного цілого [377]. Збалансованість, в такому разі, характеризує функціональну узгодженість, яка дозволяє підприємству акумулювати та зберегти у своїй структурі всі потрібні елементи, що організовані у певному співвідношенні та взаємодіють для досягнення встановлених цілей [318].

Управління слід розглядати, як інструмент узгодження цілей і результатів з процесами господарської діяльності через можливості, які спрямовані на досягнення цілей і передбачає аналіз проблем результативності і розуміння причин їх існування, а також формування зразків

результативності у кожному конкретному періоді діяльності.

Така узгодженість базується на підтримці певного рівня господарської діяльності, здатна збалансувати внутрішні неузгодженості за рахунок єдності використання ресурсів підприємства, є ідентифікацією факторів успіху і зосереджує увагу на внутрішніх можливостях підприємства:

- економічних,
- виробничо-технологічних,
- структурних,
- ринкових.

Управління на кожному підприємстві має ряд особливостей щодо соціальних цілей підприємства і засобів їх досягнення. Рівень узгодженості інтересів змінюється в залежності від стадії життєвого циклу підприємства.

Такий висновок дозволяє запровадити при виявленні та запобіганні перешкод у формуванні соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу критеріїв бажаного рівня узгодженості соціальних інтересів учасників зовнішнього середовища із соціальними інтересами підприємства за умови перебування підприємства на певній стадії життєвого циклу та бажаного рівня прямої та опосередкованої узгодженості соціальних інтересів персоналу підприємств.



### **2.3. Механізм виявлення та запобігання перешкодам формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу на засадах системно-ситуаційного підходу**

Як було зазначено раніше, підприємство є відкритою соціально-економічною системою, тобто розглядається як сукупність певної кількості взаємопов'язаних елементів. Це аргументує можливість застосування до управління підприємством в цілому, та управління окремими його елементами системного підходу.

Вихідним з позицій системного підходу є поняття мети. Наявність конкретної цілі – перша і найважливіша ознака організації, за яким дана система відрізняється від інших оточуючих її систем. Завдання управління в цих умовах – забезпечити комплексний процес досягнення цілей, що постають перед системою.

Системний підхід припускає, що кожний з елементів, що складають систему, що має певні власні цілі.

Особливості системного підходу зводяться до наступного:

- чітке визначення цілей і встановлення їх ієрархії;
- досягнення найкращих результатів при найменших витратах шляхом використання інструментів порівняльного аналізу і вибору способів досягнення поставлених цілей;

- широка всебічна оцінка всіх можливих результатів діяльності з використанням кількісної інтерпретації цілей, визначенням методів і засобів їх досягнення.

Між усіма елементами системи існують двосторонні і багатосторонні зв'язки, що викликають зміну поведінки людей в організації – організаційної системи, спрямованої на досягнення поставлених цілей. Зв'язку в системі здійснюються через головні сполучні процеси, такі як комунікації, рівновагу і прийняття управлінських рішень. Комунікації забезпечують обмін інформацією. Рівновага забезпечує пристосування організації до постійно мінливих умов, а також досягнення відповідності між інтересами працівника і підприємства.

З позицій управління має значення поняття підсистеми, потреба у якому виникає у разі наявності хоча б однієї із умов:

- автономність окремих підсистем (елементів);
- пріоритет вищих за рівнем підсистем порівняно з нижчими;
- керованість нижчих за рівнем підсистем з боку вищих.

З умови пов'язаності підсистем підприємства між собою можна визначити певні вимоги до відносин між підсистемами, що суттєво впливають на ефективність управління підприємством, або певною його сферою:

- необхідність чіткого узгодження цілей між рівнями підсистем та системою загалом;

- забезпечення інформаційної сумісності підсистем, можливості оперативної обробки та передання даних у наступні ланки системи;

- застосування єдиної формалізації структури інформації у вигляді типових документів, форм обліку, показників контролю функціонування підсистем і підприємства загалом;

- обробка інформації, що надходить у режимі реального часу.

Для кожного типу умов функціонування, тобто конкретного набору обставин, змінних, що здійснюють вплив на підприємство у певний час, характерна своя організаційна структура управління, способи і методи досягнення цілей організації, відповідні саме цієї ситуації.

Ефективність роботи підприємства та його підсистем залежить від великої кількості внутрішніх і зовнішніх факторів.

До основних внутрішніх факторів відносять такі, які діють всередині підприємства. Для соціальної сфери у їх числі можна зазначити такі:

- цілі,
- завдання,
- структура,
- люди.

Внутрішні фактори формуються під впливом управлінських рішень, прийнятих людьми, які створили підприємство.

Однак у сучасних умовах врахування тільки внутрішніх факторів для управління процесами у всіх

сферах діяльності підприємства є недостатнім. Функціонуючі підприємства відчують значний вплив факторів зовнішнього середовища (підтримуючих чи перешкоджаючих), які, в свою чергу, здійснюють великий вплив на внутрішні зміни на підприємстві.

Ситуаційний підхід розширив погляд на організацію як систему управління, що підлягає одночасно впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Відстежувати і своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі особливо актуально в даний час. Ефективність роботи підприємства та його підсистем залежить від того, наскільки вона здатна адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для виконання цього завдання доцільно розробити різновид управлінського механізму, який дозволив би зберігати стійку позицію підприємства за рахунок усунення перешкод щодо формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу.

Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління.

Механізм управління містить у собі 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.

Інструментальний апарат містить методи управління і створює ядро управлінської діяльності. Методи управління полягають у цілеспрямованому впливі суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети. Управління підприємством здійснюється всією системою методів, адже організаційні методи створюють передумови використання економічних, а соціально-психологічні доповнюють їх і утворюють необхідний взаємозв'язок засобів управління підприємством. Правильне володіння усіма методами управління дає змогу покращити продуктивність праці і рентабельність виробництва.

Крім того, механізм управління містить взаємопов'язані принципи, методи, важелі, які спрямовані на досягнення місії і цілей підприємства. Система управління аграрним підприємством становить сутність механізмів управління, тобто систему більш нижчого рівня відносно системи управління як комплексної категорії.

Важіль є засобом, за допомогою якого забезпечується поєднання складових механізму в єдину систему та цілісність його функціонування. Функціонування важелів механізму управління здійснюється на основі системи правових норм, що відповідають чинному законодавству. Організаційні й економічні важелі відрізняються від адміністративних тим, що безпосередньо не примушують економічних агентів діяти певним чином, але роблять іншу

поведінку для них не вигідною; допускають лише можливість вибору рішення для оптимізації витрат та покращення своєї діяльності.

Застосування організаційних та економічних важелів механізму управління полягає в поєднанні об'єктивних та суб'єктивних аспектів людської діяльності в контексті постійного розвитку на основі впровадження технологічних інновацій і підвищення ефективності використання виробничого потенціалу.

Особливості застосування правил побудови механізму управління для розробки механізму виявлення та запобігання перешкодам формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу полягають у тому, що всі елементи розподілені між трьома взаємопов'язаними системами, кожна з яких відповідає за певну функцію і які мають відповідну структурну підпорядкованість.

При формуванні соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу важливо системно виявляти фактори зовнішнього та внутрішнього характеру, які можуть призводити до негативних змін та завчасно знижувати чи усувати їх дію. З цією метою в монографії запропоновано узагальнений механізм виявлення та запобігання перешкодам формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу, який включає три підсистеми: інформаційна підсистема; підсистема виявлення перешкод; підсистема запобігання перешкод (рис. 6).



**Рис. 6. Узагальнений механізм виявлення та запобігання перешкодам формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу**

Основне призначення інформаційної підсистеми полягає у моніторингу соціальних інтересів суб'єктів зовнішнього середовища та колективних та особистісних соціальних інтересів персоналу підприємств, та на їх основі визначення взаємної узгодженості соціальних інтересів суб'єктів зовнішнього середовища і соціальних інтересів підприємства та взаємної узгодженості соціальних інтересів колективу та особистісних соціальних інтересів персоналу підприємств. Результатом реалізації дій у інформаційній підсистемі є створення Інформаційне підґрунтя підсистеми виявлення перешкод, як бази вихідної інформації для реалізації дії підсистеми виявлення перешкод.

Підсистема виявлення перешкод складається з таких елементів:

- **мета:** полягає у визначенні основних перешкод формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу;

- **принципи:** включає принцип взаємної узгодженості соціальних інтересів підприємства з соціальними інтересами учасників зовнішнього середовища; принцип прямої взаємної узгодженості соціальних інтересів персоналу підприємства; принцип опосередкованої узгодженості соціальних інтересів персоналу;

- **завдання:** визначення перешкод, обумовлених зовнішнім середовищем; визначення перешкод, обумовлених взаємодією персоналу підприємств; визначення вагомості перешкод у активізації трудової діяльності персоналу підприємств;



- **методи:** структурування; порівняння; усереднення; експертних оцінок; узагальнення; моделювання.

В результаті взаємодії елементів підсистеми виявлення перешкод створюється інформаційно-організаційне підґрунтя підсистеми запобігання перешкодам.

Підсистема запобігання перешкодам спрямована на зниження рівня перешкод у формуванні соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу до прийняттого рівня.

Для цього в підсистемі використовуються такі елементи:

- **важелі/інструменти:** соціальні норми, соціальні правила, системи соціального заохочення/покарання, соціальні традиції, моделі взаємодії;

- **критерії:** бажаний (прийнятний) рівень перешкод, обумовлених зовнішнім середовищем; бажаний (прийнятний) рівень перешкод, обумовлених взаємодією персоналу підприємств.

Запропонований механізм є важливим методологічним підґрунтям для подальшого оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств.

## Висновки до розділу 2

В розділі 2 розглянуто діалектичний характер формування соціальних стратегій, який полягає в тому, що закінчення одного етапу є початком іншого. Етапи

формування стратегії мають свої окреслені певними критеріями межі та певну повторюваність.

Для підприємств, які функціонують не перший рік, процес «формування соціальної стратегії» скоріше наближений за своїм змістом до процесу «корегування соціальної стратегії». Тобто на підприємстві постійно повинен відбуватися моніторинг внутрішнього та зовнішнього соціального середовища з тим, щоб своєчасно корегувати соціальну стратегію.

Зовнішнє соціальне середовище слід розуміти сукупність правил, норм, способів реалізації соціальної стратегії підприємств, притаманних певній території, які формуються під дією таких факторів, як: ексцентриситет соціальних можливостей (впливає на розподіл соціальних між регіонами та галузями); структура споживання певних груп харчових продуктів на певних територіях; темпи і структура економічного розвитку.

Зовнішнє соціальне середовище означає загальні зовнішні соціальні передумови для всіх підприємств, які функціонують на певній території у певний проміжок часу.

Під внутрішнім соціальним середовищем підприємства запропоновано розуміти комплекс умов (правила, норми, способи реалізації), які склалися на підприємстві, та які сприяють продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості, в результаті чого, людина відчуває себе вільною, повністю вмотивованою і готовою до активізації трудової діяльності.

За такого підходу формування стратегії активізації трудової діяльності персоналу підприємств на певний період означає, що по закінченні цього періоду, формування стратегії на наступний часовий період буде відбуватися за принципом наступності, але з урахуванням життєвого циклу підприємства.

Аналіз теорій життєвого циклу підприємств з урахуванням зміни парадигми функціонування підприємств у конкурентному середовищі на парадигму функціонування підприємств у середовищі взаємодії дозволив дійти висновку, що стадії життєвого циклу повинні бути пов'язані із рівнем взаємодії з учасниками зовнішнього середовища, який суттєво впливає на економічний успіх підприємства. Середовище взаємодії характеризується відсутністю стилів поведінки його учасників, які б створювали у теперішньому або майбутньому часі конфліктні ситуації.

Економічний успіх підприємства відображає з одного боку певні економічні досягнення, а з іншого – визнання та схвалення цих досягнень соціумом, а тому є найбільш доцільним показником, який одночасно уособлює економічні та соціальні аспекти діяльності підприємства. Проте цьому показнику притаманний недолік, який обмежує його застосування в управлінській практиці, а саме – він відображає абсолютну думку учасників зовнішнього середовища, які мають контакти з певним підприємством. Для того, щоб економічні досягнення та соціальне схвалення можна було б порівнювати для підприємства у різні періоди та з різними підприємствами запропоновано

застосовувати відносний показник економічна успішність, який є відношенням фактичного економічного успіху до бажаного економічного успіху у певний період часу.

Запропоновано наступні стадії життєвого циклу підприємства, що функціонує у середовищі взаємодії. Кожна з наведених стадій життєвого циклу підприємства має певні характеристики, які визначають особливості формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу, зокрема, це такі:

1 стадія – закладаються соціальні основи економічного успіху, досліджуються соціальні інтереси учасників зовнішнього середовища;

2 стадія – розширюються бізнес-можливості за рахунок посилення взаємодії з учасниками зовнішнього середовища, в тому числі, за рахунок узгодження соціальних інтересів;

3 стадія – спостерігається стійкий економічний успіх за рахунок стійкого узгодження інтересів учасників зовнішнього середовища, в тому числі, за рахунок узгодження соціальних інтересів;

4 стадія – відбувається розбалансування інтересів з учасниками зовнішнього середовища, в тому числі, за рахунок узгодження соціальних інтересів, втрачаються зв'язки, знижується економічний успіх.

Формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємства на кожній із стадій життєвого циклу підприємства передбачає урахування зазначених особливостей.

Знаходження підприємства на певному етапі життєвого циклу пов'язане із додатковими позитивним чи негативним впливом на рівень соціальних результатів. Цю обставину необхідно враховувати керівництву підприємств при формуванні соціальних стратегій.

Із зміною парадигми розвитку суспільства, із прискореним розвитком інформаційних технологій, змінилися передумови соціального характеру, які стали базуватися на інформації та знаннях у певній сфері. Процеси, які відбуваються на підприємствах базуються на знанневому підході.

Розроблено концептуальну знанневу модель формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу, в якій ключова роль відведена обміну соціальними вигодами, що актуалізується за умови реалізації соціальних принципів та розглядається як мотиваційне підґрунтя досягнення позитивних змін праці, тобто таких, які підвищують цінність та корисність кількісних та якісних трудових показників на основі отримання, теоретичних знань, практичних навичок, професійної компетенції.

Запропонована концептуальна знаннева модель дозволяє комплексно та системно розглядати процеси формування та реалізації соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу.

Беручи до уваги, що блок «підвищення цінності та корисності кількісних та якісних трудових показників персоналу» пов'язаний із застосуванням критерію «бажаний рівень підвищення», який визначається

керівництвом, то виконання умови відповідності фактичного рівня підвищення цінності та корисності кількісних та якісних трудових показників персоналу бажаному рівню забезпечує безперервність та циклічність процесу формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу.

Виходячи із системно-ситуаційної методології дослідження проблем формування соціальних стратегій, важливим є виділення системних факторів, які впливають на формування соціальних стратегій за умови змін, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі. В якості таких факторів можна розглядати соціальні інтереси суб'єктів зовнішнього середовища та соціальні інтереси підприємства, а основними змінами при цьому є зміни життєвого циклу підприємства та зміни

Результатом соціальної взаємодії з учасниками зовнішнього середовища є гармонізація їх соціальних інтересів з соціальними інтересами підприємства. Виділено соціальні інтереси суб'єктів зовнішнього середовища з огляду на їхнє взаємоузгодження із соціальними інтересами виробничих підприємств.

При цьому соціальні інтереси виробничих підприємств слід розуміти, як колективні інтереси, що сформувались під впливом суспільства та соціальних інтересів окремих членів колективу. Це, такі інтереси, як:

- отримання роботи відповідно до професії або спеціальності;
- зростання соціального капіталу;

- гідна праця;
- кар'єрне зростання;
- професійне зростання;
- довгострокова зайнятість;
- праця, як джерело особистих доходів.

Проблеми формування соціальних стратегій обумовлені відсутністю або низьким рівнем як узгодженості соціальних інтересів як суб'єктів зовнішнього середовища та підприємства, так і узгодженості соціальних інтересів персоналу самого підприємства. Виявлення зазначених проблем запропоновано здійснювати на основі таких ключових принципів:

- принцип взаємної узгодженості соціальних інтересів підприємства з соціальними інтересами учасників зовнішнього середовища, в основу якого покладено положення про те, що узгодженість можна вважати взаємною тільки у тому випадку, коли до уваги беруться думки всіх учасників взаємодії;

- принцип прямої взаємної узгодженості соціальних інтересів персоналу підприємства, тобто до уваги беруться думки учасників безпосередньої взаємодії;

- принцип опосередкованої узгодженості соціальних інтересів персоналу, тобто до уваги беруться думки третіх осіб.

Доведено, що рівень узгодженості інтересів змінюється в залежності від стадії життєвого циклу підприємства. Такий висновок дозволяє запровадити при виявленні та запобіганні перешкод у формуванні

соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу критеріїв бажаного рівня узгодженості соціальних інтересів учасників зовнішнього середовища із соціальними інтересами підприємства за умови перебування підприємства на певній стадії життєвого циклу та бажаного рівня прямої та опосередкованої узгодженості соціальних інтересів персоналу підприємств.

Розроблено узагальнений механізм виявлення та запобігання перешкодам формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу, який включає три підсистеми: інформаційна підсистема; підсистема виявлення перешкод; підсистема запобігання.

Запропонований механізм є важливим методологічним підґрунтям для подальшого оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств.



---

## РОЗДІЛ 3.

# МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ АКТИВІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

---

### 3.1. Основні компоненти та завдання системи оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств

Ефективність системи оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств залежить і від дотримання вимог, зорієнтованих на професійний розвиток та активізацію трудової діяльності персоналу:

1. Доступність інформації. Ізоляція експертів від достовірної інформації щодо об'єкту оцінювання породжує негативне ставлення до результатів оцінок, робить їх необ'єктивними.

2. Несуперечливість оцінок. Як правило, суперечливі оцінки зумовлюють орієнтацію на ті з них, що підтверджують самооцінку або не суперечать їй.

3. Сприятлива організаційна та соціальна ситуація. Вона є передумовою підвищення чутливості експертів до об'єкту оцінювання.

4. Своєчасність оцінювання. Передбачає застосування певного виду оцінювання в певні часові періоди, урахування при цьому закономірностей життєвого циклу підприємства та життєвого циклу персоналу. На різних етапах розвитку особистості результат оцінювання неоднаковий.

5. Систематичність оцінювання. Напрямки діяльності, які протягом тривалого часу не підлягала оцінюванню або оцінювалися формально, приречені на деформацію.

Тому оцінювання має бути регулярним, підпорядкованим логіці розвитку суспільства, організації, особистості..

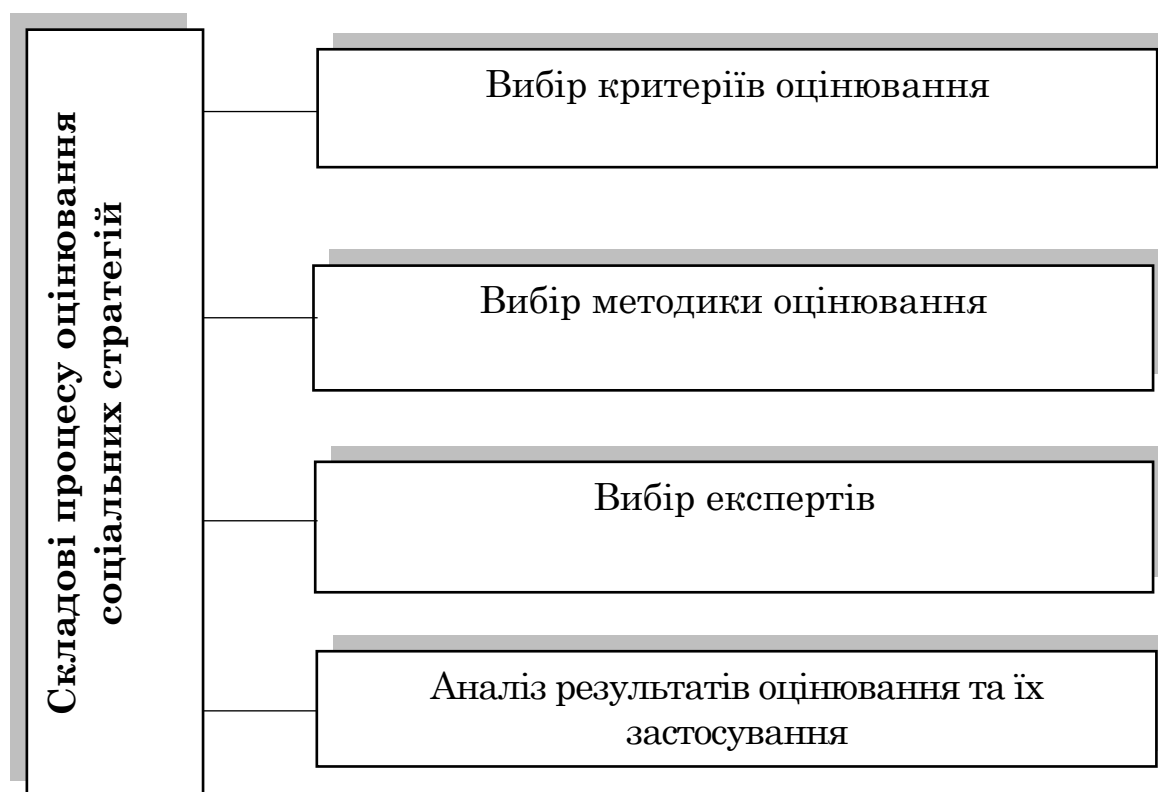
6. Доступність і оперативність оцінювання сфер діяльності та особистісних якостей. Як правило, таке оцінювання пов'язане із сенситивними періодами розвитку особистості.

7. Інформація за результатами оцінювання повинна сприяти досягненню цілей управління.

8. Авторитетність суб'єкта оцінювання й джерела інформації повинні поєднуватися з їх спрямованістю.

На рис. 7 узагальнено представлено процес оцінювання ефективності менеджменту персоналу.

Як видно з рисунку, однією із складових оцінювання соціальних стратегій є процес вибору методики оцінки. Цей етап потребує додаткового більш поглибленого вивчення.



**Рис. 7. Складові процесу оцінювання соціальних стратегій**

Враховуючи важливість соціальних стратегій на підприємстві, здійснення цілеспрямованих обґрунтованих дій в їх межах, а також неможливість або недостатність оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу на підприємстві за допомогою класичних інструментів фінансового та економічного аналізу, оцінювання соціальних стратегій на підприємстві слід визнати окремим важливим завданням, що потребує вирішення.

Мета та завдання визначають вимоги до оцінювання соціальних стратегій, його послідовність та формат представлення результатів. Метою оцінювання

соціальних стратегій на підприємстві є формування результуючої інформації щодо імовірності реалізації економічних стратегій, такої, що деталізує дію факторів впливу на соціальні зміни, та є корисною для формування соціальних стратегій з позиції розробки комплексну систему способів і дій досягнення довгострокових соціальних цілей підприємства.

Результати оцінювання соціальних стратегій на підприємстві мають багатоцільове призначення, тобто можуть знайти застосування не тільки при формуванні соціальних стратегій а підприємстві, але і в управлінні діяльністю підприємства взагалі. Напрями, що визначають призначення результатів оцінювання соціальних стратегій на підприємстві можуть бути такими:

1) формулювання інформаційної бази для прийняття управлінських рішень у поточному та стратегічному управлінні діяльністю підприємства у соціальній сфері;

2) оцінювання соціальних перспектив підприємства у середньостроковому та довгостроковому періодах;

3) оцінювання дієвості соціальної стратегії підприємства та її відповідності стану зовнішнього середовища;

4) розробка та коригування загальної та соціальної стратегій підприємства;

5) прогнозування соціального стану та діяльності підприємства у середньостроковому періоді.

Оцінювання соціальних стратегій на підприємстві є обов'язковою умовою управління ним, оскільки дає

можливість за результатами її інтерпретації створювати обґрунтоване судження щодо його соціально-економічного стану та на цій підставі приймати довгострокові рішення.

Зважаючи на особливості суб'єкта і самого процесу оцінювання, можна виокремлювати такі його види: індивідуальне, групове (колективне), кадрове, експертне і психологічне оцінювання.

Сутність індивідуального оцінювання виявляється в оцінюванні соціальних стратегій окремими керівниками. Найбільш значущими є оцінки вищих керівників, досить вагомими – оцінки керівників середньої ланки, найменшу значущість мають оцінки, які дають керівники нижньої ланки керівникам більш високого рівня управління.

Вагомість оцінок зумовлюють такі чинники:

- авторитетність суб'єкта оцінювання;
- вік та індивідуальні особливості тих, чия діяльність є об'єктом оцінювання;
- кількість незалежних односпрямованих оцінок (враховують кілька незалежних оцінок стосовно одного суб'єкта оцінювання);
- особливість ситуації.

Можливості індивідуального оцінювання обмежені рівнем кваліфікації його суб'єкта. Нерідко такими обмеженнями є передчасність оцінювання, нецілеспрямованість або упередженість суб'єкта, розмитість оціночних формулювань.

Суб'єктом групового оцінювання є спеціально підготовлена група керівників. Практика свідчить, що

ефективність колективного оцінювання соціальних стратегій залежить від рівня розвитку трудового колективу: чим нижчий рівень його розвитку, тим деформованіші критерії оцінювання. Групові оцінки ефективності підприємства роблять адекватнішими їх самооцінки, рівні домагань, оптимізують структуру їх мотивів менеджерів з управління персоналом.

Експертне оцінювання здійснюють за заздалегідь сформульованими визначеними критеріями. Експертами можуть бути працівники трьох посадових рівнів: на рівень нижчого за той, що оцінюється; однакового за посадою; на рівень вищого. Їх оцінки можуть бути як якісними, так і кількісними.

Для удосконалення існуючої процедури оцінювання ефективності менеджменту персоналу чи формування нової потрібно дотримуватись певних вимог, серед яких слід зазначити такі:

- зацікавленість і підтримка керівництва організації;
- відповідальність за процедуру оцінювання повинні проводити
- висококваліфіковані спеціалісти;
- наявність відповідних документів, що регламентують процедуру оцінювання;
- встановлення чіткого зв'язку результатів оцінювання з подальшими управлінськими діями щодо корегування соціальної стратегії.

Найбільш поширеним методом оцінювання соціальних стратегій є метод порівнянь. Кожен окремий показник або групу взаємопов'язаних або

взаємодоповнюючих показників порівнюють залежно від призначення оцінювання:

- із запланованим рівнем;
- до досягнутого рівня за кілька попередніх аналогічних періодів, тобто в динаміці;
- з аналогічними показниками інших підприємств.

Актуальність проблеми оцінювання, діагностики та управління формуванням та реалізацією соціальної стратегії підприємства обумовлена також відсутністю єдиних загальноприйнятих підходів до її вирішення.

Для більш адресного визначення напрямків аналізу ефективності соціальних стратегій доцільно показники, що використовуються при їх оцінці, розглядати у відповідності до критеріїв оцінювання соціальної складової.

А отже логічно, перш ніж визначатися з показниками оцінювання, визначити критерії оцінювання.

Наступне завдання оцінювання соціальних стратегій – це визначення підходу до оцінки ефективності. Можливі такі основні підходи:

- а) для оцінки використовують окремі показники ефективності;
- б) використовують систему показників ефективності, що відображають певні складові ефективності;
- в) формуються інтегральні (узагальнюючі) показники ефективності.

Використання інтегральних показників є досить поширеним способом отримання оцінок ефективності. При цьому застосовуються різні способи «згортки» показників – адитивні, мультиплікативні, побудовані на основі визначення відстані між порівнюваними об'єктами і ін.

Для вимірювання часткових показників, що входять в інтегральну оцінку, використовують різні шкали. Деякі показники (наприклад, прибуток, витрати) вимірюються за шкалою відносин і мають обґрунтовані кількісні значення. Інші (наприклад, гнучкість, надійність і т. п.), оцінюються експертним шляхом в балах. Можуть бути отримані й інші інтегральні оцінки ефективності за допомогою порядкової шкали.

Одним з досить плідних методів оцінки соціальних стратегій є оцінка на основі динамічних нормативів, запропонована свого часу І. М. Сироежиним, яка і на сьогодні не втратила своєї актуальності [265; 286]. Автор запропонував використовувати упорядкування економічних показників для моделювання ефективного режиму реалізації функції системи [199].

На основі цього підходу було розроблено багато конкретних програм і методик, що дозволяють проводити оцінку та діагностику ефективності різних систем, в тому числі, і систем соціального менеджменту.

Найважливішою особливістю даного підходу є нормативний характер оцінок, тобто можливість не тільки оцінити ефективність, що фактично склалася, але і визначити її розбіжність по відношенню до деякої



нормативної (еталонної) оцінки. Це необхідно для управління, в тому числі, соціального управління.

Ідея нормативності широко використовується в системах менеджменту якості, заснованих на моделях досконалості, а також різних методиках, які на них спираються. До таких методик, зокрема, відноситься, методика оцінки якості менеджменту [303].

У цій методиці оцінка якості менеджменту здійснюється на основі аналізу та експертного оцінювання реалізації загальних функцій менеджменту.

Функціональний підхід до оцінки соціальних стратегій передбачає певні соціальні функції, що відповідають соціальним критеріям.

Кожен з критеріїв містить по однаковій кількості оціночних категорій.

Кожна категорія оцінюється за 4-х бальною шкалою. При цьому підході виділяються у 4 зони аналізу:

1. Ефективна: результативність програми поліпшень висока.

2. Робоча: велика ймовірність поліпшення діяльності.

3. Помірна: реалізація програми поліпшень вимагає детальної підготовки та попереднього аналізу коефіцієнтів.

4. Проблемна: розробка та реалізація програми поліпшень повинні починатися тільки після глибокого вивчення незадовільних показників.

У методиці передбачається реалізація принципу безперервного вдосконалення відповідно до відомого циклу Демінга. Це дозволяє не тільки проводити діагностику і оцінку якості соціального менеджменту, а й постійно проводити поліпшення в системі соціального управління.

Однак комплексно оцінити соціальні стратегії активізації трудової діяльності персоналу можливо лише із застосуванням усього спектру різноманітних методик, що вимагає системного підходу до проблеми і істотних витрат часу і коштів виробництва для збору, аналізу, обробки, розрахунку та презентації даних.

Розробка та апробація «універсального» (адаптивного) підходу оцінки соціальних стратегій підприємства є складним завданням для будь-якого підприємства і чим господарюючий суб'єкт є більш відкритою і складною системою, тим завдання стає більш складним для розв'язання.

В монографії запропоновано під об'єктом оцінювання розглядати комплексну соціальну стратегію активізації трудової діяльності персоналу підприємств, під якою слід розуміти комбінацію найбільш вагомих (з точки зору забезпечення реалізації економічних стратегій) соціальних стратегій, визначених на основі матриці «рівень життєвого циклу підприємства – рівень життєвого циклу персоналу підприємства», яка спрямована на випередження економічної вигоди підприємства по відношенню до витрат на реалізацію соціальної стратегії; таке визначення створює методологічне підґрунтя для формулювання

структурованих взаємопов'язаних завдань в межах компонент системи оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств: цільовий компонент, об'єктний компонент, суб'єктний компонент, змістовно-інструментальний компонент, критеріально-результатний компонент, мотиваційно-дієвий та контрольньо-регулюючий компоненти.

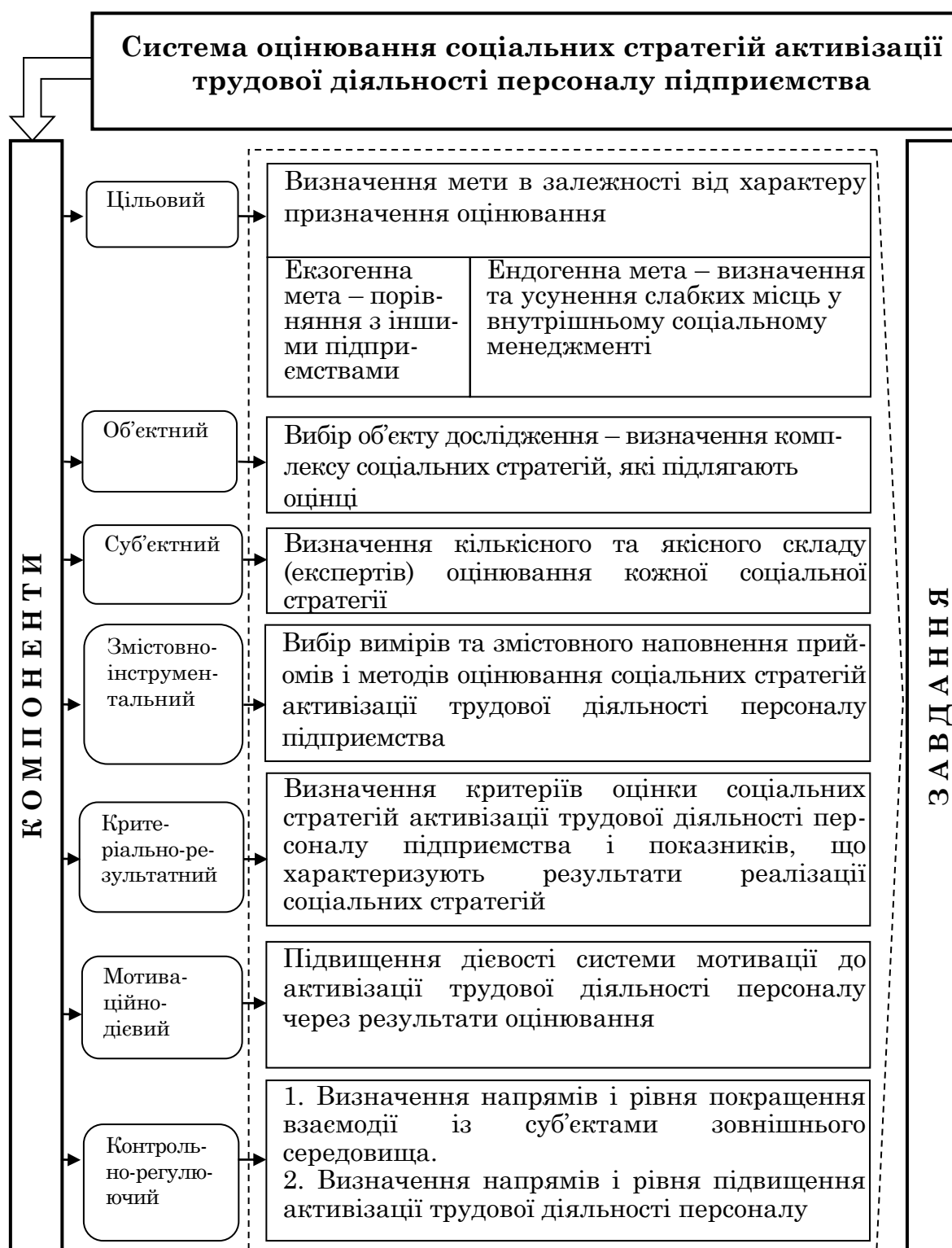
Система оцінювання може бути представлена компонентами, кожен із яких пов'язаний із виконанням певного завдання (рис. 8).

Так, цільовий компонент пов'язаний із завданням щодо визначення мети в залежності від характеру призначення оцінювання. Це може бути екзогенна мета, спрямована на порівняння з іншими підприємствами, або ендогенна мета, спрямована на визначення та усунення слабких місць у внутрішньому соціальному менеджменті.

Об'єктний компонент пов'язаний із завданням щодо вибору об'єкту дослідження, а саме – визначення комплексу соціальних стратегій, які підлягають оцінці.

Суб'єктний компонент пов'язаний із завданням щодо визначення кількісного та якісного складу (експертів) оцінювання кожної соціальної стратегії.

Змістовно-інструментальний компонент пов'язаний із завданням щодо вибору вимірів та змістовного наповнення прийомів і методів оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємства



**Рис. 8. Компоненти та завдання системи оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств**

Критеріально-результатний компонент пов'язаний із завданням щодо визначення критеріїв оцінки соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємства і показників, що характеризують результати реалізації соціальних стратегій

Мотиваційно-дієвий компонент пов'язаний із завданням щодо підвищення дієвості системи мотивації до активізації трудової діяльності персоналу через результати оцінювання

Контрольно-регулюючий компонент пов'язаний із двома завданнями:

1) визначення напрямів і рівня покращення взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.

2) визначення напрямів і рівня підвищення активізації трудової діяльності персоналу

Комплекс соціальних стратегій підприємства, які підлягають оцінці, складається із домінантної і супутніх соціальної стратегій (табл. 3)

Домінантна соціальна стратегія у матриці «рівень життєвого циклу підприємства – рівень життєвого циклу персоналу підприємства» за розрахунками інтегрального показника рівня узгодженості із суб'єктами зовнішнього середовища та рівня корисності персоналу отримує найвище значення; соціальні супутні стратегії мають значення інтегрального показника рівня узгодженості із суб'єктами зовнішнього середовища та рівня корисності персоналу нижчі за рівень домінантної, але вищі за рівні, розраховані за критеріями прийнятності зовнішніх та внутрішніх

перешкод формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу.

Таблиця 3

**Матриця соціальних стратегій**

| Стадії життєвого циклу персоналу | Стадія життєвого циклу підприємства  |  |   |  |
|----------------------------------|--|--|---|--|
|                                  | 1-а стадія (j=1)   | 2-а стадія (j=2)                                   | 3-я стадія (j=3)                        | 4-а стадія (j=4)   |
| Соціальне становлення (i=1)      | Стратегія професійного навчання персоналу  | Стратегія створення соціального позитивного іміджу | Стратегія розвитку соціального капіталу | Стратегія пошуку та реалізації соціальних мотивів до позитивних змін |
| Соціальний розвиток (i=2)        | Стратегія формування соціальних компетенцій  | Стратегія підтримки позитивного соціального іміджу | Стратегія кар'єрного зростання          | Стратегія спадкоємності поколінь                                     |
| Соціальна зрілість (i=3)         | Стратегія формування соціального капіталу  | Стратегія пошуку соціальних інновацій              | Стратегія підтримки соціального статусу | Стратегія утримання балансу соціальних та економічних результатів    |
| Соціальний спад (i=4)            | Стратегія пошуку та реалізації соціальних стимулів активізації трудової діяльності | Стратегія реалізації соціальних інновацій          | Стратегія оновлення професійних знань   | Стратегія розширення соціальних компетенцій                          |

Продовження табл. 3

| Стадії життєвого циклу персоналу | Стадія життєвого циклу підприємства  |  |   |                                   |
|----------------------------------|--|--|---|-----------------------------------|
|                                  | 1-а стадія (j=1)   | 2-а стадія (j=2)   | 3-я стадія (j=3)  | 4-а стадія (j=4)                  |
| Критичний соціальний спад (i=5)  | Стратегія перегляду основних принципів активізації трудової діяльності персоналу | Стратегія перегляду соціальних завдань активізації трудової діяльності (підвищення напруженості) | Стратегія перегляду соціальних критеріїв активізації трудової діяльності (підвищення рівня) | Стратегія професійної мобільності |

Умови формування комплексу соціальних стратегій, які підлягають оцінці можна представити наступним чином:

$$\{S_{i,j} \mid I(S_{i,j})\} < \{S_{i,j} \mid I(S_{i \text{ прийн}, j \text{ прийн}}), S_{i,j} \mid I_{\max}(S_{i,j})\}, \quad (3)$$

де  $\{S_{i,j} \mid I(S_{i,j})\}$  – множина стратегій, що визначені як елементи матриці відповідно  $i$ -го рівня життєвого циклу персоналу підприємства та  $(i=1 \div 5)$  та  $j$ -го рівень життєвого циклу підприємства  $(j=1 \div 4)$ , для яких відповідний інтегральний показник рівня узгодженості із суб'єктами зовнішнього середовища та рівня корисності персоналу розрахований за локальними показниками узгодженості та корисності, рівні яких є нижче прийнятного або максимально можливого;

$\{S_{i,j} | I(S_{i \text{ прийн}, j \text{ прийн}}), S_{i,j} | I_{\max}(S_{i \text{ } j})\}$  – множина стратегій, що визначені як елементи матриці відповідно  $i$ -го рівня життєвого циклу персоналу підприємства та ( $i=1\div 5$ ) та  $j$ -го рівня життєвого циклу підприємства ( $j=1\div 4$ ), для яких відповідний інтегральний показник рівня узгодженості із суб'єктами зовнішнього середовища та рівня корисності персоналу розрахований за локальними показниками узгодженості та корисності, які є на рівні прийнятного або максимально можливого.

### **3.2. Критерії оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств**

Для розробки показників оцінки соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу необхідно визначити, на підставі яких критеріїв їх встановити.

Для реалізації свободи дій управлінцям потрібен відповідний арсенал методів оцінки роботи, що дасть змогу щонайкраще вирішувати як поточні, так і перспективні завдання у сфері управління персоналом, враховувати вплив чинників зовнішнього середовища на поведінку об'єкта управління, а отже оцінювати заходи системи управління, що спрямовані на подолання чи використання зазначених впливів.

Розглядаючи питання критеріїв та вибору відповідних показників оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу слід



зауважити, що деякі автори помилково ототожнюють ці категорії. Так, у праці [132] зазначено, що «основними критеріями при формуванні системи оцінки стратегії підприємств будуть кількісні показники».

Такий підхід є некоректним, оскільки за визначенням критерієм є ознака, правило прийняття рішення про оцінку чого-небудь у відповідності до певних вимог, а показник – це вже і є лише інформаційною підставою для прийняття певної оцінки за певним критерієм.

Критерії дають змогу оцінити внесок персоналу в реалізацію соціальної або економічної стратегії підприємства, на підставі чого керівництво приймає відповідні управлінські рішення [96].

Критерії, в свою чергу, пов'язані із науковими концепціями оцінки ефективності менеджменту персоналу, серед яких на сьогодні виділяють в залежності від процесів та результатів господарської діяльності – економічну, організаційну, соціальну.

Критеріями соціальної ефективності менеджменту персоналу можна вважати такі:

- динаміка зростання заробітної плати персоналу;
- гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу);
- стабільність кадрового складу;
- стан умов праці і культурно-побутового обслуговування на підприємстві;
- можливості навчання та посадового просування;
- соціально-психологічний клімат в колективі.

Загальний рівень соціальної менеджменту персоналу можна оцінити за допомогою показників задоволеності працівників роботою, які визначаються на основі цілеспрямованих соціологічних досліджень.

В сучасних умовах неможливо окремо виділяти тільки соціальну складову без урахування економічних аспектів, що зумовлено такими причинами: по-перше, при здійсненні певних соціальних програм будь-який господарчий суб'єкт сподівається на отримання певного ефекту (наприклад, підвищення продуктивності праці від підвищення рівня освіченості та зміцнення здоров'я); по-друге, неможливо провести чіткої межі між соціальними та економічними процесами, притаманними інформаційному суспільству.

Такий розподіл обумовлюється також тим, що в умовах соціально орієнтованої економіки критеріями ефективної діяльності підприємства стають не тільки економічні показники, але й рівень соціальної захищеності працівників, рівень розвитку об'єктів соціального культурного побуту, професійної підготовки персоналу та ін.

Якщо матеріальні, організаційні, соціально-психологічні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу поліпшуються, то це обов'язково відбивається на подальшому зростанні і організаційної, і економічної ефективності менеджменту персоналу.

Критерії оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу, з одного боку, мають універсальний характер, оскільки спрямовані на визначення однакових за структурою та логікою

визначення показників: імовірність реалізації економічної стратегії та рівень досягнення соціальних стратегічних цілей. В свою чергу, критерій рівень досягнення соціальних стратегічних цілей може бути представлений через критерії бажаного (прийнятного) рівня перешкод, обумовлених зовнішнім середовищем, та бажаного (прийнятного) рівня перешкод, обумовлених взаємодією персоналу підприємств. З іншого боку, критерії оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу відрізняються один від одного за змістом та управлінським наповненням тих соціальних стратегій, для яких проводиться оцінювання.

Нижче наведено критерії оцінювання соціальних стратегій:

- Стратегія професійного навчання персоналу:

1) імовірність реалізації економічної стратегії за рахунок професійного навчання персоналу;

2) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії професійного навчання персоналу, обумовлених зовнішнім середовищем;

3) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії професійного навчання персоналу, обумовлених взаємодією персоналу підприємств;

- Стратегія формування соціальних компетенцій:

1) імовірність реалізації економічної стратегії за рахунок формування соціальних компетенцій;

2) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії формування соціальних компетенцій, обумовлених зовнішнім середовищем;

3) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії формування соціальних компетенцій навчання персоналу, обумовлених взаємодією персоналу підприємств;

- Стратегія формування соціального капіталу:

1) імовірність реалізації економічної стратегії за рахунок формування соціального капіталу;

2) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії формування соціального капіталу, обумовлених зовнішнім середовищем;

3) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії формування соціального капіталу, обумовлених взаємодією персоналу підприємств;

- Стратегія створення соціального позитивного іміджу:

1) імовірність реалізації економічної стратегії за рахунок створення соціального позитивного іміджу;

2) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії створення соціального позитивного іміджу, обумовлених зовнішнім середовищем;

3) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії створення соціального позитивного іміджу, обумовлених взаємодією персоналу підприємств;

- Стратегія розвитку соціального капіталу:

1) імовірність реалізації економічної стратегії за рахунок розвитку соціального капіталу;

2) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії розвитку соціального капіталу, обумовлених зовнішнім середовищем;

3) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії розвитку соціального капіталу, обумовлених взаємодією персоналу підприємств;

- Стратегія пошуку та реалізації соціальних мотивів до позитивних змін:

1) імовірність реалізації економічної стратегії за рахунок пошуку та реалізації соціальних мотивів до позитивних змін;

2) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії пошуку та реалізації соціальних мотивів до позитивних змін, обумовлених зовнішнім середовищем;

3) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії пошуку та реалізації соціальних мотивів до позитивних змін, обумовлених взаємодією персоналу підприємств;

- Стратегія підтримки позитивного соціального іміджу:

1) імовірність реалізації економічної стратегії за рахунок підтримки позитивного соціального іміджу;

2) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії підтримки позитивного

соціального іміджу, обумовлених зовнішнім середовищем;

3) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії підтримки позитивного соціального іміджу, обумовлених взаємодією персоналу підприємств;

- Стратегія кар'єрного зростання:

1) імовірність реалізації економічної стратегії за рахунок кар'єрного зростання;

2) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії кар'єрного зростання, обумовлених зовнішнім середовищем;

3) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії кар'єрного зростання, обумовлених взаємодією персоналу підприємств;

- Стратегія спадкоємності поколінь:

1) імовірність реалізації економічної стратегії за рахунок спадкоємності поколінь;

2) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії спадкоємності поколінь, обумовлених зовнішнім середовищем;

3) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії спадкоємності поколінь, обумовлених взаємодією персоналу підприємств;

- Стратегія пошуку соціальних інновацій:

1) імовірність реалізації економічної стратегії за рахунок пошуку соціальних інновацій;

2) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії пошуку соціальних інновацій, обумовлених зовнішнім середовищем;

3) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії пошуку соціальних інновацій, обумовлених взаємодією персоналу підприємств;

- Стратегія підтримки соціального статусу:

1) імовірність реалізації економічної стратегії за рахунок підтримки соціального статусу;

2) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії підтримки соціального статусу, обумовлених зовнішнім середовищем;

3) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії підтримки соціального статусу, обумовлених взаємодією персоналу підприємств;

- Стратегія утримання балансу соціальних та економічних результатів:

1) імовірність реалізації економічної стратегії за рахунок утримання балансу соціальних та економічних результатів;

2) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії утримання балансу соціальних та економічних результатів, обумовлених зовнішнім середовищем;

3) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії утримання балансу соціальних та економічних результатів, обумовлених взаємодією персоналу підприємств;

- Стратегія пошуку та реалізації соціальних стимулів активізації трудової діяльності:

1) імовірність реалізації економічної стратегії за рахунок пошуку та реалізації соціальних стимулів активізації трудової діяльності;

2) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії пошуку та реалізації соціальних стимулів активізації трудової діяльності, обумовлених зовнішнім середовищем;

3) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії пошуку та реалізації соціальних стимулів активізації трудової діяльності, обумовлених взаємодією персоналу підприємств;

- Стратегія реалізації соціальних інновацій:

1) імовірність реалізації економічної стратегії за рахунок реалізації соціальних інновацій;

2) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії реалізації соціальних інновацій, обумовлених зовнішнім середовищем;

3) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії реалізації соціальних інновацій, обумовлених взаємодією персоналу підприємств;

- Стратегія оновлення професійних знань:

1) імовірність реалізації економічної стратегії за рахунок оновлення професійних знань;

2) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії оновлення професійних знань, обумовлених зовнішнім середовищем;

3) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії оновлення професійних знань, обумовлених взаємодією персоналу підприємств;



- Стратегія розширення соціальних компетенцій:

1) імовірність реалізації економічної стратегії за рахунок розширення соціальних компетенцій;

2) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії розширення соціальних компетенцій, обумовлених зовнішнім середовищем;

3) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії розширення соціальних компетенцій, обумовлених взаємодією персоналу підприємств;

- Стратегія перегляду основних принципів активізації трудової діяльності персоналу:

1) імовірність реалізації економічної стратегії за рахунок розширення соціальних компетенцій;

2) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії розширення соціальних компетенцій, обумовлених зовнішнім середовищем;

3) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії розширення соціальних компетенцій, обумовлених взаємодією персоналу підприємств;

- Стратегія перегляду соціальних завдань активізації трудової діяльності (підвищення напруженості):

1) імовірність реалізації економічної стратегії за рахунок перегляду соціальних завдань активізації трудової діяльності (підвищення напруженості);

2) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії перегляду соціальних

завдань активізації трудової діяльності (підвищення напруженості), обумовлених зовнішнім середовищем;

3) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії перегляду соціальних завдань активізації трудової діяльності (підвищення напруженості), обумовлених взаємодією персоналу підприємств;

- Стратегія перегляду соціальних критеріїв активізації трудової діяльності (підвищення рівня):

1) імовірність реалізації економічної стратегії за перегляду соціальних критеріїв активізації трудової діяльності (підвищення рівня);

2) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії перегляду соціальних критеріїв активізації трудової діяльності (підвищення рівня), обумовлених зовнішнім середовищем;

3) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії перегляду соціальних критеріїв активізації трудової діяльності (підвищення рівня), обумовлених взаємодією персоналу підприємств;

- Стратегія професійної мобільності персоналу:

1) імовірність реалізації економічної стратегії за рахунок професійної мобільності персоналу;

2) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії професійної мобільності персоналу, обумовлених зовнішнім середовищем;

3) бажаний (прийнятний) рівень перешкод при реалізації соціальної стратегії професійної мобільності

персоналу, обумовлених взаємодією персоналу підприємств.

### **3.3. Застосування методу соціального левериджу для оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств**

Досягнення стратегічних орієнтирів господарської діяльності підприємства можливе за умови забезпечення збалансованого співвідношення як між соціальними та економічними показниками, зокрема окремими видами витрат та прибутку, так і окремими видами соціальних витрат та вигодами від них. Застосування принципу співвідношення певних взаємопов'язаних коштів обумовлює можливість досягнення стратегічних цілей за допомогою методів управління господарськими процесами, серед яких особливе місце займає леверидж.

Передумовою результативного застосування левериджу є підвищення рівня формалізації цілей підприємства, методів їхнього досягнення, виробничо-господарських процесів, показників, які їх характеризують, способів ідентифікації факторів, які впливають на рівень реалізації встановлених цілей, методів стимулювання або обмеження дії виявлених факторів тощо.

Загалом формалізація має забезпечити керівників підприємства сукупністю алгоритмів формування і реалізації управлінських рішень, що націлені на

протидію ідентифікованим протиріччям. Критеріями вибору і реалізації конкретних рішень мали б слугувати очікувані значення показників, які характеризують економічний розвиток, і співвідношення між ними [127]. На думку Князя С.В. такими показниками повинні бути показники фінансової стійкості та прибутковості інноваційної діяльності підприємства.

Хоча при цьому автор допускає можливість виділення левериджу не за видами діяльності підприємства (фінансовий та операційний), а за групами показників економічного розвитку підприємства.

Наприклад, леверидж фінансової стійкості, леверидж інвестиційної привабливості та інвестиційного потенціалу підприємства, леверидж інноваційного розвитку тощо [127, С. 290]. Зазначений ланцюжок також може включати таку ланку, як соціальний леверидж.

Доцільно прояснити сутність соціального левериджу. Спочатку леверидж зародився як категорія, що застосовувалась у фінансовій сфері та розглядалась як механізм впливу співвідношення залученого і власного капіталу на приріст рентабельності власного капіталу підприємства.

У свою чергу, операційний леверидж трактують як механізм залежності приросту валового операційного прибутку від співвідношення постійних і змінних витрат. Чим нижча питома вага постійних витрат у загальній сумі витрат підприємства, тим у більшій мірі

змінюється величина прибутку стосовно темпів зміни валової виручки від реалізації готової продукції.

Логіка взаємозалежності показників у традиційному трактуванні фінансового та операційного левериджу є адекватною, проте тут відсутній механізм забезпечення впливу факторних показників на очікувані значення результативних коефіцієнтів.

Це стало підставою для того, щоб, у доповнення до існуючих підходів, розглядати леверидж не тільки як фінансовий механізм управління прибутком підприємства, але і як технологію управління, що забезпечує очікувані співвідношення між показниками, що характеризують розвиток підприємства, в тому числі і його соціальний розвиток, який забезпечується соціальними стратегіями.

Основною проблемою в оцінюванні соціальних стратегій є унеможливлення трансформувати у грошовий вираз їхні результати, які в більшості своїй орієнтовані на відносини.

В сучасних умовах на підприємстві має бути застосована адекватна методика, яка б враховувала багатфакторність внутрішнього середовища та забезпечувала керівництво підприємства реалістичною інформацією щодо ефективності соціальних інвестицій, задіяних у реалізації соціальних стратегій.

Найбільш відомий підхід до оцінювання ефективності соціальних інвестицій є методика Д. Філліпса, що заснована на визначенні ROI. Проте, зазначений підхід не можна вважати адекватною методикою для вітчизняних підприємств харчової

промисловості, оскільки автором методики не представлено комплексу конкретних прийомів та засобів отримання та обробки фактичного матеріалу, що базується на методологічних принципах [183].

1. В сучасній вітчизняній економічній літературі зустрічається згадування про методику ROI [315], втім більшість з них мають характер концептуального ознайомлення без конкретизації методики та чіткого опису алгоритму.

Наукову спробу оцінити соціальну стратегію (а саме – стратегію інвестицій у навчання персоналу) відображено у роботі Матушко А. Є. [183], яку автор представила наступним алгоритмом.

Крок 1. Визначення внутрішніх факторів, що пов'язані із запланованими змінами, індикаторів, що здатні реагувати на впровадження програм навчання персоналу, які спрямовані на формування потенціалу змін. Методика передбачає, що кількість індикаторів, факторів та програм навчання персоналу може змінюватись в залежності від особливостей діяльності підприємства, стратегічних задач. Результатом виконання першого кроку є визначення фактору, зміну якого необхідно забезпечити, комплексу програм навчання персоналу за напрямками, індикаторів, що здатні реагувати на впровадження професійного навчання.

Крок 2. Побудова моделі на засадах теорії нечітких множин. В методиці всі параметри оцінки ефективності інвестицій у навчання персоналу розглядаються як трикутні нечіткі числа.

Трикутним нечітким числом з центром  $a$ , (рис. 10) лівою межею  $\beta > 0$ , правою межею  $\delta > 0$ , є нечітка множина, функція належності якої має вигляд:

$$\mu_{\tilde{A}}(x) = \begin{cases} \mu_{\tilde{A}}^{Left}(x) = 1 - \frac{\alpha - x}{\beta}, \text{ якщо } \alpha - \beta \leq x \leq \alpha \\ \mu_{\tilde{A}}^{Right}(x) = 1 - \frac{x - \alpha}{\delta}, \text{ якщо } \alpha < x \leq \alpha + \delta \\ 0, \text{ якщо } x \notin S_{\tilde{A}} \end{cases} \quad (4)$$

Враховуючи інформацію надану експертами та виокремлення факторів, введено 3-рівневу класифікацію нечіткої шкали множин.

Задано ступені впевненості експерта щодо реакції  $j$ -го індикатора на вплив  $i$ -ої програми навчання з  $k$ -ї групи за наступною шкалою: «Низька», «Середня», «Висока», кожна з цих лінгвістичних змінних є трикутним нечітким числом.

Крок 3. Визначення реакції індикатора на впровадження програми за окремими факторами. Далі має бути здійснений аналіз ступеню впевненості експерта відносно реакції  $j$ -го індикатора на впровадження  $i$ -ої програми навчання з  $k$ -ї групи напрямків, фактору  $q_n (n=4)$  тобто  $\mu_{j,i,k}$ .

Для цього здійснено операції над трикутними нечіткими числами. Всі арифметичні операції з трикутними нечіткими числами підкорені правилам м'яких розрахунків. Треба зауважити, що результат

м'яких розрахунків може бути триангалізований (зведений до виду трикутного нечіткого числа).

Таке допущення доречно у всіх випадках реального планування та виконується точно для операцій м'якого додавання, віднімання. Операції множення та ділення не є замкнутими операціями, так як результат вже не є трикутним числом. Однак в практичному застосуванні, можливо в якості результату використовувати трикутне число, що розраховується наступним чином:

$\tilde{A} = [a_1^-, a_1, a_1^+]$ ,  $\tilde{A} = [a_2^-, a_2, a_2^+]$ , трикутні нечіткі числа

$$\tilde{A}_1 + \tilde{A}_2 = [a_1^- + a_2^-, a_1 + a_2, a_1^+ + a_2^+]$$

$$\tilde{A}_1 - \tilde{A}_2 = [a_1^- - a_2^+, a_1 - a_2, a_1^+ - a_2^-]$$

$$\tilde{A}_1 \times \tilde{A}_2 = [a_1^- \times a_2^-, a_1 \times a_2, a_1^+ \times a_2^+]$$

$$(\tilde{A}_1 > 0, \tilde{A}_2 > 0)$$

$$\tilde{A}_1 \div \tilde{A}_2 = [a_1^- \div a_2^+, a_1 \div a_2, a_1^+ \div a_2^-]$$

$$(\tilde{A}_1 > 0, \tilde{A}_2 > 0)$$

Крок 4. Наступним кроком методики є визначення сумарної реакції визначених індикаторів, що пов'язані з впровадженням впливу  $i$ -ої програми навчання з  $k$ -ї групи у грошовому еквіваленті що визначається за формулою:

$$Q_{i,k} = \sum_{j=1}^n \alpha_{j,i,k} \quad (5)$$

де  $Q_{i,k}$  – сумарна реакція визначених індикаторів на впровадження  $i$ -ої програми навчання з  $k$ -ї групи у грошовому еквіваленті.



Експерти спершу виконують операцію додавання нечітких трикутних чисел  $\alpha_{j,i,k}$  потім визначають програми навчання персоналу які здатні забезпечити найвищий ефект, що також має вигляд нечіткого трикутного числа.

Крок 5. Розрахунок  $ROI_{i,k}$  Експерти здійснюють відбір програм, що необхідні для вирішення стратегічних задач, враховуючі рівень  $Q_{i,k}$ .

Далі, для визначених програм розраховується показник  $ROI_{i,k}$  за формулою:

$$ROI_{i,k} = Q_{i,k} / EC_{i,k} \times 100\%, \quad (6)$$

де  $ROI_{i,k}$  – рентабельність  $i$ -ої програми навчання з  $k$ -ї групи;

$EC_{i,k}$  – очікувані витрати на  $i$ -ту програму навчання з  $k$ -ї групи.

Для даного показника має виконуватися умова  $ROI \geq 1$ , за одиницю визначають 100%. Враховуючи, що  $Q_{i,k}$  – трикутне нечітке число,  $ROI_{i,k}$  – також має бути наближеним до трикутного нечіткого числа.

Очікувані витрати на програму навчання персоналу  $EC_{i,k}$  можна розглядати як чітке число, за умови, що складові витрат на програму є чіткими числами. В даному випадку знижується ступінь розмитості.

Крок 6. Розрахунок рентабельності комплексу програм для забезпечення покращення  $n$ -го фактору  $ROIq_n$ .

Як правило, для досягнення певної мети на підприємстві впроваджується комплекс програм професійного навчання, сукупний вплив яких, має забезпечувати очікуваний ефект. Вважаємо, що експерти визначили програми навчання персоналу, які здатні забезпечити максимізацію прибутку від операційної діяльності. На останньому етапі розраховується рентабельність комплексу програм за формулою:

$$ROI_{q_n} = \frac{Sum_{Q_{i,k,n}}}{Sum_{EC_{i,k,n}}} \times 100\%, \quad (7)$$

де  $Sum_{Q_{i,k,n}}$  – сумарне значення очікуваних вигод від впровадження комплексу програм навчання персоналу;  
 $Sum_{EC_{i,k,n}}$  – сумарне значення очікуваних витрат на комплекс програм навчання персоналу  $n$ -го фактору.

Недоліком наведеного методу є відсутність в ній врахування дії зовнішнього середовища. Викликає сумнів, що вкладення коштів в навчання персоналу буде рентабельним, якщо підприємство не зможе узгодити свої соціальні інтереси з суб'єктами зовнішнього середовища.

Враховуючи, що результати, до яких приводить активізація трудової діяльності, пов'язані із підвищенням кількості та якості результатів праці, запропоновано соціальний леверидж розглядати як співвідношення досягнутих змін праці до інвестицій, які

ці зміни забезпечили за умов функціонування підприємства у певному зовнішньому середовищі та дії певного внутрішнього соціального менеджменту.

Ефект соціального левериджу запропоновано визначати наступним чином:

$$ЕСЛ = Y \times K \times \frac{ЗП}{СІ}, \quad (8)$$

де *ЕСЛ* – ефект соціального левериджу, що полягає в прирості коефіцієнта трудової активності персоналу до витрат, які цю активність забезпечили;

*Y* – показник рівня узгодженості підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, показує у якому ступені дає прояв ефект соціального важеля у зв'язку з різним рівнем узгодженості інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища;

*K* – показник рівня корисності персоналу підприємства, показує у якому ступені дає прояв ефект соціального важеля у зв'язку з різним рівнем корисності персоналу;

$\frac{ЗП}{СІ}$  – співвідношення стандартизованих досягнутих змін праці до інвестицій, які ці зміни забезпечили, характеризує плече соціального важеля.

Запропонована методика є універсальною та гнучкою з точки зору урахування факторів, що впливають на трудову активність персоналу підприємств, оскільки в разі необхідності може бути як доповнений,

так і зменшений на відповідні показники, що визначають рівень узгодженості підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища та рівень корисності персоналу підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

У розділі 3 запропоновано комплексну соціальну стратегію активізації трудової діяльності персоналу підприємств розглядати як комбінацію найбільш вагомих (з точки зору забезпечення реалізації економічних стратегій) соціальних стратегій, визначених на основі матриці «рівень життєвого циклу підприємства – рівень життєвого циклу персоналу підприємства», яка спрямована на випередження економічної вигоди підприємства по відношенню до витрат на реалізацію соціальної стратегії; таке визначення створює методологічне підґрунтя для формулювання структурованих взаємопов'язаних завдань в межах компонент системи оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств: цільовий компонент, об'єктний компонент, суб'єктний компонент, змістовно-інструментальний компонент, критеріально-результатний компонент, мотиваційно-дієвий та контрольньо-регулюючий компоненти.

Система оцінювання може бути представлена компонентами, кожен із яких пов'язаний із виконанням певного завдання.

Комплекс соціальних стратегій підприємства, які підлягають оцінці, складається із домінантної

соціальної стратегії, яка у матриці «рівень життєвого циклу підприємства – рівень життєвого циклу персоналу підприємства» за розрахунками інтегрального показника рівня узгодженості із суб'єктами зовнішнього середовища та рівня корисності персоналу отримує найвище значення, та соціальних супутніх стратегій, які мають значення інтегрального показника рівня узгодженості із суб'єктами зовнішнього середовища та рівня корисності персоналу нижчі за рівень домінантної, але вищі за рівні, розраховані за критеріями прийнятності зовнішніх та внутрішніх перешкод формування соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу.

Визначено умови формування комплексу соціальних стратегій, які підлягають оцінці.

Критерії оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу, з одного боку, мають універсальний характер, оскільки спрямовані на визначення однакових за структурою та логікою визначення показників: імовірність реалізації економічної стратегії та рівень досягнення соціальних стратегічних цілей. В свою чергу, критерій рівень досягнення соціальних стратегічних цілей може бути представлений через критерії бажаного (прийнятного) рівня перешкод, обумовлених зовнішнім середовищем, та бажаного (прийнятного) рівня перешкод, обумовлених взаємодією персоналу підприємств. З іншого боку, критерії оцінювання соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу відрізняються один від одного за змістом та управлінським

наповненням тих соціальних стратегій, для яких проводиться оцінювання.

Досягнення стратегічних орієнтирів господарської діяльності підприємства можливе за умови забезпечення збалансованого співвідношення як між соціальними та економічними показниками, зокрема окремими видами витрат та прибутку, так і окремими видами соціальних витрат та вигодами від них. Витрати на реалізацію соціальної стратегії активізації трудової діяльності персоналу запропоновано розглядати під кутом інвестування у персонал, яке відбувається за рахунок частини економічної вигоди підприємства.

Найбільш доцільно для оцінки стратегії активізації трудової діяльності персоналу застосовувати метод соціального левериджу, в основу якого покладено принцип збалансування різних видів соціальних інвестицій та активізації трудової діяльності персоналу підприємств.

Основною проблемою в оцінюванні соціальних стратегій є унеможливлення трансформувати у грошовий вираз їхні результати, які в більшості своїй орієнтовані на відносини. Враховуючи, що результати, до яких приводить активізація трудової діяльності, пов'язані із підвищенням кількості та якості результатів праці, запропоновано соціальний леверидж розглядати як співвідношення досягнутих змін праці до інвестицій, які ці зміни забезпечили за умов функціонування підприємства у певному зовнішньому середовищі та дії певного внутрішнього соціального менеджменту.

Запропоновано методику визначення ефекту соціального левериджу на основі показника рівня узгодженості підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища, показує у якому ступені дає прояв ефект соціального важеля у зв'язку з різним рівнем узгодженості інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища; показник рівня корисності персоналу підприємства, показує у якому ступені дає прояв ефект соціального важеля у зв'язку з різним рівнем корисності персоналу; співвідношення стандартизованих досягнутих змін праці до інвестицій, які ці зміни забезпечили, характеризує плече соціального важеля.

---

## **РОЗДІЛ 4.**

# **СУЧАСНИЙ ДОСВІД ТА ПРАКТИКА РОЗШИРЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НИМИ**

---

### **4.1. Трансформація зовнішніх передумов соціальної орієнтації діяльності переробних підприємств**

В нинішніх умовах глобального інформаціоналізму, який супроводжується, з одного боку – прагненням підприємств до самоорганізації та самостійності, а з іншого боку – необхідністю протистояти кризовим явищам, загрозам, своєчасно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, ефективно адаптуватися до них, – соціальні перетворення слугують системній координованості всіх напрямів суспільного розвитку, посиленню консолідуючої функції у всіх сферах життєдіяльності; згладжуванню соціальної стратифікації.

Держава не в змозі у повному обсязі фінансувати соціальну сферу, розв'язувати соціальні проблеми через механізм державного бюджету. Зазначене обумовлює необхідність того, що підприємства частково



перебирають на себе соціальні функції, які не в змозі виконувати держава.

Для того, щоб усвідомлювати, яку саме частину соціальних функцій беруть на себе підприємства, слід більш детально розглянути сутність соціальної функції держави.

Функції держави – це роль, яку держава виконує щодо суспільства, це основні напрями її діяльності. У функціях держави виражається її сутність та призначення. Держава виконує надзвичайно багато функцій, які вивчаються різними галузевими науками. Основні функції держави можна класифікувати за такими критеріями:

- залежно від поділу влади – законодавчі, виконавчо-розпорядчі, судові і контрольно-наглядові; всі вони забезпечують функції управління суспільством і державою;

- залежно від їх ролі в суспільстві – основні і другорядні;

- залежно від сфери впливу і здійснення – внутрішні і зовнішні;

- залежно від сфери суспільного життя – економічні, політичні, соціальні гуманітарні, екологічні, ідеологічні;

- залежно від терміну виконання – постійні і тимчасові. Всі функції держави діалектичне розвиваються, основні стають другорядними (неосновними), і навпаки, одні зникають і з'являються нові, яких раніше не існувало [10].

Соціальна функція держави належить до її внутрішніх функцій. Об'єктом соціальної функції держави є людина, її життя та здоров'я. Соціальна функція держави Україна дістала закріплення у ст.6 Конституції, відповідно до якої Україна є суверенною, незалежною, демократичною, соціальною, правовою державою. Сутність соціальної функції держави стисло виражена у ст. 3 Основного Закону Конституції України. Згідно з цією статтею людина, її життя та здоров'я, честь і гідність, недоторканність та безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю; права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави; утвердження й забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави.

Зміст соціальної функції має широкий спектр напрямків. В державі охороняється праця і здоров'я людей, встановлюється гарантований мінімальний розмір оплати праці, забезпечується державна підтримка сім'ї, материнства, батьківства й дитинства, інвалідів і людей похилого віку, розвивається система соціальних служб, встановлюються державні пенсії, допомоги та інші гарантії соціального захисту. Звідси зміст соціальної функції визначається завданнями держави в соціальній сфері.

Спроби визначити соціальне призначення держави на всю його історичну перспективу пробували мислителі різних епох і різних наукових напрямків. Зокрема, Платон і Аристотель визначали соціальну функцію держави у такий спосіб «Призначенням усякої держави є твердження моральності», в наш час Хропанюк В.Н.

вбачає соціальну функцію як таку, що «покликана забезпечити соціальну захищеність особистості, нормальні умови життя для всіх членів суспільства поза залежністю від їхньої особистої участі у виробництві благ», Діаконов В.В. стверджує, що «соціальна функція держави полягає у тому, що держава зобов'язана забезпечити своїм громадянам гарантований мінімум життєвих благ, включаючи їжу, житло, медичне обслуговування», Родіонова О. В. впевнена, що «соціальна функція – це діяльність держави, спрямована на мінімізацію розходжень у доступі членам держави до суспільних благ, з метою забезпечення стабільності (самозбереження) соціуму», на думку професора Трофімова А.В. «соціальна функція держави – турбота про людину як про члена соціуму: задоволення потреб людей у житті, роботі, підтримці здоров'я, освіті; підтримка незахищених груп населення», а Бабаєв В.К. вважає, що «головним призначенням соціальної функції є забезпечення суспільного добробуту, тобто гідного життя і розвитку кожної людини, створення рівних можливостей для усіх громадян в досягненні цього добробуту» [308].

Історія виникнення соціальної держави та соціальної функції бере свій початок з найстаріших людських цивілізацій, коли мислителі античності почали висувати ідеї захисту прав людини, в основу яких було покладено знаменитий вислів давньогрецького філософа Протагора: «Людина – мірило всіх речей».

Ознакою розбудови української державності є те, що наша держава одночасно намагається стати і правовою, і соціальною. Саме в цьому полягає складність побудови соціальної держави в Україні. Зважаючи на відсутність в Україні основ правової державності в недалекому минулому, правову і соціальну державу доводиться будувати одночасно, що породжує значні проблеми. Але нині дуже важливою засадою для процесу соціального державотворення в Україні є законодавче покладання державою на себе обов'язку утвердження і забезпечення прав і свобод людини.

На сучасному етапі розбудови України під соціальною функцією держави слід розуміти один із напрямків діяльності держави, який полягає у створенні державою необхідних умов, що забезпечують гідне життя людини незалежно від її соціального стану, участі у виробництві сукупного національного доходу, а також належного правового механізму її соціальної захищеності відповідно до міжнародних стандартів.

На теперішній час як в суспільстві в цілому, так і в окремих галузях спостерігаються негативні тенденції в економічній та, як наслідок, у соціальній сферах. Розглянемо найбільш помітні з них.

Так, продовжується знецінення соціальних виплат через прискорені інфляційні процеси (рис. 9).



**Рис. 9. Динаміка зміни індексів інфляції та реальної заробітної плати в Україні за 2010–2018 роки [79, 92,258,269,301]**

Зазначене обумовлює необхідність того, що підприємства частково перебирають на себе соціальні функції, які не в змозі виконувати держава.

Основою соціального розвитку суспільства є рівень зростання реальних доходів населення, похідною якого є платоспроможний попит населення. Досвід та практика свідчать, що зростання середньомісячної заробітної плати є визначальним фактором активізації трудової діяльності та зростання виробництва.

Так, підтверджує ексцентриситет виробничих можливостей, тобто диспропорції у розподілі можливостей, розподіл основних засобів у харчовій промисловості за період 2013–2015 рр., як можливостей щодо підвищення ефективності реалізації соціально-економічної стратегії (табл. 4).

Таблиця 4

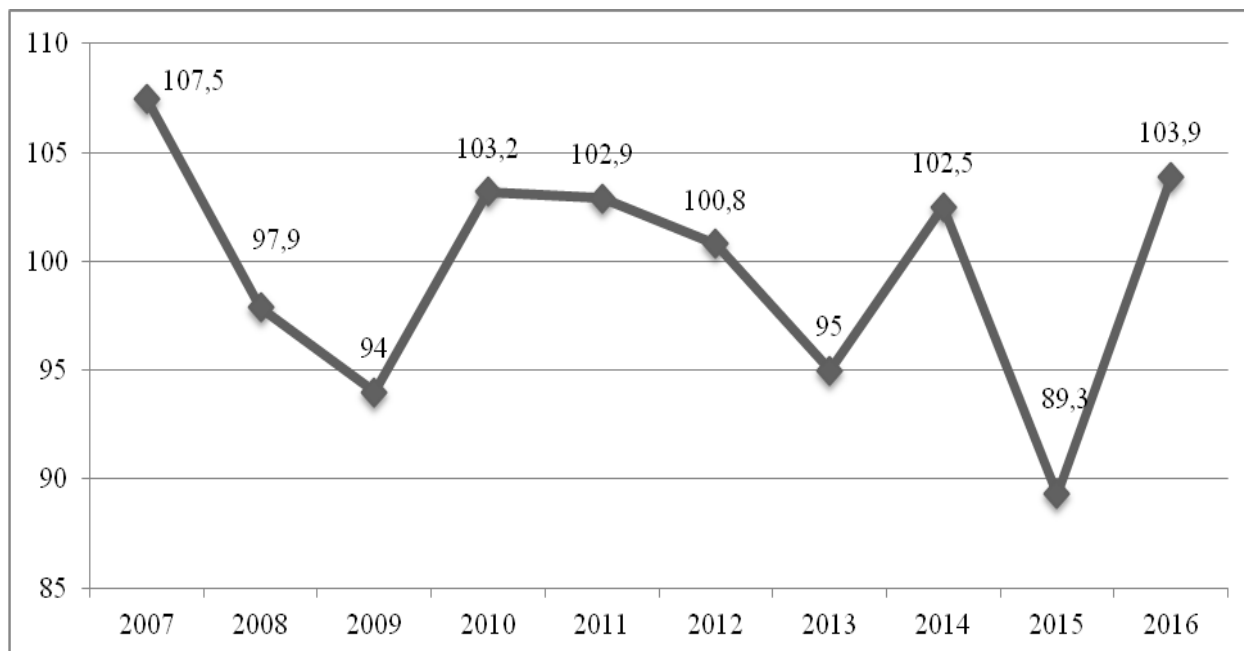
**Розподіл основних засобів у харчовій  
промисловості [92, 256, 269, 300]**

| Підгалузі /<br>Роки                           | Надійшло основних<br>засобів |       |               |       |               |       | Введено в дію нових<br>основних засобів |       |               |       |               |       |
|---|------------------------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|---|-------|---------------|-------|---------------|-------|
|   | 2013                         |       | 2014          |       | 2015          |       | 2013                                    |       | 2014          |       | 2015          |       |
|   | млрд.<br>грн.                | %     | млрд.<br>грн. | %     | млрд.<br>грн. | %     | млрд.<br>грн.                           | %     | млрд.<br>грн. | %     | млрд.<br>грн. | %     |
| Харчова<br>Промис-<br>ловість,<br>усього      | 14,1                         | 100,0 | 14,5          | 100,0 | 19,0          | 100,0 | 9,4                                     | 100,0 | 8,4           | 100,0 | 14,7          | 100,0 |
| Вироб-<br>ництво<br>харчових<br>продуктів     | 10,6                         | 75,2  | 11,7          | 80,7  | 16,0          | 84,2  | 6,9                                     | 73,4  | 6,4           | 76,2  | 12,9          | 87,8  |
| Вироб-<br>ництво<br>напоїв                    | 2,6                          | 18,4  | 2,2           | 15,2  | 2,0           | 10,5  | 1,7                                     | 18,1  | 1,5           | 17,9  | 1,0           | 6,8   |
| Вироб-<br>ництво<br>тютюно-<br>вих<br>виробів | 0,9                          | 6,4   | 0,6           | 4,1   | 1,0           | 5,3   | 0,8                                     | 8,5   | 0,5           | 5,9   | 0,8           | 5,4   |

Дані табл. 4 свідчать про нерівномірність розподілу основних засобів у різних підгалузях, а відтак – і про нерівномірність можливостей щодо підвищення трудової активності персоналу підприємств.

Темпи економічного зростання харчової промисловості в цілому визначаються через динаміку

індексів виробництва продукції харчової промисловості з 2007 року по 2016 рік (рис. 10).



**Рис. 10. Динаміка індексів виробництва продукції харчової промисловості за 2007-2016 роки [92, 258, 269, 300, 301]**

Якщо розглядати ситуацію за попередні до 2016 року п'ять років, то цей період є найбільш нерівномірним по роках, тобто динаміка індексів виробництва була нестабільною, що свідчить про відсутність стійкого інноваційного клімату, а відтак і низькими можливостями формування та реалізації ефективної продуктової інноваційної політики харчових підприємств.

Одночасно різні виробничі можливості та темпи економічного зростання харчової промисловості на певних територіях характеризують показники обсягів виробництва.

Але в цілому, порівняно з 2007 роком, лінія тренду свідчить про загальну тенденцію до зниження темпів виробництва, що є наслідком низької платоспроможності населення.

Одночасно ексцентриситет інноваційних можливостей та темпи економічного зростання харчової промисловості на певних територіях характеризують показники обсягів виробництва окремих областей (територій). Так, у 2007 році лідерами у виробництві продукції харчування були: м. Київ (20,4% загальнодержавного обсягу виробництва продуктів харчування), Київська область (7,8%), Донецька (7,5%), Дніпропетровська (6,8%), Вінницька (6,2%) та Харківська (5,1%) області. Названі шість регіонів у 2017 році забезпечували 53,8% обсягу виробництва харчової продукції в Україні [298, с. 2].

Значення харчової промисловості для значної частини областей дуже важливе, так як її вага в загальному обсязі реалізованої продукції цих регіонів займає по над 35%.

Про розвиток харчової галузі свідчать показники рентабельності операційної діяльності та загальної рентабельності діяльності підприємств. Рентабельність операційної діяльності мала несуттєві коливання з 2010 по 2015 рр., в 2016 р. зменшилася майже вдвічі (табл. 5).



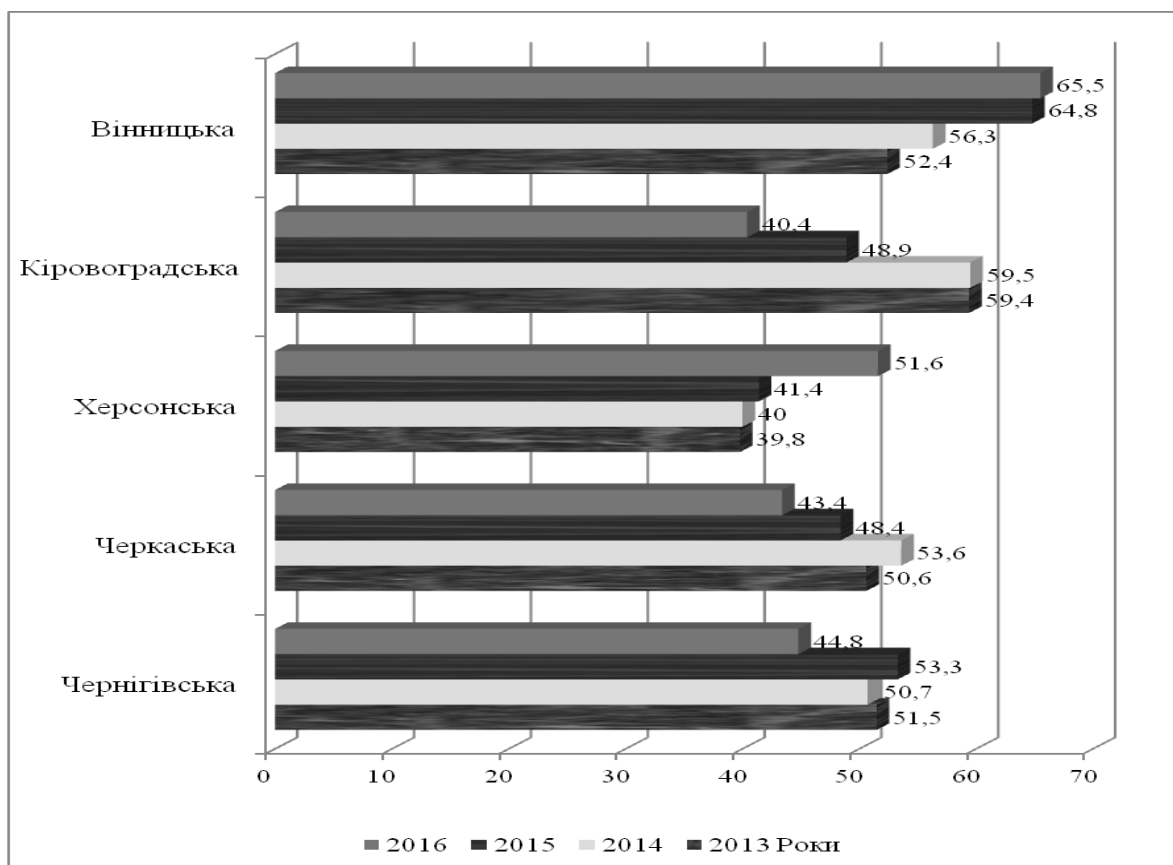
Таблиця 5

**Основні показники економічного розвитку підприємств харчової промисловості за 2010–2016 роки [79, 258, 269, 300]**

| Назва показника   | Роки |      |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|------|------|
|   | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств, | 4,5  | 4,2  | 6,4  | 6,1  | 5,1  | 6,1  | 3,8  |
| Загальний рівень рентабельності (збитковості) діяльності, %             | 0,9  | 0,8  | 2,5  | 2,3  | -4,5 | -3,3 | -3,6 |

Зазначені тенденції негативно позначились на інноваційному кліматі харчової галузі України, оскільки в таких умовах формування правил і способів взаємодії між виробниками та споживачами харчової продукції відбувається на засадах зменшення вигоди кожного із них, або неузгодженими за рівнями.

Про структуру споживання харчових продуктів на певних територіях можна судити за рівнем динаміки частки харчової промисловості в загальному обсязі реалізації продукції по окремих регіонах України в 2013-2016 роках (рис. 11).



**Рис. 11. Динаміка частки харчової промисловості в загальному обсязі реалізації продукції по окремих регіонах України у 2013-2016 роках, % [79, 258, 269, 288, 300]**

Серед п'яти виділених регіонів, у 2016 році три області зменшили дохід від реалізації продукції харчової галузі в середньому на 5-8%. Тільки Херсонська та Вінницька області збільшили частку від реалізації харчової продукції в загальному обсязі доходу на 10,5% та 0,8% відповідно. Тобто можна стверджувати, що на цих територіях склався певний інноваційний клімат за розглянутим показником.

Стабільний спад виробничої діяльності з 2011 по 2016 роки (табл. 6) спостерігається у молочній

промисловості, горілчаній, борошно-круп'яній, овочево-консервній та пивної галузях. Найвищі темпи падіння виробництва характерні для виробництва соусів і продуктів для приготування соусів; приправ та прянощів, спредів та сумішів жирових, коньяків, брендів, горілки, лікерів, вина виноградного, пива та газованих вод, що свідчить про погіршення інноваційного клімату для підприємств, які виробляють зазначені види продукції.

*Таблиця 6*

**Зміна обсягів виробництва основних видів продукції харчової та переробної промисловості за 2011-2016 роки [92, 256, 269, 300, 301]**

| Види продукції   | Темп приросту, % |                 |                 |                 |                 |
|--|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|  | 2012 до 2011р.   | 2013 до 2012 р. | 2014 до 2013 р. | 2015 до 2014 р. | 2016 до 2015 р. |
| М'ясо великої рогатої худоби свіже чи охолоджене, тис. т | -3,4%            | 1,6             | -11,0           | -9,3            | 17,2            |
| М'ясо великої рогатої худоби заморожене, тис. т          | -9,0             | 56,8            | -31,5           | 19,0            | -31,9           |
| М'ясо свиней свіже чи охолоджене, тис. т                 | -5,4             | 16,2            | 15,8            | 0,4             | -0,8            |
| М'ясо свиней заморожене, тис. т                          | 54,7             | -20,3           | 36,8            | 8,3             | -22,9           |
| М'ясо свійської птиці свіже чи охолоджене, тис. т        | 0,3              | 12,6            | -8,7            | 0,3             | 4,8             |
| М'ясо свійської птиці заморожене, тис. т                 | 9,6              | 84,1            | 14,4            | 13,8            | 35,4            |

*Продовження табл. 6*

| Види продукції  | Темп приросту, %  |                    |                    |                    |                    |
|---|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|   | 2012 до<br>2011р. | 2013 до<br>2012 р. | 2014 до<br>2013 р. | 2015 до<br>2014 р. | 2016 до<br>2015 р. |
| Вироби ковбасні, тис. т                                   | 0,7               | 0,0                | -9,2               | -11,6              | -1,3               |
| Соки фруктові та овочеві<br>(крім сумішей), тис. т        | 18,3              | 2,4                | -5,0               | -40,0              | -12,1              |
| Овочі консервовані<br>натуральні, тис. т                  | -18,8             | -5,6               | 22,0               | 0,7                | -6,2               |
| Олія соняшникова<br>нерафінована та її<br>фракції, тис. т | 19,7              | -10,5              | 29,3               | -15,6              | 18,5               |
| Маргарин і жири харчові<br>подібні, тис. т                | -8,6              | -13,7              | -4,2               | -29,2              | -4,2               |
| Молоко, тис. т  | 2,0               | 6,6                | 14,9               | -13,2              | -4,5               |
| Масло, тис. т   | 15,5              | 6,4                | 20,9               | -10,5              | -1,0               |
| Сир свіжий<br>неферментований, тис. т                     | 3,3               | 5,9                | -10,8              | -9,2               | 2,7                |
| Сири жирні, тис. т  | -5,6              | -1,8               | -21,2              | -4,6               | -8,9               |
| Борошно, тис. т   | 0,3               | -1,5               | -8,1               | -8,1               | -10,5              |
| Хліб та вироби<br>хлібобулочні, тис. т                    | -4,4              | -7,4               | -13,1              | -9,3               | -8,8               |
| Цукор білий<br>кристалічний, тис. т                       | -17,1             | -41,1              | 62,7               | -28,9              | 35,0               |
| Шоколад, тис. т   | -0,9              | -2,9               | -29,0              | -22,1              | -7,1               |
| Вироби кондитерські<br>цукрові, тис. т                    | -5,2              | -7,3               | -7,9               | 2,2                | -4,2               |
| Соуси, тис. т   | 0,0               | -2,7               | -5,0               | -10,6              | -4,6               |
| Спреди, тис. т  | -9,6              | -1,8               | -2,6               | -30,9              | -22,0              |
| Коньяк, бренді, млн. дал.                                 | -2,1              | -2,2               | -42,2              | 15,4               | -7,8               |
| Горілка, млн. дал.  | 1,2               | -17,2              | -23,2              | -13,5              | -10,9              |
| Пиво солодове, млн. дал.                                  | -2,0              | -7,7               | -11,7              | -19,4              | -7,7               |
| Води негазовані, млн. дал.                                | 11,9              | 7,4                | -10,9              | 0,0                | 18,1               |

*Продовження табл. 6*

| Види продукції                 | Темп приросту, % |                 |                 |                 |                 |
|--------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                | 2012 до 2011р.   | 2013 до 2012 р. | 2014 до 2013 р. | 2015 до 2014 р. | 2016 до 2015 р. |
| Води газовані, млн. дал.       | -1,3             | -8,8            | -6,8            | -11,9           | -1,4            |
| Напої безалкогольні, млн. дал. | -0,7             | -12,5           | -7,9            | -5,2            | 7,3             |
| Сигарети, млрд. шт.            | -1,7             | -8,3            | -0,1            | 8,0             | 5,7             |

Основними причинами такого стану є недостатня ефективність ринків сільськогосподарської продукції, монополія великих торговельних компаній, низька якість сировини та кінцевої продукції, невідповідність системи державного регулювання безпечності харчових продуктів європейській та міжнародній практиці, неефективна система надання кредитних ресурсів (в т. ч. державних дотацій), високий ступінь зношеності матеріально-технічної бази і низький рівень інноваційних впроваджень.

На підставі аналізу статистичних даних за 2011 – 2016 роки можна зробити висновок, що дохід від реалізації харчової продукції в Україні має стійку тенденцію до зростання зі середньорічним темпом зростання 11,3%. Тільки у 2016 році спостерігалось деяке зниження доходу галузі на 4,2%. В цілому можна констатувати, що за цим показником сформовано сприятливі зовнішні передумови для ефективної реалізації на підприємствах галузі як економічних, так і соціальних стратегій.

Найбільший зростання цін відбулося у 2015 році. Практично по всіх групах товарів у 2015 році порівняно

з 2014 роком цін зросли на 21-50% (рис. 11). За три останні роки середня реалізаційна ціна у фактичних цінах м'яса та м'ясних субпродуктів зросла на 62%, молочної продукції на 73,7%, хліба та хлібобулочних виробів на 83,5%, напоїв на 66,6%, цукру на 81,5%.

Для підприємств харчової промисловості характерна низька інноваційна активність, яка є відображенням несприятливого інноваційного клімату, який тісно пов'язаний із вмотивованістю до активізації трудової діяльності персоналу.

Частка інноваційно-активних підприємств у галузі зменшилася з 5,9 % у 2013 р. до 4,4 % у 2015 р. Відповідно зменшилася і їх кількість на 75 од., що склало 24% від загальної кількості підприємств галузі. У 2011 році частка інноваційно-активних підприємств дорівнювала 13, 1%. На думку експертів, ефективний розвиток галузі на сучасному етапі можливий за умови зростання частки підприємств, що впроваджують інновації, до рівня 40-45 % [15, с. 39].

Кількість впроваджених інноваційних процесів та найменувань інноваційних видів продукції з 2013 по 2015 роки зменшилася на 48% та 40% відповідно.

Обсяги фінансування інноваційної діяльності у 2013 році склали 1700 млн. 695 тис. грн., з них 0,003% за рахунок державного бюджету, 86,7% – за рахунок власних коштів та 8% та 5% приходилися на іноземний капітал та кредити. У 2014 році обсяг капіталовкладень у інноваційну діяльність збільшився, порівняно з 2013 роком на 27,8%. При цьому практично зникли капіталовкладення іноземних інвесторів, держави,

зменшилася частка власних капіталовкладень на 5%, але на 13% збільшилося фінансування підприємств харчової промисловості за рахунок кредитів. Це також доводить, що вирішення проблем реалізації те тільки соціальної, а ле і економічної функції держави підприємства перебирають на себе.

У 2015 році обсяг фінансування інноваційної діяльності галузі зменшився на 30% і на 9,5% був менше ніж обсяг фінансування у 2013 році. У структурі фінансування практично усі фінанси склалися з власних коштів (95,9%), частка кредитів зменшилася на 401,5 млн. грн., але з'явилися нові джерела фінансування: з місцевих бюджетів на рівні 0,02%, що значно більше ніж фінансування розвитку інноваційної діяльності з державного бюджету (табл. 7). Така ситуація пов'язана із розвитком процесів децентралізації влади, з одного боку, та посилення взаємодії місцевих органів влади з підприємства вами галузі, з іншого боку.

Виробництво продукції галузі не приводить до насичення нею внутрішнього ринку, потенціал розширення якого вітчизняні фахівці оцінюють на рівні 80 млрд. грн. [105; 106, с. 40], а призводить до зростання її експорту. Це посилює загрози, пов'язані з тим, що потреби внутрішнього ринку задовольнятимуться за рахунок нарощування імпорту в Україну більш дешевої продукції глибокої переробки, хоча може бути розглянутий під кутом спонукання до активізації інноваційної діяльності з тим, щоб покращити конкурентні позиції на внутрішньому ринку.

Таблиця 7

**Динаміка основних показників інноваційної діяльності харчової промисловості України за 2013-2015 роки [79, 256, 258, 269, 300]**

| Показник інноваційної діяльності   | 2013 рік | 2014 рік | 2015 рік |
|--|----------|----------|----------|
| Кількість підприємств, які створили інновації, од.   | 321      | 265      | 246      |
| Кількість впроваджених нових технологічних процесів, од.   | 219      | 231      | 116      |
| Кількість найменувань впроваджених інноваційних видів продукції од.  | 751      | 723      | 455      |
| Кількість найменувань впроваджених інноваційних видів продукції маловідходних, безвідходних, ресурсозберігаючих, од. | 50       | 44       | 41       |
| Обсяги фінансування інноваційної діяльності, тис. грн.   | 1700695  | 2173610  | 1540272  |
| у тому числі за рахунок коштів:  |          |          |          |
| власних  | 1768502  | 1476577  | 1768502  |
| державного бюджету   | 5,8      | 0,4      | 5,3      |
| місцевих бюджетів  | -        | -        | 280      |
| іноземних інвесторів   | 137643,6 | 380      | -        |
| кредитів   | 85765,8  | 403218,3 | 1638     |
| інших  | -        | 1509,2   | -        |

Харчова промисловість надзвичайно тісно пов'язана з сільським господарством, яке є головним постачальником сировини для неї. Від нього залежать не тільки обсяги виробництва готових продовольчих товарів, але й їх асортимент, якість та загальна цінова



динаміка на продовольчому ринку країни. Однак останніми роками через скорочення обсягів сільськогосподарського виробництва все більше загострюється проблема забезпечення харчової промисловості сировиною у необхідному асортименті і потрібної якості.

Про економічне зростання харчової галузі України свідчать показники доходу та прибутку підприємств (табл. 8), які не мали чітких тенденцій зростання або зменшення за період 2010–2016 років.

*Таблиця 8*

**Основні показники економічного зростання підприємств харчової промисловості за 2010–2016 роки [92, 256, 269, 301]**

| Назва показника                         | Роки   |        |        |        |        |        |        |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |
| Дохід від реалізації, млн. грн.         | 192154 | 222388 | 254459 | 261784 | 302392 | 398023 | 381129 |
| Темп приросту (до попереднього року), % | -      | 15,7   | 14,4   | 2,9    | 15,5   | 31,6   | -4,2   |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн.     | 2238,8 | 2303,6 | 7183,9 | 6531,7 | -16906 | -16553 | -14601 |
| Темп приросту (до попереднього року), % | -      | 2,9    | 211,9  | -9,1   | -258,8 | 2,1    | 11,8   |

Темпи приросту чистого прибутку підприємств харчової промисловості за цей час мали коливання від +211,9% до – 258,8%.

Основними перешкодами для розвитку галузі є недостатня ефективність ринків сільськогосподарської продукції, монополія великих торговельних компаній, низька якість сировини та кінцевої продукції, невідповідність системи державного регулювання безпечності харчових продуктів європейській та міжнародній практиці, неефективна система надання кредитних ресурсів (в т. ч. державних дотацій), а також відсутність ринку землі у поєднанні з мораторієм на продаж сільськогосподарських земель [286, с. 122].

Про розвиток харчової галузі свідчать показники рентабельності операційної діяльності та загальної рентабельності діяльності підприємств. Рентабельність операційної діяльності мала несуттєві коливання з 2010 по 2015 рр., в 2016 р. зменшилася майже вдвічі (табл. 9).

Зазначені тенденції негативно позначились на соціально-економічному розвитку харчової галузі України, оскільки в таких умовах формування правил і способів взаємодії між виробниками та споживачами харчової продукції відбувається на засадах зменшення вигоди кожного із них, або неузгодженими за рівнями.

Різні рівні платоспроможності споживачів формують відповідну структуру споживання харчової продукції на різних територіях.

Таблиця 9

**Основні показники економічного розвитку підприємств харчової промисловості за 2010–2016 роки 76, 92, 215, 258, 269, 300]**

| Назва показника   | Роки |      |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|------|------|
|   | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств, | 4,5  | 4,2  | 6,4  | 6,1  | 5,1  | 6,1  | 3,8  |
| Загальний рівень рентабельності (збитковості) діяльності, %             | 0,9  | 0,8  | 2,5  | 2,3  | -4,5 | -3,3 | -3,6 |

Це впливає на формування зовнішніх передумов формування соціальних стратегій підприємств. Обмежене споживання харчової продукції на певній території погіршує умови формування та реалізації соціальної стратегії підприємств, які на ній розташовані.

Висококваліфікована робоча сила є фактором залучення іноземних та вітчизняних інвестицій, що актуалізує таку соціальну сферу в діяльності підприємств, як – навчання персоналу та зростання його професійної компетенції.

Рівень зайнятості в Україні у порівнянні з іншими країнами має незначні відхилення, але при цьому заробітна плата є суттєво меншою. Це свідчить про

неефективну зайнятість, тобто таку, яка штучно підтримується за рахунок збереження низької заробітної плати (табл. 10). Тобто рівень зайнятості у такому випадку не може свідчити про позитивні соціальні зрушення на підприємстві.

*Таблиця 10*

**Рівень зайнятості у порівнянні із заробітною платою [79, 92,258,269,301]**

| Країна  | Україна | Болгарія | Румунія | Литва | Латвія | Франція | Швеція | Люксембург | Бельгія | Данія |
|---|---------|----------|---------|-------|--------|---------|--------|------------|---------|-------|
| Погодинна заробітна плата, євро                           | 1,5     | 4,9      | 6,3     | 8,0   | 8,1    | 36,0    | 36,6   | 37,6       | 39,6    | 42,5  |
| Рівень зайнятості серед економічно-активного населення, % | 90,3    | 94,4     | 95,3    | 92,8  | 91,8   | 90,4    | 93,4   | 94,5       | 93,6    | 96,0  |

Зростання зовнішньої трудової міграції сприяє проникненню соціальних стандартів у вітчизняну практику ведення бізнесу, тому підприємствам необхідно постійно досліджувати та запроваджувати соціальні норми та стандарти, а в разі необхідності брати на себе ініціативу з розробки власних стандартів.

Диференціація доходів громадян поглиблює соціальну напругу, як у суспільстві в цілому, так і на окремих підприємствах, зокрема, що потребує особливої уваги з боку керівництва підприємств до сфери мотивації та стимулювання результатів праці.

Гуманізація, демократизація корпоративної культури на окремому підприємстві сприяє зростанню його іміджу в суспільстві. Це означає, що на підприємствах необхідно активно розвивати сферу формування та підтримки позитивного іміджу, запроваджуючи сучасні принципи розвитку особистості.

Імідж організації – це нематеріальне благо, цінність якого полягає в збільшенні матеріальних активів за рахунок високого кредиту довіри з боку зовнішньої і внутрішньої цільової аудиторії. Він забезпечує утворення мережі ділових партнерів, стабільність складу робочих кадрів, що в підсумку позначається на рентабельності, цінності акцій організації, а також позитивній динаміці при обліку доходів [136].

Як правило, позитивний імідж організацій формується в разі надання якісних послуг, товарів і продукції – особливо важливим цей критерій є для зовнішньої цільової аудиторії, що складається з споживачів. Також позитивний імідж формується, якщо організацію відрізняє висока рентабельність, стабільність в роботі, хороша динаміка прибутковості і високі ціни на акції конкретної організації. Дані критерії важливі для інвесторів, потенційних ділових партнерів, а також дилерів. Для внутрішньої цільової

аудиторії будуть складати значимість при оцінці іміджу такі критерії, як: сприятливі умови праці, низька плинність кадрів, наявність лідера і авторитетного керівника в одній особі.

Імідж – це набір переконань і відчуттів цільових груп про компанії, що виникають, виходячи з корпоративної ідентичності і тієї інформації, яку компанія видає у зовнішній світ [136]. Імідж формується під кожен окрему цільову аудиторію, в залежності від бажаної поведінки щодо підприємства, яка може відрізнитися. Так, для широкої громадськості краще створювати посилення про громадянської позиції фірми, а для партнерів – про високу конкурентоспроможність підприємства. Крім того, існує внутрішній імідж фірми – уявлення співробітників про свою організацію, який можна розглядати, як опосередковану вигоду, що отримує працівник.

Імідж підприємства виступає одним з головних чинників конкурентної боротьби на будь-якому ринку та є найбільш важливою конкурентною перевагою. Особливе значення цей чинник набуває при формуванні уподобань споживачів, оскільки успіх партнерських відносин «підприємство-споживач» залежить, насамперед, від ступеня довіри споживача.

Сучасна концепція соціалізації економіки передбачає проникнення філософії гуманізму у всі сфери життєдіяльності людини – моральну, економічну, політичну. Пошук шляхів як можна більш повної реалізації трудових можливостей привів до розуміння потреби моральних та інтелектуальних ресурсів, які

криються у філософії гуманізму, та можуть бути досягнуті через процеси гуманізації.

#### **4.2. Визначення домінантних та супутніх соціальні стратегії активізації трудової діяльності персоналу переробних підприємств з урахуванням особливостей внутрішнього соціального менеджменту**

Для визначення комплексу соціальних стратегій підприємства, попередньо необхідно розрахувати рівні соціальної взаємодії переробних підприємств з кожним із учасників зовнішнього середовища.

Для цього групи експертів з боку підприємства та з боку кожного із суб'єктів зовнішнього середовища, з яким взаємодії підприємство, надають оцінки щодо рівня узгодженості за відповідними інтересами. Оцінки з обох боків усереднюються через визначення інтегрального рівня узгодженості соціальних інтересів аналізованих переробних підприємств з соціальними інтересами учасників зовнішнього середовища (табл. 11), які за своєю суттю тотожні показнику «рівень взаємодії з учасниками зовнішнього середовища».

За даними таблиці найвищий рівень соціальної узгодженості інтересів підприємства з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища спостерігається на підприємстві ТОВ «Данон Дніпро», а найнижчий рівень – на підприємстві ТОВ «Сан Лайт». Ці дані дозволяють у загальному вигляді визначати

взаємні позиції щодо конкурентних переваг у сфері взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.

Таблиця 11

**Визначення рівня соціальної взаємодії  
переробних підприємств та суб'єктів зовнішнього  
середовища**

| Підприємства                       | Держава | Постачальники<br>матеріальних ресурсів | Покупці продукції<br>підприємства | Суб'єкти інфраструктури<br>ринку (СІР) | Місцеві органи управління<br>(МОУ) | Суб'єкти інфраструктури<br>регіону (СІрег) | Конкуренти | Інтегральний рівень<br>узгодженості |
|------------------------------------|---------|--|-----------------------------------|--|------------------------------------|--|------------|-------------------------------------|
| ТОВ «Данон<br>Дніпро»              | 0,52    | 0,65                                   | 0,77                              | 0,66                                   | 0,82                               | 0,62                                       | 0,63       | 0,66                                |
| ПАТ<br>«Херсонський<br>маслозавод» | 0,48    | 0,44                                   | 0,54                              | 0,68                                   | 0,54                               | 0,43                                       | 0,67       | 0,53                                |
| ТОВ «ВВВВ»                         | 0,28    | 0,58                                   | 0,61                              | 0,60                                   | 0,30                               | 0,34                                       | 0,52       | 0,44                                |
| ТОВ<br>«Агроальянс»                | 0,50    | 0,74                                   | 0,58                              | 0,58                                   | 0,36                               | 0,26                                       | 0,48       | 0,53                                |
| ТОВ<br>«Кальміус»                  | 0,36    | 0,52                                   | 0,50                              | 0,36                                   | 0,34                               | 0,26                                       | 0,38       | 0,38                                |
| ТОВ «Агро-<br>Юг»                  | 0,42    | 0,67                                   | 0,48                              | 0,36                                   | 0,44                               | 0,38                                       | 0,52       | 0,46                                |
| ТОВ «Ойл<br>Технолоджі»            | 0,24    | 0,58                                   | 0,58                              | 0,44                                   | 0,28                               | 0,28                                       | 0,42       | 0,38                                |
| ТОВ «Сан<br>Лайт»                  | 0,28    | 0,42                                   | 0,46                              | 0,40                                   | 0,28                               | 0,36                                       | 0,28       | 0,35                                |



*Продовження табл. 11*

| Підприємства                  | Держава | Постачальники матеріальних ресурсів | Покупці продукції підприємства | Суб'єкти інфраструктури ринку (СІР) | Місцеві органи управління (МОУ) | Суб'єкти інфраструктури регіону (СІрег) | Конкуренти | Інтегральний рівень узгодженості |
|-------------------------------|---------|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---|------------|----------------------------------|
| ТОВ «Агросіті Трейд»          | 0,36    | 0,51                                | 0,64                           | 0,40                                | 0,38                            | 0,42                                    | 0,40       | 0,44                             |
| ТДВ «Олешківський маслозавод» | 0,24    | 0,54                                | 0,50                           | 0,28                                | 0,40                            | 0,38                                    | 0,48       | 0,39                             |

Проте порівняння результатів визначення соціальної узгодженості інтересів підприємства з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища ще не є підґрунтям для розробки управлінських заходів щодо формування відповідних соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу.

Для визначення домінантних та супутніх соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств необхідно провести розрахунки корисності персоналу за умови прямої взаємодії (отримання соціальних вигід під час особистого спілкування) та опосередкованої взаємодії (отримання вигід від приналежності до колективу).

Результати визначення прямої та опосередкованої корисності персоналу аналізованих підприємств наведено у табл. 12.

*Таблиця 12*

**Рівні корисності персоналу аналізованих підприємств**

| Підприємства                  | Корисність персоналу |                |             |
|-------------------------------|----------------------|----------------|-------------|
|                               | пряма                | опосередкована | інтегральна |
| ТОВ «Данон Дніпро»            | 0,86                 | 0,73           | 0,79        |
| ПАТ «Херсонський маслозавод»  | 0,81                 | 0,66           | 0,73        |
| ТОВ «ВВВВ»                    | 0,69                 | 0,49           | 0,58        |
| ТОВ «Агроальянс»              | 0,78                 | 0,72           | 0,75        |
| ТОВ «Кальміус»                | 0,64                 | 0,54           | 0,59        |
| ТОВ «Агро-Юг»                 | 0,56                 | 0,52           | 0,54        |
| ТОВ «Ойл Технолоджі»          | 0,78                 | 0,54           | 0,65        |
| ТОВ «Сан Лайт»                | 0,66                 | 0,47           | 0,56        |
| ТОВ «Агросіті Трейд»          | 0,45                 | 0,70           | 0,66        |
| ТДВ «Олешківський маслозавод» | 0,78                 | 0,59           | 0,68        |

Оцінка прямої та опосередкованої корисності персоналу визначається за одинадцятибальною шкалою (від 0 до 10) з тим, щоб стандартизувати результати та узгодити їхню розмірність із рівнями соціальної взаємодії переробних підприємств та суб'єктів зовнішнього середовища.

Дані таблиць 11 і 12 є підставою для визначення домінантних соціальних стратегій, а застосування

умови (1) дозволяє також визначити і супутні стратегії аналізованих підприємств (табл. 13).

Таблиця 13

**Склад комплексної соціальної стратегії переробних підприємств**

| Підприємства                  | Комплексна соціальна стратегія |                             |
|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
|                               | Домінантна стратегія           | Супутні стратегії           |
| ТОВ «Данон Дніпро»            | $S_{3,3}$                      | $S_{3,4}; S_{4,3}$          |
| ПАТ «Херсонський маслозавод»  | $S_{2,3}$                      | $S_{2,2}; S_{2,4}; S_{3,3}$ |
| ТОВ «ВВВВ»                    | $S_{4,2}$                      | $S_{4,3}; S_{5,2}$          |
| ТОВ «Агроальянс»              | $S_{2,2}$                      | $S_{2,3}; S_{3,2}$          |
| ТОВ «Кальміус»                | $S_{4,3}$                      | $S_{4,2}; S_{5,3}$          |
| ТОВ «Агро-Юг»                 | $S_{4,4}$                      | $S_{5,4}$                   |
| ТОВ «Ойл Технолоджі»          | $S_{2,2}$                      | $S_{3,2}; S_{3,3}$          |
| ТОВ «Сан Лайт»                | $S_{4,2}$                      | $S_{4,3}; S_{5,2}; S_{5,3}$ |
| ТОВ «Агросіті Трейд»          | $S_{2,3}$                      | $S_{3,3}$                   |
| ТДВ «Олешківський маслозавод» | $S_{4,4}$                      | $S_{5,4}$                   |

Склад комплексних соціальних стратегій є науковим підґрунтям для визначення управлінських заходів щодо їх реалізації.

Розглянемо загальні підходи до управлінського наповнення домінантних стратегій, виявлених для аналізованих підприємств.

(ТОВ «Данон Дніпро»)  $S_{3,3}$  – **Стратегія підтримки соціального статусу**, полягає у соціальній стратифікації, визначає місце та роль

особистості в системі соціальних зв'язків та передбачає створення позитивних привілеїв, які можна розглядати, як соціальні вигоди, через комплекс характеристик:

- професія, кваліфікація,
- освіта, характер виконуваної праці,
- посада, матеріальне становище,
- наявність влади, партійна і профспілкова належність,
- ділові відносини,
- належність до демографічних або етнічних груп (національність, релігійність, вік, сімейне становище, родинні зв'язки).

(ПАТ «Херсонський маслозавод», ТОВ «Агросіті Трейд»)  $S_{2,3}$  – **Стратегія кар'єрного зростання** справляє істотний вплив на стабільність кадрів, соціалізацію нових працівників, мотивацію до оволодіння новими професіями і підвищення кваліфікації, включає заходи, спрямовані:

- на досягнення успіхів у займаній посаді;
- на фаховий та індивідуальний розвиток;
- на ефективне партнерство з керівною ланкою;
- на досягнення помітного становища в організації.

(ТОВ «ВВВВ», ТОВ «Сан Лайт»)  $S_{4,2}$  – **Стратегія реалізації соціальних інновацій**, метою яких є вирішення соціальних проблем, розвиток організаційної культури, покращення внутрішньофірмової системи соціальних відносин, формування відносин із зовнішніми суб'єктами стратегічної взаємодії, підвищення рівня соціальної відповідальності; дозволяє

забезпечити справедливість стосовно працівників, узгодження інтересів працівників і підприємства; сприяє переходу підприємства на інноваційний шлях розвитку, де джерелом інноваційного капіталу є особистість, її ставлення до світу, пізнавальні здібності, духовні потреби, дії. Покращення соціального захисту працівників підприємства, умов праці, мікроклімату у колективі становить основне управлінське наповнення стратегій реалізації соціальних інновацій.

(ТОВ «Агроальянс», ТОВ «Ойл Технолоджі»)  $S_{2,2}$  – **Стратегія підтримки позитивного соціального іміджу** спрямована на те, щоб соціальний образ підприємства у свідомості цільових аудиторій як можна більше відповідав образу, сконструйованому фахівцями. Формується на основі таких правил:

- сформований фахівцями образ повинен ґрунтуватися на реальних перевагах підприємства;
- імідж повинен мати точну адресу, тобто залучати певні цільові групи;
- імідж повинен бути оригінальним, тобто відрізнятися від образів інших фірм і легко розпізнаватися;
- імідж повинен бути простим і зрозумілим, не перевантаженим інформацією, щоб легко запам'ятовувався і зводив до мінімуму можливі його спотворення;
- імідж повинен бути гнучким, тобто, залишаючись незмінним у сприйнятті споживачів і легко впізнаваним, оперативно змінюватись у відповідь на зміни економічної, соціальної, психологічної ситуації,

моди, а також під впливом сприйняття його споживачами.

(ТОВ «Кальміус»)  $S_{4,3}$  – **Стратегія оновлення професійних знань** ґрунтується на концепції «Life Long Learning» ( навчання на протязі життя); викликана необхідністю швидкої адаптації людини до змін технічного, культурного, економічного, політичного, соціального характеру; залежить від його усвідомленої необхідності своєчасно освоювати знання і вміння, пов'язані з використанням сучасних засобів комунікації, які слід розглядати не просто, як засіб спілкування, а як засіб ефективної взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища при досягненні життєвих цілей та задоволенні соціальних інтересів.

(ТОВ «Агро-Юг», ТДВ «Олешківський маслозавод»)  $S_{4,4}$  – **Стратегія розширення соціальних компетенцій** пов'язані із здатністю брати на себе відповідальність, брати участь у спільному прийнятті рішень, в регулюванні конфліктів ненасильницьким шляхом, розуміти несхожість людей, проявляти взаємоповагу до їх мови, релігії, культури тощо; пов'язані з володінням усною і писемною рідною та іншими мовами; пов'язані з потребою добувати та аналізувати і застосовувати інформацію, володіти інформаційними технологіями; до бажання і готовність організувати свою працю та вдосконалювати знання.

Розглянемо загальні підходи до управлінського наповнення супутніх стратегій, виявлених для аналізованих підприємств.

(ТОВ «Данон Дніпро»)  $S_{3,4}$  – **Стратегія утримання балансу соціальних та економічних результатів** спрямована на збалансований розвиток соціальної та економічної сфери діяльності, ефективне споживання ресурсів, зростання виробничої системи, передбачає запровадження в управлінську діяльність підприємства сукупності певних правил та процедур, які з одного боку, враховують узгодженість економічних цілей за критерієм найбільшої господарської вигоди (економічного результату), а з іншого боку – узгодженість із з соціальними вигодами працівників підприємства.

(ПАТ «Херсонський маслозавод»)  $S_{2,4}$  – **Стратегія спадкоємності поколінь** реалізується через процес взаємної передачі, засвоєння, збереження та використання духовних цінностей, соціальної інформації й досвіду попередніх і співіснуючих поколінь; виражає зв'язок між минулим, сьогоденням і майбутнім колективом підприємства, забезпечуючи цілісність його історичного розвитку, спрямована на подолання нігілістичного ставлення до спадщини трудових поколінь підприємства, підтримку авторитету старшого покоління в очах трудової молоді через прийняття духовних цінностей та норм попередніх поколінь наступними поколіннями та усунення внутрішніх проблем, пов'язаних із конфліктом поколінь.

(ТОВ «ВВВВ», ТОВ «Сан Лайт»)  $S_{5,2}$  – **Стратегія перегляду соціальних завдань активізації трудової діяльності (підвищення напруженості)**, враховує переважне навантаження на центральну

нервову систему. В першу чергу, це ступінь емоційного навантаження на організм людини в разі інтенсивної роботи мозку з одержання і переробки інформації. Саме це в основному визначає напруженість праці. Крім того, при оцінці ступеня напруженості праці враховують такі ергономічні показники, як змінність праці, поза, число рухів, зорова та слухова напруженість тощо. Ці показники при формуванні та реалізації стратегії перегляду соціальних завдань активізації трудової діяльності потребують постійного моніторингу та корегування.

(ТОВ «Агроальянс», ТОВ «Ойл Технолоджі»)  $S_{3,2}$  – **Стратегія пошуку соціальних інновацій** тісно пов'язана із стратегією реалізації соціальних інновацій, але, на відміну від неї, базується на етапах попереднього дослідження інноваційних можливостей активізації трудової діяльності, а не їх запровадження. Цю стратегію можна розглядати, як страхову на випадок настання кризових ситуацій, які будуть потребувати невідкладних стабілізуючих управлінських заходів.

(ТОВ «Кальміус», ТОВ «Сан Лайт»)  $S_{5,3}$  – **Стратегія перегляду соціальних критеріїв активізації трудової діяльності (підвищення рівня)** передбачає інтенсифікацію трудової діяльності за рахунок підвищення критеріїв активізації трудової діяльності, що може бути обумовлене прогресивним освоєнням норм та нових видів техніки, технології, прийомів, знань, навичок. Як правило, ця стратегія є



супутньою у разі домінантної стратегії, пов'язаної із професійним навчанням.

(ТОВ «Агро-Юг», ТДВ «Олешківський маслозавод») *S<sub>5,4</sub>* – **Стратегія професійної мобільності**, як одного із видів соціальної мобільності, який визначається не лише здатністю особистості змінювати свою професію, місце і напрямок діяльності, але й умінням приймати самостійні і нестандартні рішення, спрямовані на підвищення рівня свого професіоналізму, а також здатністю швидко освоювати нове освітнє, професійне, соціальне і національне середовище. У більшості випадків результатом професійної мобільності стає активізація трудової діяльності. Виходячи із структури професійної мобільності, яку можна представити як: 1) здатність особистості досить швидко й успішно оволодівати новою технікою і технологією, набувати знання та вміння, які забезпечують ефективність нової професійної діяльності; 2) рухливість особистості, спроможність її до динамічного нарощування власного ресурсу, до швидкого пересування, змін; 3) ознаки кар'єрного просування та розвитку індивіда; 4) процес переходу індивіда або професійної групи з однієї професійної позиції в іншу, – стратегія професійної мобільності повинна складатися із заходів, які будуть сприяти реалізації зазначених елементів.

## Висновки до розділу 4

В нинішніх умовах глобального інформаціоналізму, який супроводжується, з одного боку – прагненням

підприємств до самоорганізації та самостійності, а з іншого боку – необхідністю протистояти кризовим явищам, загрозам, своєчасно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, ефективно адаптуватися до них, – соціальні перетворення слугують системній координованості всіх напрямів суспільного розвитку, посиленню консолідуючої функції у всіх сферах життєдіяльності; згладжуванню соціальної стратифікації.

Держава не в змозі у повному обсязі фінансувати соціальну сферу, розв'язувати соціальні проблеми через механізм державного бюджету, до того ж відбувається знецінення соціальних виплат через прискорені інфляційні процеси.

Зазначене обумовлює необхідність того, що підприємства частково перебирають на себе соціальні функції, які не в змозі виконувати держава.

Основою соціального розвитку суспільства є рівень зростання реальних доходів населення, похідною якого є платоспроможний попит населення. Досвід та практика свідчать, що зростання середньомісячної заробітної плати є визначальним фактором активізації трудової діяльності та зростання виробництва.

Висококваліфікована робоча сила є фактором залучення іноземних та вітчизняних інвестицій, що актуалізує таку соціальну сферу в діяльності підприємств, як – навчання персоналу та зростання його професійної компетенції.

Зростання зовнішньої трудової міграції сприяє проникненню соціальних стандартів у вітчизняну

практику ведення бізнесу, тому підприємствам необхідно постійно моніторити та запроваджувати соціальні норми та стандарти, а в разі необхідності брати на себе ініціативу з розробки власних стандартів.

Рівень зайнятості в Україні у порівнянні з іншими країнами має незначні відхилення, але при цьому заробітна плата є суттєво меншою. Це свідчить про неефективну зайнятість, тобто таку, яка штучно підтримується за рахунок збереження низької заробітної плати. Тобто рівень зайнятості у такому випадку не може свідчити про позитивні соціальні зрушення на підприємстві.

Диференціація доходів громадян поглиблює соціальну напругу, як у суспільстві в цілому, так і на окремих підприємствах, зокрема, що потребує особливої уваги з боку керівництва підприємств до сфери мотивації та стимулювання результатів праці.

Гуманізація, демократизація корпоративної культури на окремому підприємстві сприяє зростанню його іміджу в суспільстві. Це означає, що на підприємствах необхідно активно розвивати сферу формування та підтримки позитивного іміджу, запроваджуючи сучасні принципи розвитку особистості.

Визначено рівні соціальної взаємодії переробних підприємств з кожним із учасників зовнішнього середовища та на їх основі визначено інтегральні рівні узгодженості соціальних інтересів аналізованих переробних підприємств з соціальними інтересами учасників зовнішнього середовища, які за своєю суттю

тотожні показнику «рівень взаємодії з учасниками зовнішнього середовища».

Для визначення домінантних та супутніх соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу підприємств проведено розрахунки корисності персоналу за умови прямої взаємодії (отримання соціальних вигід під час особистого спілкування) та опосередкованої взаємодії (отримання вигід від приналежності до колективу).

Оцінка прямої та опосередкованої корисності персоналу визначається за одинадцятибальною шкалою (від 0 до 10) з тим, щоб стандартизувати результати та узгодити їхню розмірність із рівнями соціальної взаємодії переробних підприємств та суб'єктів зовнішнього середовища.

Визначено домінантні і супутні соціальні стратегії аналізованих підприємств. Склад комплексних соціальних стратегій є науковим підґрунтям для визначення управлінських заходів щодо їх реалізації.

---

## РОЗДІЛ 5.

# РЕАЛІЗАЦІЯ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІНСЬКОГО НАПОВНЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ АКТИВІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЇХ ОЦІНЮВАННЯ

---

### 5.1. Напрямки підвищення узгодженості інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища

Природу застосування інструментів узгодження інтересів можна порівняти з природою вибору поведінки у конфліктній ситуації, що пояснюється наявністю двох сторін зі своїми інтересами та необхідністю вирішення їх у певний проміжок часу.

Так, тип поведінки «конфлікт» притаманний суб'єкту, для якого надзвичайно важливо досягти своїх власних інтересів у найкоротший проміжок часу. Тобто з управлінської точки зору такий суб'єкт обирає для реалізації своїх інтересів інструменти оперативної дії.

Тип поведінки «компроміс» притаманний суб'єкту, який готовий поступитися деякими інтересами з тим, щоб все ж таки реалізувати інші інтереси. Такий стиль

поведінки передбачає вибір для застосування інструментів тактичної дії, оскільки результати, хоча і можуть бути досягнуті, але не так швидко, як у першому випадку.

Тип поведінки «співпраця» є найбільш прийнятним для всіх сторін, оскільки він передбачає досягнення всіма учасниками процесу взаємодії своїх цілей. Проте такій взаємодії передує значний проміжок часу для встановлення довірливих стосунків.

Підвищення рівня збалансованості узгодженостей соціальних інтересів підприємства з інтересами різних суб'єктів зовнішнього середовища забезпечує можливість підвищення узгодженості соціальних інтересів підприємства з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища у разі.

Підвищення рівня збалансованості слід розглядати як наближення всіх інтересів до певної центричної точки – центру зваженості всіх інтересів через показник зниження рівня перешкод у формуванні соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу за рахунок підвищення взаємодії із певним суб'єктом зовнішнього середовища.

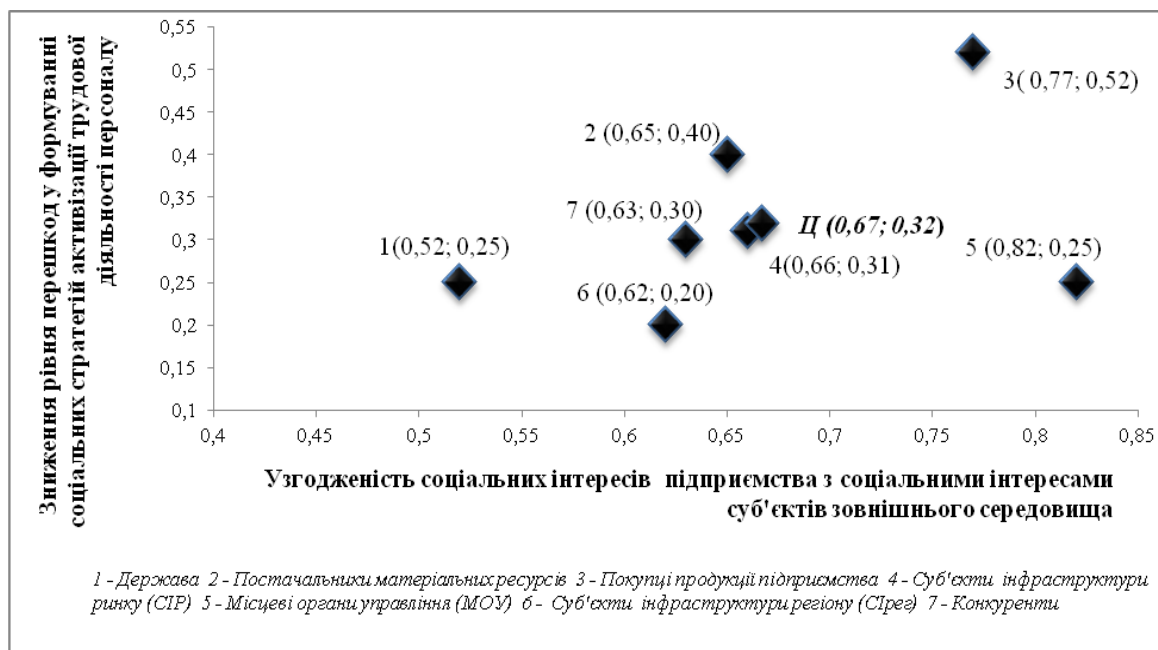
Центр зваженості соціальних інтересів суб'єктів зовнішнього середовища з соціальними інтересами підприємств розташовується у площині, визначеній осями «зниження рівня перешкод у формуванні соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу» та «узгодженості соціальних інтересів підприємства з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища» та слугує визначенню

напрямок підвищення узгодженості соціальних інтересів підприємства з соціальними інтересами кожного із суб'єктів зовнішнього середовища.

Координати центру зваженості соціальних інтересів визначаються, як середньоарифметична величина від суми середньозважених (за показником узгодженості соціальних інтересів) знижень рівня перешкод у формуванні соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу для кожного суб'єкта зовнішнього середовища (для вісі «зниження рівня перешкод у формуванні соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу») та як середньоарифметична величина від суми середньозважених (за показником зниження рівня перешкод у формуванні соціальних стратегій) узгодженостей соціальних інтересів (для вісі «узгодженості соціальних інтересів підприємства з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища»).

Визначений таким чином центр зваженості соціальних інтересів підприємства ТОВ «Данон Дніпро» з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища зображено на рис. 12.

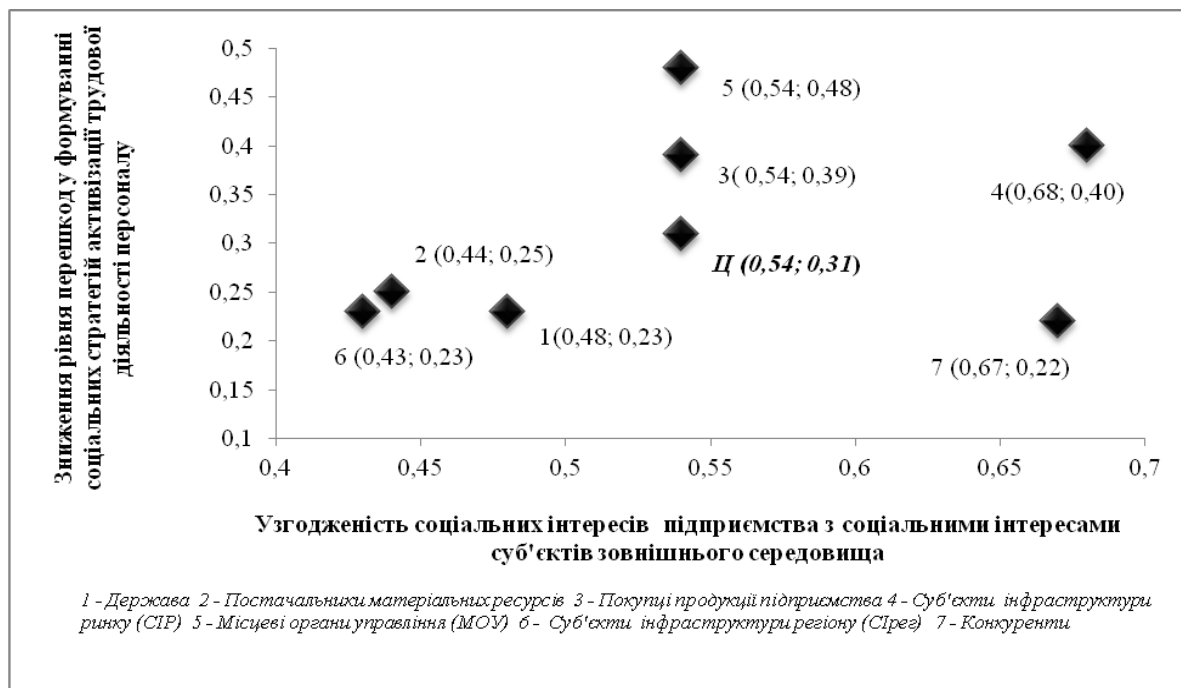
Рисунок 12 дозволяє наочно визначити, що для збалансування інтересів підприємству ТОВ «Данон Дніпро» в першу чергу необхідно зосередити увагу на узгодженні соціальних інтересів з такими суб'єктами зовнішнього середовища, як: «Держава», «Суб'єкти інфраструктури регіону» і «Конкуренти».



**Рис. 12. Визначення центру зваженості соціальних інтересів підприємства ТОВ «Данон Дніпро» з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища**

Логіка такого висновку полягає у наступному. Всі суб'єкти, координати яких є меншими за координати центру зваженості соціальних інтересів підприємства з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища свідчать про негативні тенденції, тобто про низькі рівні узгодженості. Таким чином, саме з ними в першу чергу необхідно підвищувати рівні соціальної узгодженості, беручи до уваги можливість щодо подолання перешкод у формуванні стратегій активізації трудової активності персоналу.

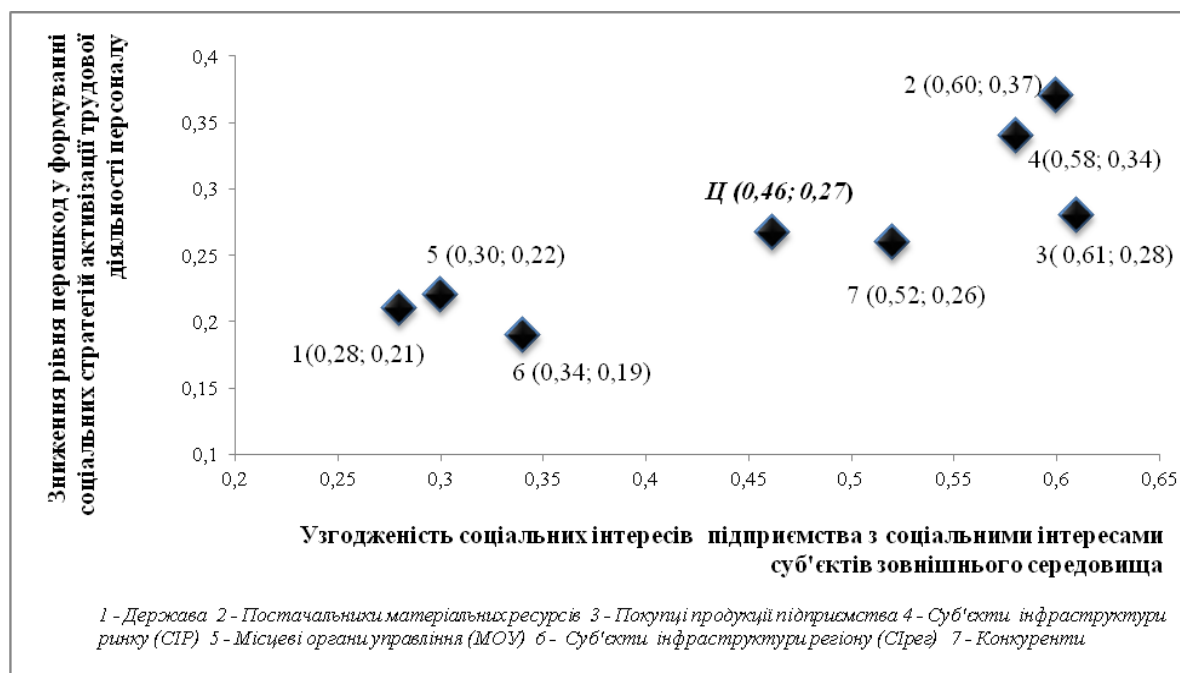




**Рис. 13. Визначення центру зваженості соціальних інтересів підприємства ТОВ «Херсонський маслозавод» з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища**

За даними рисунку 13 можна зробити такі висновки. ТОВ «Херсонський маслозавод» потребує поліпшення соціальної з такими суб'єктами зовнішнього середовища, як: «Держава», «Постачальники матеріальних ресурсів», «Суб'єкти інфраструктури регіону». При цьому найбільш сприятливі умови для поліпшення взаємодії спостерігаються для суб'єкта «Постачальники матеріальних ресурсів», оскільки з усіх зазначених суб'єктів, він має найвищий рівень показника «Зниження рівня перешкод у формуванні соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу».

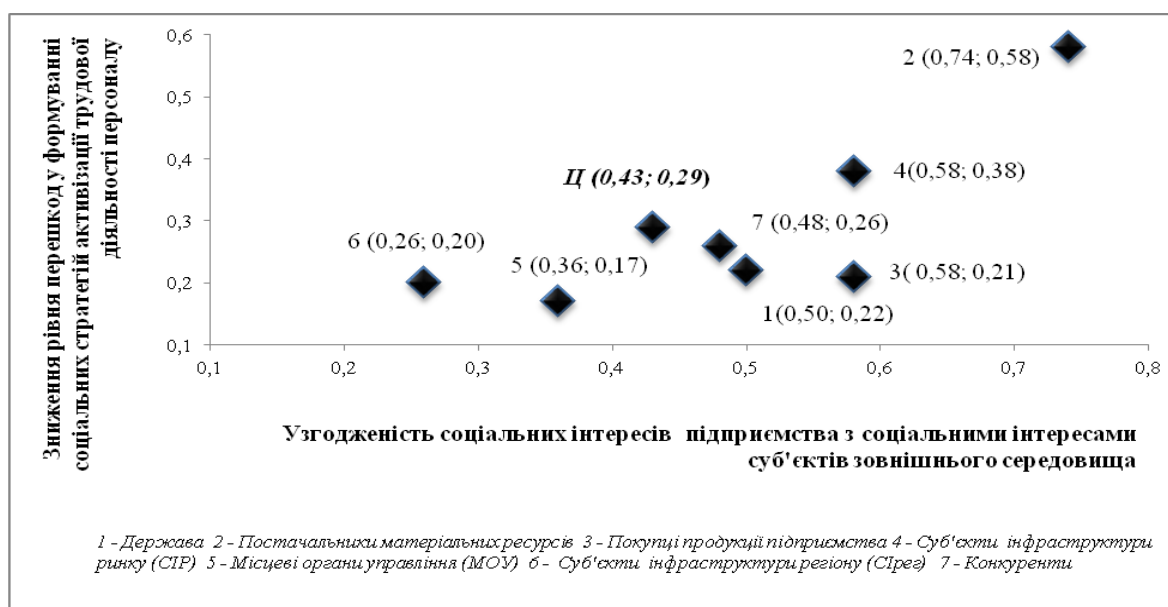
Рисунок 14 дозволяє констатувати, що підприємству ТОВ «ВВВВ» необхідно покращувати соціальну взаємодію з такими суб'єктами зовнішнього середовища, як: «Держава», «Суб'єкти інфраструктури регіону» та «Місцеві органи управління». При цьому найбільш сприятливі передумови для покращення взаємодії спостерігаються із суб'єктом зовнішнього «Місцеві органи управління», а найбільш несприятливі – із суб'єктом зовнішнього середовища «Суб'єкти інфраструктури регіону».



**Рис. 14. Визначення центру зваженості соціальних інтересів підприємства ТОВ «ВВВВ» з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища**

Рисунок 15 свідчить про досить сильні соціальні зв'язки із більшістю суб'єктів зовнішнього середовища

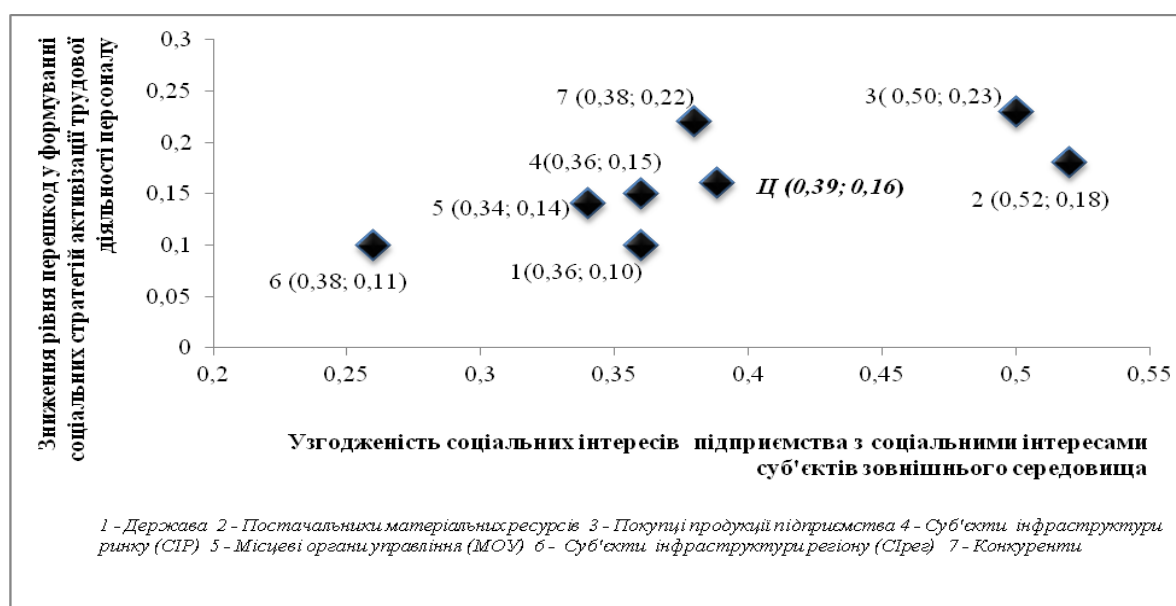
підприємства ТОВ «Агроальянс». Проте позиції таких суб'єктів, як «Суб'єкти інфраструктури регіону» та «Місцеві органи управління» мають не тільки слабкі соціальні зв'язки з підприємством ТОВ «Агроальянс», але і несприятливі передумови для їх поліпшення, про що свідчать низькі значення показника «Зниження рівня перешкод у формуванні соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу» (0,20 та 0,17 відповідно).



**Рис. 15. Визначення центру зваженості соціальних інтересів підприємства ТОВ «Агроальянс» з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища**

Аналогічна ситуація спостерігається і на підприємстві ТОВ «Кальміус» (рис. 16), на якому також до числа суб'єктів, які потребують покращення соціальної взаємодії із підприємством потрапили

суб'єкти зовнішнього середовища «Суб'єкти інфраструктури регіону» та «Місцеві органи управління». Хоча при цьому також потребують покращення взаємодії такі суб'єкти зовнішнього середовища, як «Держава» та «Суб'єкти інфраструктури ринку».

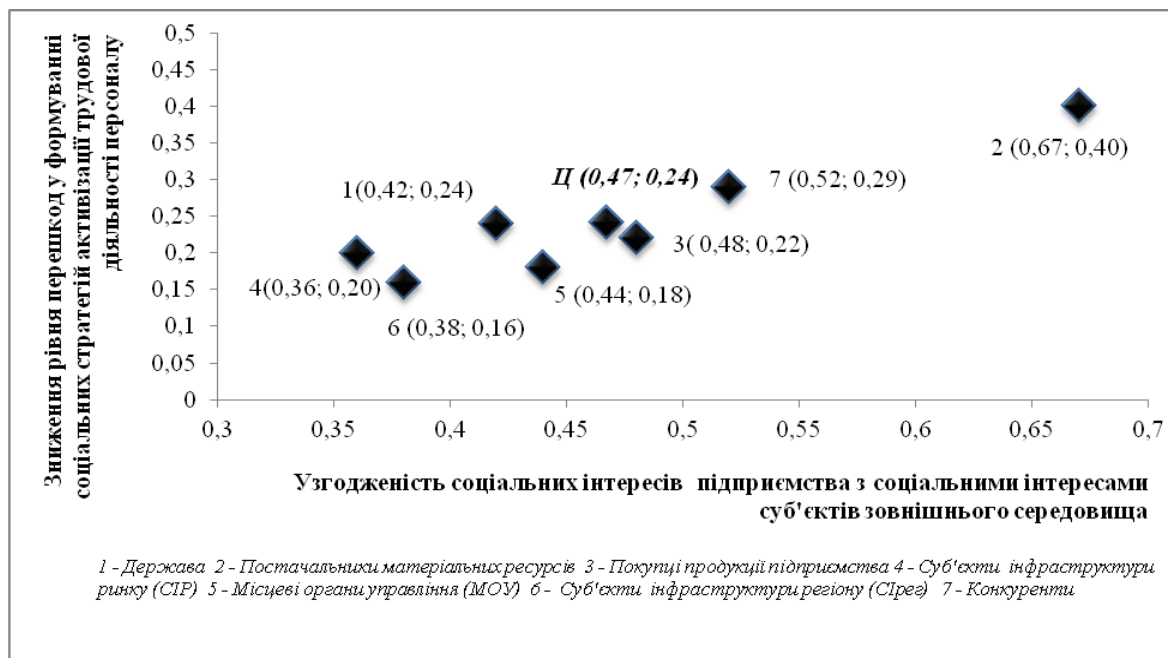


**Рис. 16. Визначення центру зваженості соціальних інтересів підприємства ТОВ «Кальміус» з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища**

Найбільш узгоджені соціальні інтереси підприємство ТОВ «Кальміус» має із суб'єктами зовнішнього середовища «Постачальники матеріальних ресурсів» та «Покупці продукції підприємства».

Для підприємства ТОВ «Агро-Юг» (рис. 17) існує нагальна потреба у підвищенні узгодженості соціальних інтересів із суб'єктами зовнішнього середовища

«Держава», «Суб'єкти інфраструктури регіону», «Місцеві органи управління», «Суб'єкти інфраструктури ринку».



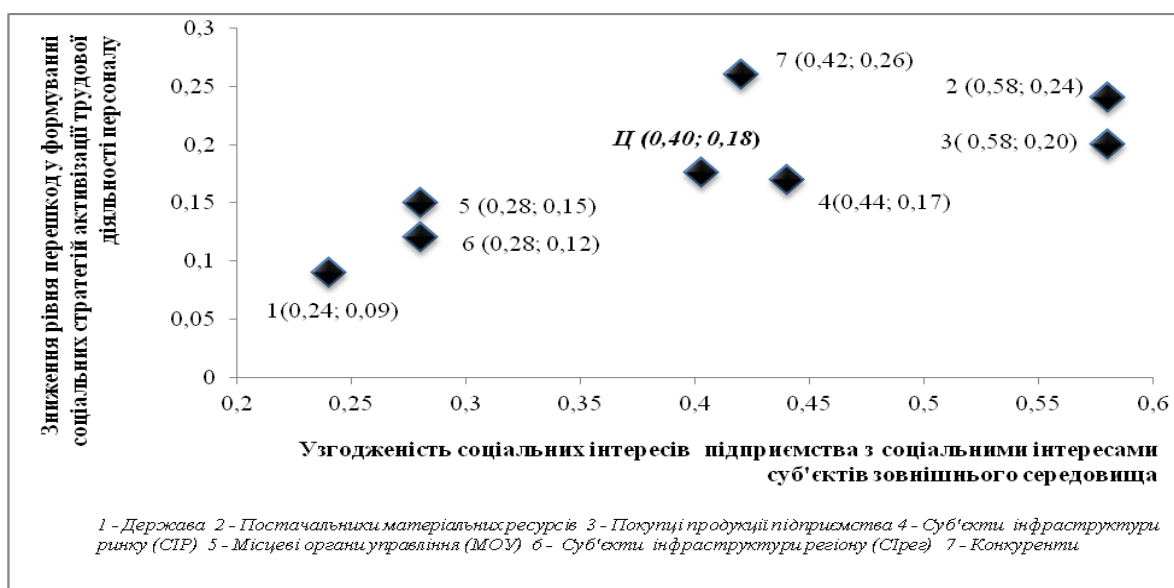
**Рис. 17. Визначення центру зваженості соціальних інтересів підприємства ТОВ «Агро-Юг» з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища.**

У невідповідній позиції знаходиться з позицій узгодження соціальних інтересів суб'єкт зовнішнього середовища «Покупці продукції підприємства», оскільки має низький рівень показника «Зниження рівня перешкод у формуванні соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу», що свідчить про відкладену загрозу переходу цього суб'єкта із зони з прийнятним рівнем узгодженості до зони низького рівня узгодженості соціальних інтересів.

Найбільш узгоджені соціальні інтереси підприємство ТОВ «Агро-Юг» має із суб'єктами

зовнішнього середовища «Постачальники матеріальних ресурсів» та «Конкуренти».

Аналізуючи позиції узгодженості соціальних інтересів підприємства ТОВ «Ойл Технолоджі» (рис. 18), можна зазначити, що як і для більшості попередніх підприємств тут склалися недостатньо високі рівні взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища «Держава», «Суб'єкти інфраструктури регіону», «Місцеві органи управління», що свідчить уже про певну закономірність та наводить на думку про існування суб'єктивних аспектів наявності перешкод у комунікаціях саме із зазначеними суб'єктами.



**Рис. 18. Визначення центру зваженості соціальних інтересів підприємства ТОВ «Ойл Технолоджі» з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища**

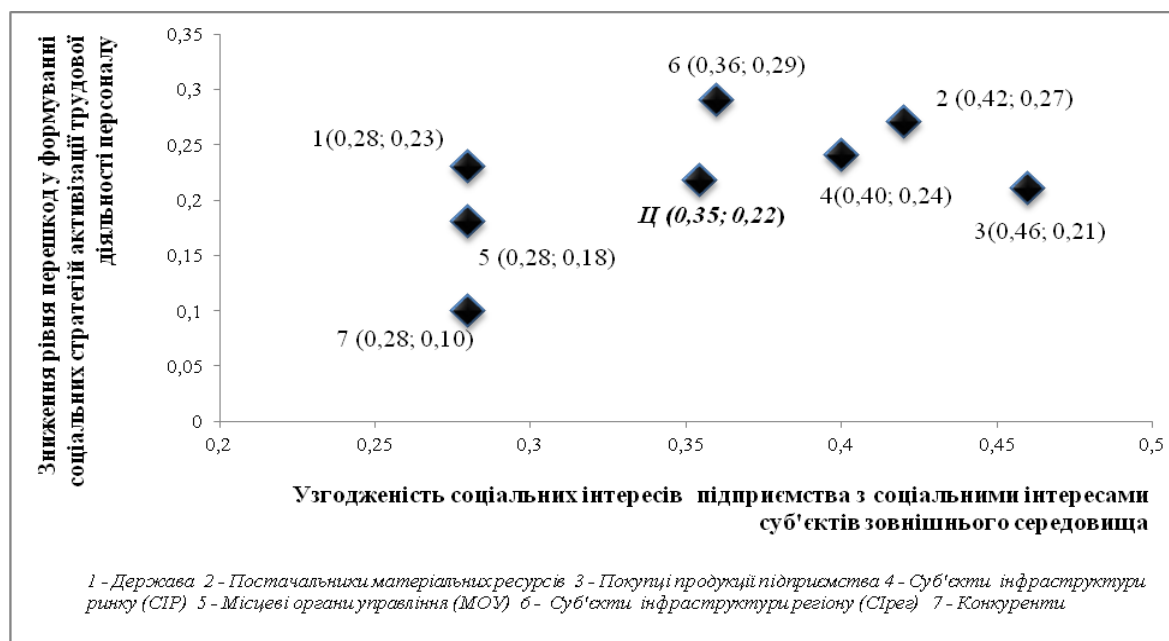
Також із рисунку 18 витікає, що підприємству слід очікувати загрози у напрямку узгодження інтересів із

суб'єктом зовнішнього середовища «Держава», по якому спостерігається один з найбільш низьких рівнів показника «Зниження рівня перешкод у формуванні соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу», який становить лише 0,09. Для порівняння для суб'єкта «Конкуренти» цей показник становить 0,26.

Найбільш узгоджені соціальні інтереси підприємство ТОВ «Ойл Технолоджі» має із суб'єктами зовнішнього середовища «Постачальники матеріальних ресурсів» та «Покупці продукції підприємства».

При аналізі позицій узгодженості соціальних інтересів підприємства ТОВ «Сан Лайт» із суб'єктами зовнішнього середовища (рис. 19) можна констатувати, що найбільш низький їх рівень спостерігається одночасно по трьох суб'єктах «Держава», «Місцеві органи управління» та «Конкуренти». Однак для останнього суб'єкта спостерігаються найбільші загрози щодо погіршення позицій узгодження соціальних інтересів з підприємством, оскільки показник «Зниження рівня перешкод у формуванні соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу» є дуже низьким і становить лише 0,10.

Позитивно можна оцінити рівень узгодженості соціальних інтересів підприємства ТОВ «Сан Лайт» з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища «Покупці продукції підприємства», «Постачальники матеріальних ресурсів», «Суб'єкти інфраструктури ринку» та «Суб'єкти інфраструктури регіону».

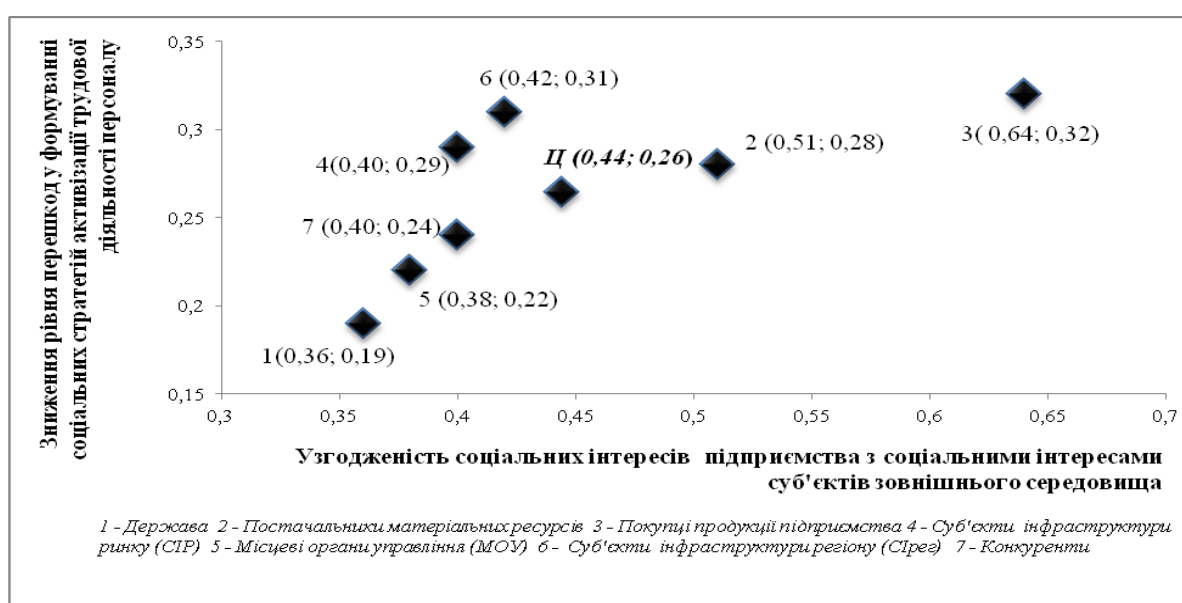


**Рис. 19. Визначення центру зваженості соціальних інтересів підприємства ТОВ «Сан Лайт» з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища**

Для підприємства ТОВ «Агросіті Трейд», позиції узгодженості соціальних інтересів якого із соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища представлено на рис. 20, характерним є наявність великої кількості суб'єктів зовнішнього середовища, з якими існують незадовільні рівні взаємодії щодо соціальних інтересів. Так, із восьми суб'єктів зовнішнього середовища, з п'ятьома – підприємство має низькі рівні узгодженості соціальних інтересів, це, зокрема, такі суб'єкти: «Держава», «Суб'єкти інфраструктури ринку», «Суб'єкти інфраструктури регіону», «Конкуренти», «Місцеві органи управління». Але навіть серед зазначених суб'єктів слід виділити ті, які мають велику імовірність перейти до зони високої



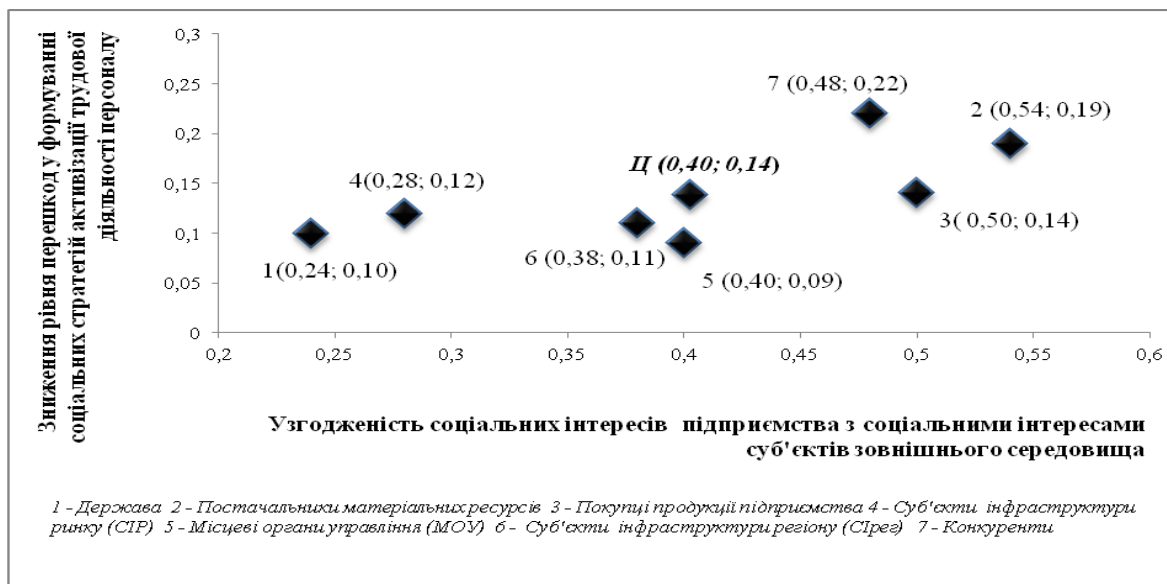
узгодженості інтересів, це такі, як: «Суб'єкти інфраструктури ринку» та «Суб'єкти інфраструктури регіону», по яких спостерігаються найвищі у групі суб'єктів зовнішнього середовища для підприємства ТОВ «Агросіті Трейд» показники «Зниження рівня перешкод у формуванні соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу» (відповідно становлять 0,29 та 0,31).



**Рис. 20. Визначення центру зваженості соціальних інтересів підприємства ТОВ «Агросіті Трейд» з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища**

При аналізі позицій узгодженості соціальних інтересів підприємства ТДВ «Олешківський маслозавод» із суб'єктами зовнішнього середовища (рис. 21) можна констатувати, що найбільш низький їх рівень спостерігається одночасно по трьох суб'єктах «Держава»,

«Місцеві органи управління», Суб'єкти інфраструктури ринку», «Суб'єкти інфраструктури регіону».



**Рис. 21. Визначення центру зваженості соціальних інтересів підприємства ТДВ «Олешківський маслозавод» з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища**

Наведений аналіз позицій узгодженості соціальних інтересів підприємств з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища на основі їх положень по відношенню до точки центру зваженості дозволяє спростити як процедуру моніторингу, так і процедуру визначення напрямків корегування зазначених позицій.

## **5.2. Визначення адекватних мотиваційних стратегій активізації трудової діяльності персоналу на основі мотиваційної стратегічної матриці**

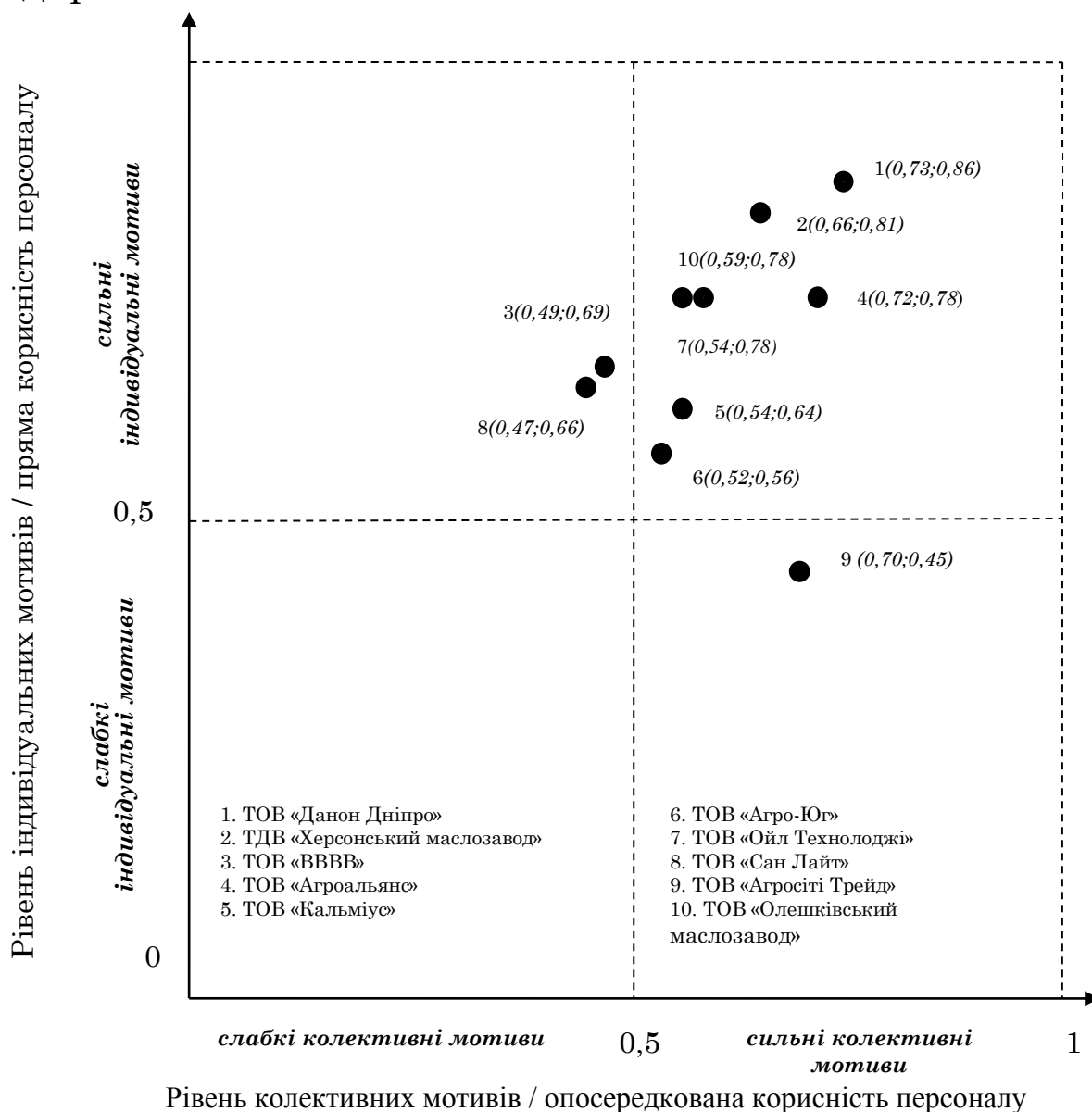
Адекватність слід розуміти, як відповідність певним уявленням, інтересам. Оскільки підприємство можна розглядати як двоїсту систему, суб'єктом якої, з одного боку, може бути окремий працівник з певними індивідуальними інтересами, а з іншого колектив працівників – персонал з колективними інтересами, то адекватність мотиваційних стратегій слід розглядати як відповідність інтересів окремого працівника інтересам персоналу підприємства.

Принцип адекватності, закладений у сутнісне розуміння стратегії активізації трудової діяльності персоналу, дає методичні підстави визначати в позиції мотиваційних стратегій у матриці з осями «Рівень колективних мотивів / опосередкована корисність персоналу» та «Рівень індивідуальних мотивів / пряма корисність персоналу».

Баланс між прямими та опосередкованими вигодами визначає загальну вмотивованість до активізації трудової діяльності персоналу. В залежності від прояву рівня прямої корисності персоналу, яку можна вважати індивідуальним мотивом, та опосередкованої корисності, яку можна вважати колективним мотивом, можна виділити такі комбінації: 1 – слабкі індивідуальні мотиви/слабкі колективні індивідуальні мотиви; 2 – сильні індивідуальні

мотиви/слабкі колективні індивідуальні мотиви; 3 – слабкі індивідуальні мотиви/сильні колективні індивідуальні мотиви; 4 – сильні індивідуальні мотиви/сильні мотиви.

Для наочного представлення таких позицій запропоновано застосовувати мотиваційну стратегічну матрицю. На рис. 22 представлено позиції аналізованих підприємств.



**Рис. 22. Мотиваційна стратегічна матриця**

Дані мотиваційної стратегічної матриці дозволяють визначати адекватні мотиваційні стратегії активізації трудової діяльності персоналу та їх управлінське наповнення. Зокрема, позиція підприємства ТОВ «Агросіті Трейд» свідчить про слабкі індивідуальні мотиви, які застосовуються на цьому підприємстві. Беручи уваги визначений комплекс соціальних стратегій для цього підприємства, можна рекомендувати побудову стратегій кар'єрного зростання та стратегії підтримки соціального статусу проводити на основі соціальних вигід прямої дії, які корелюють за своїм змістом із зазначеними стратегіями за такими напрямками – гідна праця; кар'єрне зростання; праця, як джерело особистих доходів.

Підприємства ТОВ «Сан Лайт» та ТОВ «ВВВВ» опинились у зоні матриці, для якої є характерною комбінація параметрів 2 – сильні індивідуальні мотиви/слабкі колективні індивідуальні мотиви. Тобто на цих підприємствах слід більше приділяти увагу формуванню мотиваційних стратегій, спрямованих на посилення дії колективних мотивів.

Завданням управління людськими ресурсами є формування виробничої поведінки співробітників, що забезпечує досягнення організаційних цілей. Бажана виробнича поведінка визначається двома основними чинниками – бажанням (мотивацією) і здатністю співробітника виконувати необхідні функції. Механізм людської мотивації дуже складений, тому на бажання співробітника виконувати необхідні виробничі функції роблять вплив усі методи управління персоналом.

Те ж саме справедливе по відношенню до здатностей співробітника, які першочергово визначаються на етапі підбору, організації, що розвивається, в процесі професійного навчання і залежною від зворотного зв'язку і винагороди, що отримується співробітником від організації. В цьому контексті цілісність системи управління персоналом є найважливішою умовою її ефективного функціонування.

Якщо системи відбору і розвитку керівників орієнтують на досягнення стратегічних цілей, поглиблене знання бізнесу, широкий кругозір, уміння засвоювати і використати нові знання, а системи зворотного зв'язку і винагороди відмічають спеціальні професійні навички, акуратність у виконанні індивідуальних планів, особисту відданість керівникові, співробітники організації отримують суперечливі «сигнали» про те, яка поведінка позитивно оцінюється організацією, що негативно позначається на їх продуктивності.

Організація може посилити цілісність системи управління персоналом за рахунок:

- чіткого визначення власних цілей і їх роз'яснення усім своїм співробітникам;
- детального моделювання «ідеальної» виробничої поведінки для усіх посад (співробітників) організації;
- координації в роботі підрозділів служби людських ресурсів;

- постійної взаємодії фахівців з людських ресурсів з лінійними керівниками, що безпосередньо управляють персоналом.

Реалізація будь-якої соціальної стратегії неможлива без відповідних фінансових витрат. В цьому випадку необхідно визначитись з доцільністю витрат, які забезпечать бажаний соціальний ефект. Для цього можна скористатись методом визначення ефекту соціального леверидж у, але застосувати його у зворотному напрямку.

Тобто у разі відомого ступеня прояву ефекту соціального важеля, обумовленого фактичним рівнем узгодженості інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища ( $У_{\phi}$ ), відомого прояву ефекту соціального важеля у зв'язку з різним рівнем корисності персоналу ( $К_{\phi}$ ) та відомого бажаного рівня стандартизованих змін праці ( $ЗП_{\sigma}$ ) може бути розрахований рівень соціальних інвестицій (доцільних витрат на реалізацію соціальних стратегій  $СІ$ ).

Тобто формула (8) може бути трансформована для визначення  $СІ$  наступним чином:

$$СІ = У \times К \times \frac{ЗП}{ЕСЛ}, \quad (9)$$

Зазначений підхід є гнучким та дозволяє при зміні параметрів, які залежать від поставленої керівництвом соціальної мети, визначати доцільні витрати на реалізацію як комплексу соціальних стратегій, так і

окремих управлінських заходів, включених до плану реалізації стратегії.

## **Висновки до розділу 5**

В розділі 5 висунуто та доведено гіпотезу про можливість підвищення узгодженості соціальних інтересів підприємства з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища у разі підвищення рівня збалансованості узгодженостей соціальних інтересів підприємства з інтересами різних суб'єктів зовнішнього середовища. Підвищення рівня збалансованості слід розглядати як наближення всіх інтересів до певної центричної точки – центру зваженості всіх інтересів через показник зниження рівня перешкод у формуванні соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу за рахунок підвищення взаємодії із певним суб'єктом зовнішнього середовища.

Центр зваженості соціальних інтересів суб'єктів зовнішнього середовища з соціальними інтересами підприємств розташовується у площині, визначеній осями «зниження рівня перешкод у формуванні соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу» та «узгодженості соціальних інтересів підприємства з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища» та слугує визначенню напрямків підвищення узгодженості соціальних інтересів підприємства з соціальними інтересами кожного із суб'єктів зовнішнього середовища.



Координати центру зваженості соціальних інтересів визначаються, як середньоарифметична величина від суми середньозважених (за показником узгодженості соціальних інтересів) знижень рівня перешкод у формуванні соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу для кожного суб'єкта зовнішнього середовища (для вісі «зниження рівня перешкод у формуванні соціальних стратегій активізації трудової діяльності персоналу») та як середньоарифметична величина від суми середньозважених (за показником зниження рівня перешкод у формуванні соціальних стратегій) узгодженостей соціальних інтересів (для вісі «узгодженості соціальних інтересів підприємства з соціальними інтересами суб'єктів зовнішнього середовища»).

Визначено напрямки підвищення узгодженості інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища по всім аналізованим переробним підприємствам.

В монографії доведено, що баланс між прямими та опосередкованими вигодами визначає загальну вмотивованість до активізації трудової діяльності персоналу. В залежності від прояву рівня прямої корисності персоналу, яку можна вважати індивідуальним мотивом, та опосередкованої корисності, яку можна вважати колективним мотивом, можна виділити такі комбінації: 1 – слабкі індивідуальні мотиви/слабкі колективні індивідуальні мотиви; 2 – сильні індивідуальні мотиви/слабкі колективні

індивідуальні мотиви; 3 – слабкі індивідуальні мотиви/сильні колективні індивідуальні мотиви; 4 – сильні індивідуальні мотиви/сильні мотиви.

Для наочного представлення таких позицій в монгографії запропоновано застосовувати мотиваційну стратегічну матрицю.

Дані мотиваційної стратегічної матриці дозволяють визначати адекватні мотиваційні стратегії активізації трудової діяльності персоналу та їх управлінське наповнення.

Метод соціального левериджу може бути застосований для вирішення зворотної задачі. Тобто у разі відомого ступеня прояву ефекту соціального важеля, обумовленого фактичним рівнем узгодженості інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища ( $У\phi$ ), відомого прояву ефекту соціального важеля у зв'язку з різним рівнем корисності персоналу ( $К\phi$ ) та відомого бажаного рівня стандартизованих змін праці ( $ЗП\phi$ ) може бути розрахований рівень соціальних інвестицій (доцільних витрат на реалізацію соціальних стратегій).

Зазначений підхід є гнучким та дозволяє при зміні параметрів, які залежать від поставленої керівництвом соціальної мети, визначати доцільні витрати на реалізацію як комплексу соціальних стратегій, так і окремих управлінських заходів, включених до плану реалізації стратегії.

---

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

---

1. Адизес И. Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию: К., – 2015. – 160 с.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес // Пер. с англ. под научн. ред. А. Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
3. Адлер Ю. П., Аронов И. З., Шпер В. Л. Что век грядущий нам готовит? Менеджмент 21 века – краткий обзор основных тенденций. Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm046.html>
4. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (2010-2017). [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://smida.gov.ua>
5. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України URL:<http://smida.gov.ua/db/participant/05393122>.
6. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятия: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. / М. Д. Аистова – Д.: Альпиа Паблишер, 2002. – 287с.
7. Актуальні питання економіки праці та сучасні проблеми управління персоналом : монографія за ред.

д-ра екон. наук, проф. А. В. Череп. Запоріжжя, 2011. – 229 с.

8. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф: сокр. пер. с англ. / науч.ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

9. Ансофф І. Стратегічне управління: уч. посібник. – К., 2006. – 358 с.

10. Арістова І.В. Соціальна функція держави як визначальна категорія права соціального забезпечення України // Форум права. – 2006. – № 2. – С. 18-21. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>].

11. Базалієва Л. В. Методичні аспекти формування довірчих взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами / Бізнес інформ, 2017 – №4. – С. 376-385.

12. Базилевич В. Д. Економічна теорія: Політекономія. Підручник. Київ: Знання-Прес 2004. – 615с.

13. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. Донецьк, 2006. – 471 с.

14. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк, 2010. – 238 с.

15. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. – СПб. : Питер, 2000. — 207 с.
16. Баранская И. Кайдзен: 5 принципов, обеспечившие успех японской модели управления. Лайфхакер, 2013. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://lifehacker.ru/2013/01/27/kaizen/>
17. Басовский Л.Е., Лунева А.М., Басовский А.Л. Экономический анализ. К., 2008. – 222 с.
18. Бланк И. А. Управление прибылью. / И. А. Бланк – Л.: Изд-во ЛГУ, 2007. – 768 с.
19. Блау П. Различные точки зрения на социальную структуру и их общий знаменатель // Американская социологическая мысль: тексты / Под ред. В. И. Добренкова. – К., 1994. – С. 8-29.
20. Блонська В. І. Вдосконалення методики оцінювання стратегії розвитку активів підприємства/ В. І. Булонська, Р. О. Добуш //Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.14. – С. 234-239.
21. Богиня Д. П. Ментальний чинник у сфері праці : проблеми теорії та практики / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна ; передмова І.Ф. Кураса. – К. «Шторм», 2003. – С. 82.
22. Бойченко Г. В. Аналіз прямих матеріальних витрат на переробних підприємствах України. Економічний простір, 2017. – № 23/2. – С. 214-219.

23. Бок Л. Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google. – К., 2015. – 384 с.

24. Болотіна, Н. Б. Трудове право України: підручник / Н. Б. Болотіна. – К.: Вікар, 2016. – 725 с.

25. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг. – 2015. – №2 (81). – С. 37-41.

26. Бородкін Л. Про еволюції мотивації праці промислових робітників [Електронний ресурс] / Л. І. Бородкін. – Режим доступу : <http://www.hist.msu.ru/Departments/Есohist/ОВС/borodkin.html>

27. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Боумэн К.: Пер. с англ. – Д.: ЮНИТИ, 2007. – 320 с.

28. Бражник М. В. Научные школы стратегического управления: варианты классификации / М. В. Бражник // Проблемы современной экономики. – № 3(31). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2706>

29. Бузько І. Р., Вартанова О. В., Надьон Г. О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ, 2009. – 304 с.

30. Булатов А. С. Экономика, 3-е изд., перераб. и доп. / А. С. Булатов. К., 2012. – 896 с.

31. Буркинський, Б. В. Соціальний капітал: сутність, джерела та структура, оцінка / Б. В. Буркинський, В. Ф. Горячук // Економіка України. – 2013. – № 1. – С. 67-81.

32. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. / Вайсман А. – К.: Экономика, Интерэксперт, 2015. – 343 с.

33. Вакульчик О. М. Механізм оцінки результативності діяльності підприємств з корпоративним управлінням: дис. докт. екон. наук: 08.06.01. – Дніпропетровськ, 2014. – 386 с.

34. Варецька О. Соціально-економічне підґрунтя трудової міграції населення України / О. Варецька // Україна: аспекти праці. – 2005. – № 5. – С. 34-39.

35. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом. Київ, 2005. – 403 с.

36. Введение к отдельному изданию работы К. Маркса «Наемный труд и капитал». Режим доступа: <https://fil.wikireading.ru/28049>

37. Венедіктов В. С. Концептуальні засади сучасного розвитку трудового права України / В. С. Венедіктов // Сучасні проблеми трудового та пенсійного законодавства : матеріали IV Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Харків, 27 листопада 2015 р.) ; за

заг. ред. К. Ю. Мельника – МВС України, Харк. нац. Ун-т внутр. справ. – Х. : ХНУВС, 2015. – С. 20-24.

38. Верховна Рада України. 2016. Указ Президента України «Про Концепцію державної промислової політики» від 12.02.2016 р. № 108/209.

39. Верховна Рада України. 2017. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року» від 17.07.2017 р. № 603-р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5407-vi>

40. Весин В. Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – К., 2018. – 496 с.

41. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и КРІ. Инструменты для руководителей. К., 2016. – 208 с.

42. Виноградов В. А. Информация как глобальная проблема современности. – К., 2009. – 231 с.

43. Висновки за результатами аналізу та експертизи проекту Закону України «Про Державний бюджет України на 2016 рік». – К. : Рахункова палата, 2015. – 45 с.

44. Виханский О. Стратегическое управление. – К., 1998. – 296 с.

45. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. – К., 2003. – 528 с.



46. Власенко Т. А. Чинники формування синтезованого капіталу на регіональному рівні / Т. А. Власенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2015. – № 1 (69), ч. 2 – С. 228-238.

47. Вовк А. В. Адаптація универсальной модели развития к исследованию ЖЦП. / А. В. Вовк // Економіка розвитку – Х.: ХДЕУ, 2014. – № 3. – С.15-18.

48. Волгин Н., Валь Е. Мотивационная основа эффективности труда // Человек и труд – 2016. – №4 – С.75-79.

49. Волкова О. В. Ринок праці / О. В. Волкова. — К.: Центр учбової літератури, 2007. – 624 с.

50. Волошин В.С. Оцінювання корисності економічної інформації в процесі прийняття управлінських рішень. Вісник національного університету водного господарства та природокористування, 2012. – Випуск 3(59). – Серія «Економіка». – С. 41-46.

51. Воробьев А., Жданов С., Кузьмина Ю. Стратегическое управление персоналом. Управление персоналом. №15. – 2008. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1692>

52. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади успіху соціальної стратегії. К., 2016. – 576 с.

53. Гавра Д. Основы теории коммуникации: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. Санкт-Петербург, 2011. – 288 с.

54. Галицкая Н. В. К вопросу о циклах и кризисах — от опыта прошлого к проблемам будущего / Н. В. Галицкая // Международная экономика. – 2010. – № 8. – С. 10-18.

55. Гебер Н. А. Генеза концепцій управління персоналом підприємства. Науковий вісник РУЕТ: Economic Science. Полтава, 2013. – С. 78-82.

56. Геець В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку / Валерій Михайлович Геець ; НАН України ; Ін-т екон. та прогноз. НАН України. – К., 2009. – 864 с.

57. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. – Луганск, 2010. – 480 с.

58. Глотова Д. В. Вартісний підхід до управління бізнес-процесами підприємства. Сталий розвиток економіки. – №3. – 2013. – С.125-130.

59. Глухова Е. В. Концепция жизненных циклов: необходимо ли ее понимание и применение финансистами на рынке? / Е. В. Глухова // Корпоративные финансы, 2007. – № 4. – С. 111-117.

60. Гнилицька Л. В. Теоретико-методологічні та прикладні основи забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності: монографія /

Л. В. Гнилицька, О. І. Захаров // К.: Дорадо-Друк, 2011. – 290с.

61. Гончаренко І. В. Ретроспективи формування промислових територій регіонів України / І. В. Гончаренко // Регіональна економіка. – 2016. – № 3 (149). – С. 204-209.

62. Гончарова І. В. Вплив сучасних тенденцій розвитку профспілкового руху на реалізацію принципів соціального партнерства. Економічний часопис ХХІ. – № 7-8, – 2012. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://soskin.info/ea/2012/7-8/201228.html>

63. Господарський Кодекс України № 436-IV від 16 січня 2016 р.

64. Грабовецький Б. Є. Планування та економічне прогнозування. Вінниця, 2013. – 66 с.

65. Гриценко А. А. Методологічні основи модернізації України / А. А. Гриценко // Економіка України. – 2011. – № 2. – С. 4-12.

66. Грішнова О. А. Нагромадження людського, інтелектуального і соціального капіталу підприємства як основна форма його капіталізації / О. А. Грішнова. — Донецьк: Вісник Донецького університету економіки і права, 2011. — С. 10-13.

67. Грішнова О. А. Соціальні інновації у трудових відносинах: суть, види, проблеми реалізації в Україні /

О. А. Грішнова, Г. Ю. Міщук // Демографія і соціальна економіка. – 2013. – №2 (20). – С. 167-178

68. Костенко Т. О. Інформаційні технології в системі новітніх чинників зростання продуктивності праці: тенденції і парадокси / О. А. Грішнова, Т. О. Костенко // Актуальні проблеми економіки. – № 2 (152). – 2014. – С. 462-469.

69. Гродовський О. В. Механізм оцінювання економічної стратегії промислових підприємств у ринковому середовищі (на прикладі підприємств машинобудування): автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук. спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. В. Гродовський. – Хмельницький, 2010. – 22 с.

70. Гройсман В. Б. назвав розвиток підприємництва рушійною силою модернізації економіки України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ua.112.ua/suspilstvo/hroisman-nazvav-rozvytok-pidpriemnytstvarushiinoiu-syloiu-modernizatsii-ekonomiky-ukrainy-336146.html> – Назва з екрана.

71. Громадська Н. А. Інституціональне забезпечення соціального діалогу в Україні: тенденції розвитку та перспективи. Наукові праці : науково-методичний журнал. – Т. 65. – Вип. 52. – Політичні науки. Миколаїв, 2007. – С. 100-105.

72. Громова О. Н. Формирование стратегии управления персоналом предприятия (теоретические и методические аспекты): дис. докт. экон. наук: 08.00.04. К., 2017. – 283 с.

73. Грот Д. Дисциплина без наказаний. Как превратить проблемных работников в ценные кадры организации / Д. Грот. Санкт-Петербург, 2017. – 336 с.

74. Грузіна І. А. Трансформація підходу до мотивації праці персоналу в умовах інформаційної економіки / І. А. Грузіна // Економіка розвитку. – 2014. – №1. – С. 67-70.

75. Дем'янчук І. А. Природа і особливості виникнення економіки соціальної сфери. К. Економіка, 2015. – № 8. – С. 4–34.

76. Дергачев В. Геополитическая и геоэкономическая трансформация Украины. Научные труды в семи книгах. Кн. 6. Электронное издание на CD. URL: <http://dergachev.ru/book-16/>

77. Десслер Г. Управление персоналом: Учебн. пособие. / Под ред. Шленова А. А. – Д.: БИНОМ, 1997. – 432 с.

78. Держстат України. Офіційний сайт. Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

79. Динаміка середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності промисловості у 2010-

2017 роках Державна служба статистики. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

80. Довбня С.Б., Письменна О.О. Методичні аспекти аналізу управлінських бізнес-процесів підприємства. *Металлургическая и горнорудная промышленность*. 2013. – № 1. – С.102-105.

81. Довбня С.Б., Письменна О.О. Моделювання бізнес-процесів як інструмент управління металургійними підприємствами. *Металлургическая и горнорудная промышленность*. – №1 (229). – Днепропетровск, 2005. – С.110-114.

82. Довбня С.Б., Письменна О.О. Управління на основі моделювання бізнес-процесів: сутність, етапи, переваги. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2005.– №1 (31). – Ч. II. – С.40-48.

83. Дорожня карта «Як знайти роботу внутрішньо переміщеним особам» [Електронний ресурс] // Кабінет Міністрів України. – 2014. – [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <http://znrada.gov.ua/TEMS21/TEMS3/dk.pdf>.

84. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века / К., – 2012. – 256 с.

85. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Т. Г. Дудар, В.В. Мельниченко. — К. : Центр учбової літератури, 2009 — 254 с.

86. Дэвисон Б. Как измерить HR-менеджмент. К., 2009.– 368 с.
87. Дятлов А. Три моделі життєвого циклу і розвиток організації / А. Дятлов [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.prostobiz.ua/layout/set/print/biznes/vitie\\_biznesa](http://www.prostobiz.ua/layout/set/print/biznes/vitie_biznesa).
88. Евенко Л. И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала (Материалы конференции). – Нижний Новгород, – 2016. – С. 33 – 37.
89. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. Х., 2011. 351 с.
90. Економіка підприємства: Підручник за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ, 2000. – 528 с.
91. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч.-метод. посібник / За заг. ред. проф. Качана Є. П. – Тернопіль: ТДЕУ, 2006. – 373 с.
92. Економічна активність населення України 2015: Стат. збірник / Державна служба статистики України, Київ, 2016. – 201 с.
93. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / під ред. С. В Мочерного. — Львів : Світ, 2005. — Т.1 — 616 с.

94. Економічний тлумачний словник. Понятійна база законодавства України у сфері економіки / авт.-уклад. Д. Д. Гордієнко. — К. : КНТ, 2006. — 308 с.

95. Елдышев Ю. Н. Экономика знаний «Экология и жизнь» Научно-популярный и образовательный журнал. — №1, 2003. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ecolife.ru/jornal/econ/2003-1-1.shtml>

96. Елецких С. Я. Анализ подходов к формализации жизненного цикла предприятия в контексте антикризисного управления / С. Я. Елецких // Режим доступа: [http://www.prostobiz.ua/layout/set/print/biznes/vitie\\_biznesa](http://www.prostobiz.ua/layout/set/print/biznes/vitie_biznesa).

97. Елиферов В., Репин В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. К., 2005. — 319 с.

98. Жемойда О. В. Державне управління у сфері переробної промисловості : навч. посіб. / О. В. Жемойда ; уклад. О. В. Ярошенко. — К. : НАДУ, 2013. — 56 с.

99. Жуков Б. М. Исследование систем управления. / Б.М. Жуков, Е.Н. Ткачева. — М.: Дашков и К, 2012. — 207 с.

100. Завіновська Г. Т. Економіка праці. Київ, 2003. — 300 с.

101. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування»: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2015, — № 49-51.



102. Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування»: Відомості Верховної Ради України (ВВР). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>

103. Закон України «Про оплату праці»: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2015, № 17, ст.121. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://index.fin.com.ua/index/wage/>

104. Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у 2016 році»: Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017. – № 5. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>

105. Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» (771/97-ВР ) (Відомості Верховної Ради України. Електронний ресурс – Режим доступа : <http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

106. Зарва О. Підривні інновації як ключовий елемент «формули успіху» у сучасному бізнес-середовищі // Економічний аналіз. – 2012. – №. 10/4. – С. 108-111.

107. Захаров В. И. Роль общественных интересов в социальном познании / В. И. Захаров // М: Мысль, 1968. – С. 87.

108. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособ. / под. ред. А. П. Градова; 3-е изд., испр. – СПб.: Спец – Лит., 2010. – 589 с.

109. Зотов В. В. Новые информационные технологии: фактор трансформации общественно-экономической формации или начало информационного общества / В. Зотов // Вестник академии рынка труда и информационных технологий. – 2016. – С. 8-11.

110. Индекс инфляции (Украина): Финансовый портал Минфин. [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://index.minfin.com.ua/index/infl/>.

111. Индекс реальной заработной платы: Финансовый портал Минфин. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://index.minfin.com.ua/index/real/>

112. Исикава К. Японские методы управления качеством труда. Сокр. пер. с англ. Под. ред. А. В. Гличева. К., 1988. – 214 с.

113. Ищенко И. Г. Кадровая политика и социальные технологии в управлении персоналом: Монография. П., 2016. – 136 с.

114. Іваненко В. О. Додана вартість як об'єкт аналізу статистичної звітності промислових підприємств. Проблеми теорії та методології

бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2016. – Вип. 1 (22). – С.122-130.

115. Іляш О.І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. К., 2010. – 476 с.

116. Інфраструктура регіонів України. Пріоритети модернізації. Аналітичне дослідження// ГО «Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень», Фонд імені Фрідріха Еберта. – Київ, 2017. – 108 с.

117. Капица С. П. Об ускорении исторического времени / С. П. Капица // Новая и новейшая история. – 2004. – № 6. – С. 3–16.

118. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – К., 2006. – 304 с.

119. Карлгаард Р. В здоровом бизнесе – здоровый дух. Как великие компании вырабатывают иммунитет к кризисам. К., – 2015.– 272 с.

120. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.

121. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Polit/kastel/intro2.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Polit/kastel/intro2.php)

122. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. Ч. II. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://podelise.ru/docs/index-25213438-1.html?page=29>

123. Катаев А. В. Партнерство між роботодавцем та працівниками – еволюція від школи наукового управління до формування взаємовідносин на засадах соціальної відповідальності. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». №1, 2014. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2704>.

124. Кирдина С. Институциональная структура современной России: эволюционная модернизация / С. Кирдина // Вопросы экономики. – 2004. – №10. – С. 89-98.

125. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Київ, 2006. – 366 с.

126. Клейнер Г. Б. Системно-интеграционная теория предприятия / Г. Б. Клейнер // Original scientific paper; Received: September. – 2005. – № 30.

127. Князь С. Управління фінансовим забезпеченням розвитку інноваційної діяльності машинобудівних підприємств/ С. Князь, Н. Георгіаді // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів : Видавництво НУ «ЛП», 2008. – №.580 – С. 289-294.

128. Кован С. Е. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие / С. Е. Кован. – М.: КНОРУС, 2009 – 160 с.

129. Кови Ш., Макчесни К., Хьюлинг Дж. Как достичь цели. Четыре дисциплины исполнения. – К.: Наука, 2013. – 312 с.

130. Кодекс законів про працю України: Затверджено Законом № 322-VIII від 10.12.15 ВВР, 2015, Додаток до № 50. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>

131. Козик В. Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини / В. Козик, Л. Панкова. – К.: Знання, 2006. – 586 с.

132. Лесик Л. І. Система показників оцінювання поточного рівня ендогенного економічного потенціалу підприємств / Економічний простір, 2014. – № 86. – С. 173-184.

133. Козловський С. В. Структурно-логічна модель управління стратегічним економічним потенціалом сучасних економічних систем. Наука й економіка, 2010. – 1 (17). – С.218-227.

134. Колесніков О. О. Управління стратегічним потенціалом підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01

«Економіка, організація і управління підприємствами» /  
О. О. Колесніков. – Х., 2005. – 18 с.

135. Колмогоров А. Н. Теория информации и теория алгоритмов / Колмогоров А. Н. – К. : Наука, 2017. – 303 с.

136. Кобржицький А. Імідж: учора, сьогодні, завтра / А. Кобржицький // Персонал. – 1999. – №1. – 56 с.

137. Константинов И. Человеческий капитал и стратегия национальных проектов. Открытая электронная газета Forum. msk.ru [Електронний ресурс]. Режим доступа: <http://forummsk.org/material/economic/310895.html>

138. Концепція стратегії розвитку інтелектуального потенціалу України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/Table/3006006/ConceptSID.ppt>.

139. Коровіна О. В. Управління життєвим циклом підприємств : Дис. канд. екон. наук 08.00.04, Херсон : ХНТУ, 2012, – 195 с.

140. Корчагин Ю. А. Человеческий капитал-интенсивный социально-экономический фактор развития личности, экономики, общества и государственности. Воронеж, 2011. – 28 с.

141. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства: Автореф.дис. канд. екон. наук. – Львів: Вид-во НУ «Львівська Політехніка», 2004. – 21 с.

142. Костенко Т. О. Основні напрямки використання інноваційних чинників для підвищення продуктивності праці / Т. О. Костенко // Економічний нобелівський вісник. – № 1(7). – 2014. – С. 254-261.

143. Костюніна А. М., Шукліна В.В. Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку / В. В. Шукліна, А. М. Костюніна // Матеріали 2-ої Всеукраїнської наук.-практ. конф. Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. Перспективи розвитку партизанського маркетингу як концепції відносин у рекламі сучасних підприємств. С. 245-248. Режим доступу: ДВНЗ «ХДАУ» [http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/konferencija%20XDAU\\_2017.pdf](http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/konferencija%20XDAU_2017.pdf)

144. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. Санкт-Петербург, 2006. 464 с.

145. Котляров И. Д. Маркетинг конкурентов и святы с конкурентами: сотрудничество как путь к рыночному успеху / Котляров. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://economics.open-mechanics.com/articles/191.pdf>].

146. Країни із найвищим рівнем освіти: Перша рейтингова система Rate1. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.rate1.com.ua/obshchestvo/2342/>. Назва з екрана.

147. Криворучко О. М. Мотивація трудової діяльності персоналу в умовах економічної кризи / О. М. Криворученко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4(94). – С. 98-105.

148. Крисяк Р. В. Міжнародне інвестування в умовах циклічного економічного розвитку : дис. канд. ек. наук : 08.00.02 / Крисяк Роман Володимирович – Київ, 2016. – 291 с.

149. Кріль Л. М. Коучинг: включити дальний світ / Л. М. Кріль // Управление персоналом. – 2007. – № 5. – С. 9-22.

150. Крутий І. А. Дисерт. канд.. ек. наук. Мотивація управлінського персоналу на підприємствах малого бізнесу. Спеціальності 08.00.04 (за видами економічної діяльності), 2015, – ХНТУ, – 191 с.

151. Кузьмін О. Є., Петришин Н. Я. Оцінювання економічної ефективності досягнення стратегій машинобудівних підприємств / О. Є. Кузьмін, Н. Я. Петришин // Фінанси України. – 2008. – №9. – С. 103-110.

152. Мельник О. Г. Діагностика потенціалу підприємства / О. Г. Мельник // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. – №1. – С. 155-166.

153. Петришин Н. Я. Оцінювання економічної ефективності досягнення стратегій машинобудівних



підприємств / Фінанси України, 2008. – № 9. – С. 103-110.

154. Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: учебник. Луганск: Знание, 2016. – 200 с.

155. Козаченко А. В. Зарубежный опыт мотивации труда. Режим доступа: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm216.html>

156. Кулик Р.О. Форми взаємодії великих та малих підприємств в кластерній структурі / Економіка і регіон, 2008. – № 1 (16). – с. 41-45.

157. Кулиняк І. Я., Глянцева, О. І. Кластерний підхід до оцінювання потенціалу підприємств переробної промисловості Львівщини. Економічний форум, 2008. – № 3. – С. 96-104.

158. Куліков Г. Т. Мотивація праці найманих працівників. Монографія / Відп. ред. Д. П. Богиня. – К. : Інститут економіки НАН України, 2002. – 339 с.

159. Куценко В. І. Соціальна сфера переробної промисловості у контексті забезпечення сталого розвитку / В. І. Куценко // Збалансоване природокористування. – 2012. – № 12. – С. 66-74.

160. Кучумова І. Ю. Значення нематеріальних стимулів у підвищенні рівня мотивації персоналу підприємства / Бізнес інформ, 2017 – №4. – С. 370-375.

161. Кушелевіч Є.І. Теорія життєвих циклів організації і дійсність / Є. І Кушелевіч, С. Р. Филонович. Социс. – 2006. – № 10. – С. 63-71.

162. Левитт С., Дабнер С. Суперффрикономика. – К., 2015. – 296 с.

163. Лисеченко О. І., Чабаненко І. Л. Розподілення витрат металургійного підприємства на постійні та змінні з виділенням частки змішаних витрат. Вісник економічної науки України. 2011.– № 2 (20). – С. 86-92.

164. Литвинов И. А. Управление внутренними социальными ресурсами промышленного предприятия на основе их комплексной оценки: на примере черной металлургии. Автореф. дис. на соискание науч. степени кандидата экон. наук: спец. 08.00.05. – экономика управления народным хозяйством по отраслям и сферам деятельности) / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/upravlenie-vnutrennimi-sotsialnymi-resursami-promyshlennogopredpriyatiya-na-osnove-ikh-komp#ixzz3S2M8PAEi>

165. Лібанова Е. М. Ринок праці: навч. посіб. / Е. М. Лібанова.– К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.

166. Лібанова Е. М. Соціальні проблеми модернізації української економіки / Е.М. Лібанова // Демографія та соціальна економіка. – 2012. – № 1 (17). – С. 5-22.

167. Хвесик М. А. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів. Національна академія наук України, Відділення економіки, Державна установа Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України, К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. – С. 26-59.

168. Логвін В. М. Розвиток поняття стратегії соціально-економічного розвитку організації / В. М. Логвін // Управління розвитком. – 2006. – № 4. – С. 80-82.

169. Лоянич Я. Розробка HR-стратегії по кроках. Управление персоналом – Украина. 2013. № 10. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://open.kmbis.ua/ua/articles/finance/18677/rozrobka-hr-strategiji-pokrokah>

170. Мандриїв М. // Актуальні проблеми держави і права. – 2009. Режим доступу: <http://www.apdp.in.ua/v46/07.pdf>.

171. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Всеобщая история менеджмента. – М., 2007. – 888 с.

172. Мазур И.И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент. – К., 2003. – 555 с.

173. Макаренко М. В. Производственный менеджмент: учеб. пособие для вузов / М. В. Макаренко, О. М. Махалина. – Д.: РИОР, 2008. – 384 с.

174. Макконел К. Р., Брю С. Л. Экономика. – Т. 1. – М., 1992. Экономика: принципы, проблемы и политика 14-е издание. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 972 с.

175. Малинецкий Г. Хаос. Тупик, парадоксы, надежды [Электронный ресурс] / Г. Малинецкий // Компьютера. – 1998. [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.cplire.ru/win/InformChaosLab/chaoscomputerra/Malinetskii.html>.

176. Малофеев А. Н. Управління організаціями за стадіями їх життєвого циклу // Дисерт. робота канд. екон. наук, 2006.– 190 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/183637.html#contents>.

177. Мальований М. І. Теоретичні основи фінансового забезпечення соціального захисту / М. І. Мальований // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 5. – С.174-185.

178. Маркетингові дослідження ринку праці: проблеми та шляхи їх подолання // Менеджмент та маркетинг: досягнення і перспективи: Матеріали ІХ Всеукраїнської конференції. – К.: «Політехніка». – 2002. – С. 206-207.

179. Маркс К. Капитал в 3х т. – К.: Політосвіта, 1978. – т.1 – 933 с.

180. Маршавін Ю. М. Регулювання ринку праці України: теорія і практика системного підходу: монографія. К., Альтерпрес, 2011. – 396 с.

181. Масааки Имаи Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. К., 2013. – 274 с.

182. Масі Н. І. Формування інформаційно-комунікативного середовища в Україні [Електронний ресурс] / Н. І. Масі // Бібліотеко знавство. Документознавство. Інформологія. – 2011. – № 3. – С. 41-44. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/bdi\\_2011\\_3\\_9.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/bdi_2011_3_9.pdf)

183. Матушко А. Є. Оцінювання ефективності інвестицій у компетентнісне навчання персоналу підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / А. Є. Матушко; Херсон. нац. техн. ун-т. – Херсон, 2014. – 20 с.

184. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США / Ф. Махлуп / – М.: Прогресс, 1966. – 462 с.

185. Мацусита К. Миссия бизнеса в социальной сфере. К., 2014. – 189 с.

186. Медвідь М. М. Теорія формування і розвитку людських ресурсів для використання у службово-бойовій діяльності / М. М. Медвідь // Ефективна економіка. – 2014. – № 12. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3676>

187. Мельник О. Г. Система показників оцінювання діяльності підприємства : сутність, аналіз та умови застосування / О. Г. Мельник // Логістика. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів : Видавництво НУ «ЛП», 2007. – №.580 – С. 274-282.

188. Мельник Т. М. оцінка державної підтримки аграрного сектору України / Т. М. Мельник, О. С. Головачова // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013. – №3. – С.169-184.

189. Мельничук Д. П., Шпиталенко Г. А. Демографічний розвиток українського села: уроки історії, соціально-економічні загрози сучасності / Д. П. Мельничук, Г. А. Шпиталенко // Вісник Житомирського державного технологічного університету / Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2016. – № 2(76). – С. 57–64.

190. Мескон М. Х., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Справа, 1992. – 702 с.

191. Мешков Д. Н. Социокультурная целостность и фрагментация человеческой природы: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. философских. наук : спец. 09.00.11 «Социальная философия» / Д. Н. Мешков. – Саранск, 2013. – 310 с.

192. Минимальная зарплата: Украина: Финансовый портал Минфин. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://index.minfin.com.ua/index/salary/>
193. Минцберг Г. Школы стратегий, стратегическое сафари / Г. Минцберг., Б. Альстренд, Дж. Лэмпел. Серия «Теория и практика менеджмента» – СПб.: Питер, 2000. – 366 с.
194. Мільнер Б. З. Теорія організації / Б. З. Мільнер – М.: Инфра-Д, 2001. – 345с.
195. Місько Г. А. Формування складових економічної стратегії підприємства / Г. А. Місько // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 2 (49). Ч.2. – С. 114-119.
196. Могилко М. Д. Расчет затрат на бизнес-процессы в себестоимости продукции. Предпринимательство. – №16 (214), 2012. Режим доступу : <http://old.creativeconomy.ru/articles/24724/>
197. Мозговий О. М. Міжнародні інвестиційні процеси в умовах глобальної економічної кризи : наук.-метод. вид. / О. М. Мозговий, Л. В. Руденко, Сударева, Ю. М. Руденко, Р. В. Крисюк. – Ж. : Рута ; К. : КНЕУ, 2015. – 88 с.
198. Мойсеєнко І. П. Інвестування : навч. посіб. / Мойсеєнко І. П. – К.: Знання, 2006. – 490 с.

199. Моргунов Є.Б. Моделі життєвого циклу. [Електронний ресурс]. Режим доступа : <http://www.management.com.ua / consulting>

200. Мочерний С., Устенко О. Ринок праці та ринок робочої сили й тенденції до їх гармонізації в ЄС. Вісник Тернопільської академії народного господарства, 2010. – №15. – Ч.2.– С. 62-67.

201. Мочерний С. В. Економічний словник довідник. Київ, 1995. – 336 с.

202. Мукомела І. В. Ідея інформаційного суспільства в концептуальних розробках / Й. Масуди. Форум права, 2014. – № 3. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP\\_index](http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index)

203. Мухсін А. Х. Механізм формування антикризових знань фахівців підприємств / А. Х. Мухсін // Проблеми розвитку сучасної економіки і права : матеріали II Міжнародної науково–практичної конференції (м. Луганськ, 13–14 грудня 2012 р.). – Луганськ : Вид-во «Ноулідж», 2012. – Т. 1. – С. 63.

204. Найдовська А. О., Письменна О. О. Систематизація сучасних технологій менеджменту та обґрунтування напрямів їх розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. – № 2. – Т.1. – С. 112-118.

205. Напора І.Ю., Черевко О.В. Роль персоналу в організації інформаційної безпеки банківських установ.



Концептуальні засади економічного і правового забезпечення безпеки держави в умовах євроінтеграції : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Одеса-Черкаси, 28-29 квітня 2015 р.– Одеса, 2015. – С.119-121.

206. Населення України – 2016. Соціально-демографічні проблеми українського міста і села. – К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2017. – С. 15–19.

207. Начала политической экономии и налогового обложения. Избр. Д. Рикардо. Пер.с англ.; предисл. П. Н. Ключкина. – К., 2007. – 960 с.

208. Немченко Т. А. Оцінка відповідності людського потенціалу потребам розвитку регіону // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – ХНУ. – 2015. – № 3. – С.72-76.

209. Нив Г. Пространство Доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса. – К., 2005. – 376с.

210. Нижник В. М. Проблеми оплати праці та їх вплив на соціально-трудові відносини регіонального ринку праці // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2003. – № 4, Ч.1, Т.1. – С. 15-20.

211. Нижник В. М. Дослідження факторів впливу на соціально-трудові відносини в Подільському регіоні // Зб. наук. праць: Соціально-трудові відносини в сучасних

економічних умовах. – Донецьк: НАН України, Інститут економіки промисловості – 2013. – Т.1. – С. 294-299.

212. Новікова М. М. Методологічне забезпечення системи управління трудовим потенціалом промислових підприємств. Кандидат економічних наук. Харківський національний економічний університет, 2010. – 20 с.

213. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки/ Д. Норт: пер. з англ. І. Дзюб. – К. : Основи, 2000. – 198 с.

214. Носов О. Ю., Павлішак П. Л. Проблеми переходу до постіндустріальної економіки в Україні. Перехідні економічні системи, 2014. – 15. – С.61-62.

215. Обстеження умов життя домогосподарств: публікація документів Державної Служби Статистики України. Режим доступу : [https://ukrstat.org/uk/metaopus/2015/1-1\\_05\\_00\\_01\\_2015.htm](https://ukrstat.org/uk/metaopus/2015/1-1_05_00_01_2015.htm).

216. Одрехівський М. В. Маркетингово-орієнтоване управління інноваційними переробними підприємствами. Дрогобич, РВДЦПУ, 2009. – № 15. – С.12-29.

217. Оленійчук-Мерта А. Розвиток інновацій в країнах Центрально-Східної Європи. Вісник національного університету «Львівська політехніка», 2014. – С.10-13.

218. Орлов А. І. Економетрика / А. І. Орлов. – К.: «Іспит», 2002, 2003 (2-е видавництво), 2004 (3-е видавництво). – 576 с.

219. Орловська О. В. Формування та становлення системи менеджменту в Україні. Науковий вісник НЛТУ: Зб. наук.-техн. праць. – Вип. 243. – Львів, 2014. – С. 180-186.

220. Основи економічної теорії: Підручник / А. А. Чухно, П. С. Єщенко, Г. Н. Климко та ін.; За ред. А. А. Чухна. — К.: Вища шк., 2001. – 606 с.

221. Основы социального современного управления: теория и методология / Под. ред. В. Н. Иванова. – М.: ОАО НПО «Экономика», 2000. – 271с.

222. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту. – К., 2006. – 664 с.

223. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. – Київ, 2003.– 196 с.

224. П. Дракер. Классические работы по менеджменту. – К., 2008.– 220 с.

225. Павлюк К. В. Модернізація системи соціального захисту в контексті накопичення соціального капіталу в Україні / К. В. Павлюк, О. В. Степанова // Фінанси України. – 2012. – № 4. – С. 94-99.

226. Панов А. Д. Кризис планетарного цикла Универсальной истории / А. Д. Панов // *Общественные науки и современность*. – 2005. – № 1. – С. 88– 93.

227. Панов А. Д. Сингулярная точка эволюции [Электронный ресурс] / А. Д. Панов; НИИЯФ МГУ // Нооген. Режим доступа: <http://noogen.su/singular>

228. Патнем Р., Леонарді Р., Нанетті Р. Творення демократії: Традиції громадської активності в сучасній Італії / пер. з англ. В. Ющенко. – К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 302 с.

229. Перелік галузевих угод, зареєстрованих в Мінсоцполітики: Офіційний веб-портал Міністерство соціальної політики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу [http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/ar376&cat\\_id=189375](http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/ar376&cat_id=189375)

230. Петров А. Н. Стратегическое планирование развития предприятия / А. Н. Петров. — СПб. : Из-во СПб. унт-та эк. и фин., 1993. — 320 с.

231. Петров П. Ю. Модель формування соціальної політики / П. Ю. Петров // *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля. – 2007. – № 7. – С. 139-143.

232. Пила В. І. Роль промислового потенціалу в соціально-економічному розвитку регіонів України. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2012. – № 1 (128). – С.163-167.

233. Пирог О. В. Адаптація структури національної економіки України до вимог постіндустріального суспільства. Вісник НУ «Львівська політехніка», 2011. – 698, – С. 93-102.

234. Писаревська А. К. Актуальні питання фінансування галузей соціальної сфери / А. К. Писаревська // Інвестиції: практика та досвід, 2012. – № 24. – С. 97-99.

235. Письменна О. О. Впровадження процесного підходу на металургійному підприємстві. Металлургическая и горнорудная промышленность. – №4 (238). – Днепропетровск, 2006. – С.121-124.

236. Письменна О. О. Кількісна оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища при формуванні кадрової стратегії підприємства. Економіка та суспільство. 2016. – №7. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.economyandsociety.in.ua](http://www.economyandsociety.in.ua)

237. Письменна О. О. Процесний підхід в стратегічному управлінні персоналом. Причорноморські економічні студії, 2016. – Випуск 12, – Ч.2. – С. 18-25.

238. Письменная А. А. Методические аспекты формирования персонала предприятия. Экономические и организационные проблемы управления в современных условиях: материалы заочной межвузовской научно-практической конференции

профессорско-преподавательского состава / под ред. В. М. Панченко, Н. А. Кулагиной. Брянск, 2014. – С. 441-447.

239. Повідомлення про розроблення проектів професійних стандартів: Репозитарій професійних кваліфікацій. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.profstandart.org.ua/news/28>

240. Податковий кодекс України: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2017, № 13-14, № 15-16, № 17. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/423-2015-%D0%BF>

241. Подольчак Н. Ю., Яремко І. І., Сухай О. Є. Потенціал соціально-економічних систем національного господарства. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – №5 (12). – С.13-17.

242. Показатели операционной деятельности и стоимости компании. Режим доступу: [http://ivan-shamaev.ru/ebit\\_ebitda\\_ebitdar\\_nopat\\_ebiat\\_eva\\_sva\\_mva\\_sva\\_metrics/](http://ivan-shamaev.ru/ebit_ebitda_ebitdar_nopat_ebiat_eva_sva_mva_sva_metrics/) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/423-2015-%D0%BF>

243. Положення про Міністерство соціальної політики України. Постанова Кабінету Міністрів України від 17 червня 2015 р. № 423. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/423-2015-%D0%BF>

244. Попов О. В. Організація рефлексивного управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства / О. В. Попов // Управління розвитком, 2011. – № 22. – С. 140-142.

245. Попова Н. В., Шинкаренко В. Г. Розвиток персоналу в умовах адаптації підприємств до VUCA-світу. Економічний часопис ХХІ. – № 156 (1-2). – 2016. – С.88-91.

246. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер, пер. с англ. И. Минервина; науч. ред. О. Нижельская // – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 452 с.

247. Портер М. Конкурентоспособность и социальная ответственность / М. Портер, М. Креймер. // «Harvard Business Review, 2007. – №3. – С. 73–86.

248. Портер М. Конкуренция / М. Портер: пер. с англ. М.: Издат. «Вильямс», 2001. – 495 с.

249. Постанова від 30 травня 2017 р. № 785 «Про затвердження Державної цільової програми реалізації технічної політики в переробному комплексі на період до 2020 року». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/785-2007-п>.

250. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку визначення класу професійного ризику виробництва за видами економічної діяльності» від 8 лютого 2017 р. № 237: Офіційний веб-портал Верховна Рада України.

[Електронний ресурс]. Режим доступу :  
[zakon5.rada.gov.ua/laws/show/237-2012-п](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/237-2012-п)

251. Практическое пособие по экспертной оценке предприятий / Н. П. Лебедь, А. Г. Мендрул и др. – К.: ФГИ Украины, Консалтинговые фирмы «Легалис-Эксперт», «Эксперт-Л», 1996. – 280 с.

252. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами К. К. Прахалад, В. Рамасвами. – К.: «Книжкове видавництво Олексія Капусти», – 2009. – 258 с.

253. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / В. М. Приймак. — К. : Атіка, 2008. – 240 с.

254. Приступа М. І. Механізм стимулювання активізації суб'єктів господарювання в системі соціально-трудова відносин регіону // Економіка: проблеми теорії і практики. Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ. – Т. II. – 2003. – Випуск 184. – С. 295-301.

255. Приступа М. І. Управління соціально-трудова відносинами в регіоні: проблеми теорії та практики // Вісник УДУВГП. – Рівне, 2003. – С. 34-41.

256. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI [Електронний ресурс]. – Доступ до ресурсу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17.2>.



Праця в Україні у 2015 році : статистичний збірник. – К.: Державна служба статистики, 2016. – 312 с.

257. Ринок праці у I півріччі 2016 року. Публікації. Доповідь [Електронний ресурс]. – Доступ до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

258. Економічна активність населення України у 2015 році : Статистичний збірник. – К.: Державна служба статистики, 2016. – 201 с.

259. Грабовецька О. Нормативно-правове забезпечення самозайнятості населення: реалії і проблеми / О. Грабовецька [Електронний ресурс]. – Доступ до ресурсу: [file:///C:/Users/%D0%9F%D0%94%D0%90%D0%A2%D0%A3/Downloads/rarpsu\\_2015\\_20\\_25.pdf](file:///C:/Users/%D0%9F%D0%94%D0%90%D0%A2%D0%A3/Downloads/rarpsu_2015_20_25.pdf).

260. Пробоїв О. Алгоритм оптимізації стратегічного потенціалу акціонерних товариств в переробній галузі / О. Пробоїв // Вісник КНТЕУ. – 2006. – № 2. – С. 35-41.

261. Проект Трудового кодексу України: Офіційний веб-портал Верховна Рада України Режим доступу : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=53221](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=53221).

262. Прожиточный минимум (Украина): Финансовый портал Минфин. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://index.minfin.com.ua/index/wage/>

263. Прокопчук Л. О. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Л. О. Прокопчук. – СПб.: Изд-во: Михайлова В.А., 2004. – 511 с.

264. Пудов К. О. Визначення індикаторів змін місткості регіонального ринку праці / К. О. Пудов // Економіка та держава. – 2011. – № 11. – С. 102 – 104.

265. Радзімовська С. Ф. Ринки капіталу: українська та світова практика. Напрями розвитку та вдосконалення / С. Ф. Радзімовська // Фондовий ринок. – 2017. – № 16. – С. 26.

266. Радченко Л. М. Політичні інтереси: поняття, функції, типологія / Л. М. Радченко// Держава і право. – Вип. 56. – С. 600-605.

267. Райт Г. Державне управління / Г. Райт. Пер. з англ. В. Івашко, О. Коваленко, С. Соколик. – К.: Основи, 2004. – 191 с.

268. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Ревенко. – Х., 2006. – 20 с.

269. Рівень безробіття населення (за методологією МОП) за статтю, віковими групами та місцем проживання Державна служба статистики. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

270. Розвиток соціально-трудої сфери України: теорія, практика, перспективи: кол. монографія / за ред. д.е.н., проф. І. Л. Петрової, В. В. Близнюк; НАН

України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». – К., 2016. – 326 с.

271. Руденко-Сударева Л. Теоретические направления, анализ циклических трансформаций экономического развития / Л. Руденко-Сударева, Р. Крисяк // Оралдін Гілім Жаршісі : науч.-теорет. и практ. журн. – 2013. – № 28(76). – С. 85–94.

272. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: учеб. / З. П. Румянцева. – М.: ИНФРА, 2007. – 304 с.

273. Рябоконт В. П. Проблеми кадрового забезпечення аграрного сектора / В. П. Рябоконт // Матеріали міжрегіональних зборів Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграрників, «Інституціональні засади трансформацій в аграрній сфері» (м. Луганськ, 30 березня 2011 р.) – Луганськ: Янтар. – С. 45-55.

274. Савін С. Ю. Адаптація мотиваційної політики підприємств легкої промисловості до сучасних соціально-економічних реалій// Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №3. – Т.1 (176).– С. 42-45.

275. Савін С. Ю. Маркетинговий підхід до визначення сутності та особливостей розвитку підприємства. / С. Ю. Савін // Вісник Хмельницького

національного університету, 2009. – № 5, Т. 3. – С. 228-230.

276. Савін С. Ю. Процеси соціалізації в епоху інформатизації / С. Ю. Савін // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – №3. – Т.2. – С. 297-299.

277. Савіна Г. Г. Економічний успіх – принципово нова оцінка господарської діяльності / Г. Г. Савіна // Узгодження економічного зростання та соціального розвитку: монографія / За заг. ред. д.е.н. Г. Г. Савіної. – Херсон, ХНТУ, Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2012. – С.125-128.

278. Савіна Г.Г., Зайцева О.І. Функціонування саморегульованих економічних систем / Г. Г. Савіна, О. І.Зайцева // Вісник ХНУ – 2007. –№ 3. – С. 70-72.

279. Савіна Г. Г. Методологія та практика формування соціально-економічної політики на підприємствах легкої промисловості / Монографія. Херсон: Херсонський державний технічний університет, 2004. – 320 с.

280. Савіна Г. Г. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації / Г. Г. Савіна, А. М. Щербина, Е. І. Бочкарева // Вісник Хмельницького національного університету. 2014. – №5. – Т.2. – С. 180-182.

281. Савчук Т. В. Прибуток до вирахування фінансових витрат та податків: економічний зміст і методика розрахунку у вітчизняній практиці. Механізм регулювання економіки. – №1. – 2010. – С.23-26.

282. Садова У. Я. Реєміграція як механізм соціальної політики у справах внутрішньо переміщених осіб в Україні / У. Я. Садова, Р. Р. Рісна // Регіональна економіка. – 2015. – №2. – С. 55-64.

283. Салливан Дж. VUCA: новая среда управления талантами и планирования персонала. Режим доступа : <http://hrm.ru/vuca-novaja-sreda-upravlenija-talantami-i-planirovanija-personala>

284. Салливан Дж. Понимание роли управления человеческими ресурсами в контексте модели «Пять уровней вклада HR» / Дж.Салливан// «Менеджер по персоналу», – №4, 2005. – с. 24-30.

285. Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персонал-маркетингом підприємства. Науковий вісник НЛТУ України, 2014. – Вип. 24.1.– С. 177-182.

286. Семененко О. Г. Аналіз розвитку харчової промисловості України / Семененко О. Г. // ЕВУ. – Вип. 33/1, 2017. – С.168-182.

287. Семикіна М. В. Конкуренція і конкурентоспроможність на ринку праці: методологія визначення // Демографія та соціальна економіка. – К.:

Ин-т демографії та соціальних досліджень НАН України,  
2008. – № 2. – С. 94-103.

288. Середня зарплата в Україні (2017 рік) :  
Фінансовий портал Мінфін. [Електронний ресурс].  
Режим доступу: <http://index.minfin.com.ua/index/average/>

289. Системи управління якістю. Вимоги (ISO  
9001:2000) // Стандарт – Держстандарт України. – Київ.  
– 2001. – С. 3–5.

290. Скурихин В. Н. Адаптивные системы  
управления машиностроительным производством. /  
Скурихин В. Н., Забродский В. А., Копейченко Ю. В. –  
М.: Экономика, 2008. – 234 с.

291. Словарь современной экономической теории  
Макмиллана. Д., 2013. – 608 с.

292. Словник фінансово-правових термінів. За заг.  
ред. д. ю.н., проф. Л. К. Воронової. 2-е вид., переробл. і  
доповн. Київ, 2011. – 558 с.

293. Сомова Л. І., Письменна О. О. Методичні  
аспекти оцінки ефективності системи управління  
персоналом. Економічна кібернетика: стратегія  
розвитку: збірник наукових праць за матеріалами  
Всеукраїнської конференції, 28 лютого 2014 р. –  
Дніпропетровськ, 2014. – С. 51-54.

294. Сорока О. В. Соціальна стратегія організації:  
сутність та необхідність розробки // Актуальні проблеми  
і перспективи розвитку економіки України. Матеріали

доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. – м. Ужгород, 7 березня 2014. – С. 179-182.

295. Сорокина М. В. Теория и методология стратегического управления персоналом в торговле. Санкт-Петербург, 2005. – 203 с.

296. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку: монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко; ред.: А. М. Колот; МОНМС України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» Київ, 2010. – 348 с.

297. Соціологія. Підручник. / За ред. В. П. Андрущенко і ін. – К., 1998. – 624 с.

298. Соціологія: Підручник для вузів. / За ред. В. Г. Городяненка. – К.: Видав. центр «Академія», 2002. – 560 с.

299. Стадник В. В., Мукомела-Михалець В. О. Нематеріальні ресурси в реалізації стратегії розвитку промислових корпорацій / Бізнес інформ, 2017 – №4. – С. 341-363.

300. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні» у 2014 році / І.В. Калачова. – Київ: Державна служба статистики України, 2015. – 347 с.

301. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність України у 2015 році» //

Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

302. Стещенко В.С. Зміст понять «демографічний розвиток» і «людський розвиток»: тотожності та відмінності / В.С. Стещенко // Демографія та соціальна економіка. – 2016. – № 1(19). – С. 5–16.

303. Стратегия повышения эффективности функционирования производства / И.П. Булеев, Н.Д. Прокопенко, М.В. Мельникова и др.: монография / НАН Украины. Институт экономики промышленности. – Донецк, 2004. – 278 с.

304. Стратегічний менеджмент: концептуальні питання в умовах постіндустріальних трансформацій / В. В. Шукліна // Економіка і регіон, 2013. – № 2. – С. 87-91

305. Стрий Л. А. Управління ціноутворенням як складової комплексу маркетинг менеджменту / Н. Е. Зубко. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/15\\_APSN\\_2010/Economics/67313.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/67313.doc.htm)

306. Стиглиц Дж. Крутое пике. Америка и новый экономический порядок после глобального кризиса, Москва, 2015. – 512 с.

307. Сучасні вимоги до інформаційної системи управління витратами на підприємстві / В. В. Шукліна // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті



міжнародної інтеграції. – 2014.– №14(3). – Т.2. – С.112-118.

308. Сухоруков А. М., Ляшок Н. Ю. Аналіз відомих моделей управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону, 2010. – С. 95-98.

309. Талавирия О. М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємства / О. М. Талавирия // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2016. – Вип. 1 (47). Т.2. – С. 335-339.

310. Тапскотт Д., Вільямс Э. Д. Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. К. Наука, – 2009. – 392 с.

311. Тельнов Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. – 2-е изд., переаб. и доп. – К., 2004. – 320 с.

312. Теория государства и права: Учебник / Под ред. В. К. Бабаева. – М.: Юрист, 2002. – 592 с.

313. Ткаченко А. М., Морщенко Т. С. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом. Монографія. Запоріжжя, 2008. – 234 с.

314. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2005. – 924 с.

315. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А. Томпсон, Дж. Стрикленд. – М.: Юнити, 1998. – 576 с.

316. Тоффлер Э. Революционное богатство: Как оно будет создано и как оно изменит нашу жизнь. Пер. з англ. М. Султановой, Н. Цыркун. К., 2008. – 569 с.

317. Трейси М. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке / М. Трейси, Ф. Уайерсема. – К.: 2017. – 207 с.

318. Трухачова К. В. Економічна сутність збалансованої результативності господарської діяльності підприємства / К. В. Трухачова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 4, Т. 3. – С. 231–234.

319. Тузков Д. Г. Модель оценивания объема оптимальных инвестиций в ИТ-технологии на основе модели ROI, ДНТУ. –2011. Режим доступа: [ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789](http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789).

320. Тюхтенко Н. А. Global Labor Market in the Economy of Knowledge: Current Problems of Formation / Н. А. Тюхтенко, К. М. Синякова // «Економіка: сучасні проблеми та перспективи розвитку»: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 20 березня 2008 р.). – К. : Видавництво Європейського університету, 2007. – С. 244–246.

321. Тюхтенко Н. А. Актуалізація проблем формування раціональної професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства в умовах сучасного економічного розвитку / Н. А. Тюхтенко // «Інвестиційно-інноваційний розвиток економіки регіону»: тези доповідей четвертого з'їзду Спільки економістів України та Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 16 вересня 2010 р.). – К.: Оскольського В. В., 2010. – С. 185–193.

322. Тюхтенко Н. А. Актуалізація соціальної спрямованості державного впливу на формування системи професійного самовизначення особистості / Н. А. Тюхтенко // Збірник наукових праць «Соціальна робота в Україні і за рубежом: психолого-педагогічні, правові, соціологічні, медичні аспекти». – 2002. – С. 283–290.

323. Тюхтенко Н. А. Актуальні проблеми молодіжного ринку праці: глобальні та національні виміри / Н. А. Тюхтенко, К. М. Синякова // Збірник наукових праць ХДУ. – Херсон: Видавництво ХДУ. – 2007. – С. 198–207.

324. Тюхтенко Н. А. Глобалізаційні аспекти формування ринку праці в Україні / Н. А. Тюхтенко, К. М. Синякова // Збірник наукових праць ХДУ. – 2006. – С. 19–24.

325. Тюхтенко Н. А. До питання професійної мобільності працівників в контексті регулювання сучасного ринку праці / Н. А. Тюхтенко // Сборник научных трудов Ин-т экономики пром-сти НАН Украины «Социально-экономические аспекты промышленной политики. Социально-трудовые отношения в современных экономических условиях». – 2001. – Т. 2. – С. 192–197.

326. Тюхтенко Н. А. Еволюція громадянського суспільства та його роль у досягненні соціально-економічного успіху в умовах глобалізації / Н. А. Тюхтенко, Н. О. Задорожня, О. В. Задорожня // «Громадянське суспільство і формування нової парадигми соціально-економічного розвитку в умовах глобалізації»: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 14 квітня 2015 р.). – К.: АВД плюс, 2015. – С. 279–292.

327. Тюхтенко Н. А. Кадрова складова корпоративного управління / Н. А. Тюхтенко // Збірник наукових праць «Регіональні проблеми становлення ринкових економічних відносин в Україні». – Херсон: Видавництво ХДУ. – 2004. – С. 8–11.

328. Тюхтенко Н. А. Людський капітал як основа формування ефективної системи кадрового менеджменту підприємства / Н. А. Тюхтенко // «Сучасні тенденції розвитку менеджменту і бізнес-адміністрування в

Україні»: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 24–25 квітня 2014 р.). – Херсон: ХДУ, 2014. – С. 100-104.

329. Тюхтенко Н. А. Людський капітал та його значення в сучасному розвитку української і світової економіки / Н. А. Тюхтенко // «Сучасні виклики розвитку світової економіки»: тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 19-20 листопада 2015 р.). – К.: КНУ імені Тараса Шевченка, 2015. – С. 63–67.

330. Тюхтенко Н. А. Людський капітал та його значення в сучасному розвитку української і світової економіки / Н. А. Тюхтенко, Ю. Л. Шеремет // «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти»: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 10–11 листопада 2016 р.). – Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. – С. 394–396.

331. Тюхтенко Н. А. Модель соціально-орієнтованої власності як уособлення людино центристських поглядів на корпоративно-приватизаційні процеси / Н. А. Тюхтенко, К. С. Шапошников // «Соціально-економічні трансформації в епоху глобалізації» : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної

конференції (м. Полтава, 19–20 травня 2005 р.). – Полтава: Скайтек, 2005. – Т. 2. – С.137–140.

332. Тюхтенко Н. А. Національна стратегія використання наслідків глобалізації ринку праці / Н. А. Тюхтенко, К. М. Синякова // «Перспективи становлення конкурентоспроможної регіональної економіки»: тези доповідей шостого Пленуму Співки економістів України та Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 28–29 листопада 2007 р.). – К.: Оскольського В. В., 2007. – С. 43–46.

333. Тюхтенко Н. А. Обґрунтування соціально-економічної моделі діяльності підприємства в сучасних умовах / Н. А. Тюхтенко, К. С. Шапошников // Збірник наукових праць «Регіональні проблеми становлення ринкових економічних відносин в Україні». – Херсон: Видавництво ХДУ. – 2004. – С. 42–44.

334. Тюхтенко Н. А. Оптимізація внутрішньофірмового ринку праці в контексті сучасних світових тенденцій / Н. А. Тюхтенко, К. М. Синякова // «Україна – Польща – ЄС: сучасний стан та перспективи»: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вроцлав – Херсон, 28–30 вересня 2009 р.) – Херсон : ПП Вишемирський В.С., 2009. – С. 260–263.

335. Тюхтенко Н. А. Проблеми інвестицій у людський капітал на сучасному етапі розвитку українського суспільства / Н. А. Тюхтенко, О. О. Чуприна

// Збірник наукових праць «Економіко-правові проблеми становлення в Україні громадянського суспільства». – Херсон: Видавництво ХДУ. – 2002. – С. 299–303.

336. Тюхтенко Н. А. Професійна кар'єра менеджера в сучасному корпоративному бізнесі / Н. А. Тюхтенко, Т. С. Казакова // Україна – Бельгія – Європейський Союз : сучасне становище і перспективи: збірник с доповідями от міжнародна наука конференція (Бельгія, Україна, г. Варна – г. Херсон, 16–22 вересня 2016 г.). – Варна: Видавництво «Наука и економика», 2016. – Том 2. – С. 239–243.

337. Тюхтенко Н. А. Рациональне професійне самовизначення особистості як важливий напрямок соціальної політики / Н. А. Тюхтенко // Збірник наукових праць ХДУ. – 2001. – Випуск 17. – С. 260–266.

338. Тюхтенко Н. А. Соціально-економічний зміст поняття професійна кар'єра / Н. А. Тюхтенко, В. В. Гавренкова, М. В. Даниленко // «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти»: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 10–11 листопада 2016 р.). – Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. – С. 397–398.

339. Тюхтенко Н. А. Сучасні проблеми економічної освіти в Україні / Н. А. Тюхтенко // Освіта для

майбутнього розвитку : тези доповідей Міжнародної конференції (м. Київ, 31 травня – 1 червня 2002 р.). – К. – 2002. – С.105–107.

340. Тюхтенко Н. А. Теоретико-методологічні аспекти інвестування в людський капітал / Н. А. Тюхтенко // Збірник наукових праць «Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління». – 2002. – Випуск 5. – С. 154–161.

341. Ужакина Ю. М. Buddying, shadowing и другие новые методы обучения персонала / Ю. М. Ужакина // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 1. – С. 45-50.

342. Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Основа, 2006. – 592 с.

343. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування / І. Л. Петрова, В. В. Близнюк, Г. Т. Куліков та ін.; за ред. І. Л. Петрової; НАН України; Ін-т екон. та прогнозув. – К., 2009. – 368 с.

344. Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество. Пер. с англ. – К., – 2010. – 361 с.

345. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. Под научной ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта, 2017.



[Електронний ресурс]. Режим доступу:  
<http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN5211037448.html>

346. Управление персоналом организации. Под ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. К., 2005.– 638 с.

347. Усовершенствование систем стимулирования труда в современных условиях // Праця і заробітна плата. – 2009. – № 21. – С. 3-11.

348. Федорець М., Піскунова К. Аналіз витрат виробництва як важлива ланка ефективного управління промислового підприємства. Економічний аналіз : зб. наук. праць. – Том 13.– Тернопіль, 2013. – С. 357-364.

349. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели. Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента. К., 2014. – 312 с.

350. Филонович С. Р. Использование моделей жизненного цикла организации в процессе организационной диагностики. К., 2016. – 244 с.

351. Фірстова О. Ю. Управління підприємством на основі його життєвого циклу // 61-ша студентська наук.-техн. конф. : Зб. тез доповідей. – Львів: Вид-во НУ «Львівська Політехніка», 2004. – С.73-75.

352. Фоменок Д. Формирование и оценка экспортного потенциала промышленных предприятий /

Д. Фоменок, С. Дубков, С. Дадалко // Баковський весник. – 2011. – № 10. – С. 29–35.

353. Хакамада И. Характеристики мирового тренда социальной стратегии [Электронный ресурс] / И. Хакамада // TRN.ua : тренинговый портал. Режим доступа: [www.trn.ua](http://www.trn.ua).

354. Хамел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни / Г. Хамел. М.: «Best Business Books», – 2007 – 368 с.

355. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. К. Прахалад. – К.: «Олимп-Бизнес», – 2014. – 288 с.

356. Хаммер М., Чампі Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Л., – 2011. – 288 с.

357. Ханипов А. Т. Интересы как форма общественных отношений / Отв. ред. А. К. Черненко, А. А. Чечулин; АН СССР СО. Ин-т истории, филологии и филос. – Новосибирск: Наука СО, 1987. – С. 22.

358. Хитько М. М. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. Дніпропетровськ, 2011. – 71 с.

359. Хлебникова О. В. Гносеология как теория присвоения значения / О. В. Хлебникова // Вестн. Том. гос. ун-та. Философия. Социология. Политология. – 2013. – № 2 (22). – С. 156-161.

360. Хмелев А.О., Шабалтий В.В. Методология расчета стоимостных характеристик процессов. Управление в кредитной организации. 2007. – №4. [Электронный ресурс]. Режим доступа : [http://www.reglament.net/bank/mng/2007\\_4\\_article.htm](http://www.reglament.net/bank/mng/2007_4_article.htm).

361. Червиць І. В. Чинники формування конкурентного ринкового середовища в економіці України : дис. канд. держ. упр. : 08.00.03 / Червиць Ірина Вадимівна – Київ, 2013. – 204 с.

362. Чорна Л. О. Прибуток як інтегральний показник господарської діяльності підприємства. Ефективна економіка, 2013. – №1. [Електронний ресурс]. Режим доступа : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1997>

363. Чуланова О. Л. Концепция компетенсного подхода в управлении персоналом / О. Л. Чуланова // Наукоеведение. – 2013. – №5. <http://naukovedenie.ru/PDF/08evn513.pdf>

364. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента (от тейлоризма до японизации) : пер. с англ. – Санкт-Петербург, 2001. – 352 с.

365. Шеридан Р. Работа мечты. Как построить компанию, которую любят. Днепро, 2018. – 304 с.

366. Шершнева З. Е. Стратегическое управление. / Шершнева З. Е., Оборская С. В. // К. : КНЭУ, 1999. – 384 с.

367. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: посібник / За заг. ред. З. Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.

368. Шукліна В. В. Латеральний маркетинг як стратегічний інструмент підприємства / В. В. Шукліна // Вісник соціально-економічних досліджень, 2013. – № 1(48). – С. 176-180.

369. Шукліна В. В. Особливості функціонального аспекту системи управління витратами промислового підприємства: Маркетингове реагування на глобалізаційні виклики: колективна монографія; за заг. ред. д.е.н., професора Г. Г. Савіної. – Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2015. – 224-242 с.

370. Щегельская О. Американский опыт и украинская практика трансформации «Управление компанией» № 21-22, 2000. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ct/ct006.html>

371. Щекович О. Використання зарубіжного досвіду державного регулювання економіки АПК в Україні // Економіка АПК. – 2017. – №1. – С.140-146.

372. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства. / Щербак В. Г., Харків, 2005. – 220 с.

373. Щодо кадрової політики у реформуванні вітчизняної сфери охорони здоров'я. Аналітична

записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://www.niss.gov.ua/articles/808/>

374. Янковский Н. А. Инновационные и классические теории катастроф и экономических кризисов : моногр. / Н. А. Янковский, Ю. В. Макогон, А. М. Рябчин ; под ред. Ю. В. Макогона. – Донецк : ДонНУ, 2009. – 331 с.

375. Яновський А. Психологічні аспекти управління персоналом // Кадровик України. – 2007. – № 5. – С. 120–123.

376. Grinin L., Korotayev A. Great Divergence and Great Convergence. A Global Perspective. Switzerland, 2015. – 251 p.

377. Martin, J. Enterprise engineering The key to corporate survival; Volume 4, Part V: Strategic visioning [Text] / J. Martin. – UK : Savant Institute, 1994. – 110 p.

378. Moore J.F. The Death of Competition. Moore J.F. – N.Y.: Harper Business, 2016. – 336 p.

379. Porter, M. Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985. 19. Porter, Micheal E. and Kramer, Mark R. «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», Harvard Business Review, December, 2016. – 664 p.

380. Shuklina V., Shevchenko O., Zabora V. Agree in the choice of market communications by enterprises of

the industry of beauty : International collective monograph / Edited by M.M. Iermoshenko – Doctor of Science in Economics, Professor: Publishing House Science and Innovation Center, Ltd., 2018. – 296 p.

381. Skyrme D. J., Amidone D. M. Creating the Knowledge-Based Business. Wimbldone, – 2017. – 211 p.

382. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece. – New York : Oxford University Press, 2009. – 299 p.

383. Akerlof G. A. Animal Spirits: How human psychology drives the economy and why it matters for global capitalism / G. A. Akerlof, R. Shiller. – N.J. : Princeton University Press, 2009. – 264 p.

384. Brito, C. C., & Mello, L. Boosting Innovation Performance in Brazil. OECD Economics Department Working Paper 2006 No. – 532 p.

385. Ignatieva I. Institutional consensus of innovations and quality management in the system of change management in the context of enterprise // I. Ignatieva, O. Garafonova // British Journal of Science, Education and Culture, 2014, No.1. (5). Volume IV. London University Press. London, 2014. – P. 493.

386. Ignatieva I. Innovative approaches to light industry enterprises positioning in Ukraine / I. Ignatieva // Modern Science – Moderní věda. – Praha. – Česká republika, Nemoros. – 2017. – № 3. – P. 27–35.

387. Park, S.-C. Transforming Industrial Complexes to Innovative Clusters? A Korean Case Study. *Urbaniziv*, 23. Supplem. 1, 2012.

388. Erik Homburger Erikson *Der vollständige Lebenszyklus*; Frankfurt. M. 1988; 2. Aufl. 1992.– 55p.

389. Berger, M. The Innovation-Productivity Link – Comparing Thailand with a Sample of OECD Countries. In *TeReg Working Paper 2010, № 55*. – 122 p.

390. Piskun, E. I. The effectiveness evaluation of the innovative development strategy in industrial and economic systems. *Herald of Volgograd State University. Series 3: The Economy. Ecology* 2014, 5 (28), 55-68.

391. Valitov, S. M., & Khakimov, A. Kh. Innovative potential as a framework of innovative strategy for enterprise development. *Procedia Economics and Finance* 2015, 24, 716-721.

Наукове видання

**СОЦІАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ АКТИВІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ:  
МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ  
ТА ОЦІНЮВАННЯ**

Монографія

**ISBN 978-617-7573-86-8**

**Автор:**

**Тюхтенко Наталія Анатоліївна**

Комп'ютерна верстка – ФОП Вишемирський В.С.

Підписано до видання 27.02.2018 р. Формат 60×84/16.

Гарнітура Century Schoolbook. Наклад 300 прим.

Ум. друк. арк. 19,5. Обл.-вид. арк. 20,97.

Замовлення № 1074/1.

Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С.

Свідоцтво про внесення до державного реєстру суб'єктів

видавничої справи: серія ХС № 48 від 14.04.2005

видано Управлінням у справах преси та інформації

73000, Україна, м. Херсон, вул. Соборна, 2.

Тел. (050) 133-10-13, (050) 514-67-88

e-mail: printvvs@gmail.com