

# РОЗДІЛ III

## Економіка та управління підприємствами

УДК 331.21

**Любов Ліпич** – доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки та управління Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки;

**Олександр Товстенюк** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки;

**Оксана Хілуха** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки;

**Мирослава Кушнір** – старший викладач кафедри фінансів, страхування та банківської справи Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

### Стратегія розвитку підприємства та детермінанти, що її визначають

У статті розглянуто показники, що характеризують результати реалізації стратегії розвитку підприємства. Акцентовано увагу на тому, що досягти визначених результатів можна лише за умови об'єднання зусиль із боку як власників, так і працівників підприємства, що забезпечує стратегія оплати праці. Ураховуючи завдання, визначені стратегією розвитку, підприємству потрібно розробити систему детермінант, яка перетворює стратегічні цілі в оперативні дії працівників, тобто дає змогу реалізувати обрану стратегію.

**Ключові слова:** збалансована система показників (BSC), Skandia Навігатор, загальний індекс повернення (total shareholder return, TSR), середньозважена вартість капіталу (weighted averaged cost of capital, WACC), вільні грошові потоки (free cash flow, FCF), економічна додана вартість (economic value added, EVA), додана ринкова вартість (market value added, MVA), повернення грошових коштів на інвестиції (cash flow on ROI, CFROI).

**Постановка наукової проблеми та її значення.** Сучасна економіка постійно переживає періоди якісних змін, що особливо чітко простежуємо під час економічних криз. Відповідно, зростає потреба у формуванні ефективної стратегії розвитку підприємства. Відсутність стратегії призводить до неефективного використання обмежених матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів. Наявність стратегії забезпечує підприємству встановлення цілей розвитку, їх порівняння з наявними можливостями й гармонізування розробкою відповідних заходів та управлінських рішень. У межах стратегії розвитку досягти визначених результатів (запланованого обсягу продажів, частки ринку, рентабельності, ринкової вартості капіталу підприємства, прибутковості інвестицій тощо) можна лише за умови об'єднання зусиль із боку як власників, так і працівників підприємства, що забезпечує стратегія оплати праці. Ураховуючи завдання, визначені стратегією розвитку, підприємству потрібно розробити систему детермінант, яка перетворює стратегічні цілі в оперативні дії працівників, тобто дасть змогу реалізувати обрану стратегію.

**Аналіз досліджень цієї проблеми.** Питання стратегічного управління розглядали як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, а саме: І. Ансофф [1], С. Козьменко [2], Д. Мельничук [3], З. Шершньова [4], О. Ястремська [5], А. Грішнова [5] та ін. Проблеми формування кадрової політики у зв'язку зі

стратегічними цілями підприємства досліджували такі науковці, як А. Шегда [6], Т. Білорус [7, 8], І. Ігнатєва [8], В. Немцов [9], Л. Довгань [9], С. Попов [10] та ін. Але на сьогодні практично відсутні роботи, де розглядаються принципи, методи, напрями, а основне – визначаються показники, які забезпечать стимулювання персоналу у взаємозв'язку зі стратегічними цілями підприємства.

**Мета та завдання статті** – систематизація підходів до вибору показників, що забезпечують ефективність роботи підприємства в результаті ефективної праці трудового колективу в напрямі реалізації стратегії розвитку при різних фазах його розвитку.

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Згідно із Законом України «Про оплату праці» заробітна плата – це винагорода, обчислена, зазвичай, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Структура заробітної плати складається з основної та додаткової заробітної плати, інших заохочувальних і компенсаційних виплат [11].

Частина оплати праці має постійний характер. Її рівень безпосередньо не пов'язаний з ефективністю праці та є гарантованим протягом працевлаштування на цьому робочому місці. До неї відносять основну заробітну плату працівників. Розмір основної заробітної плати залежить від кількості і якості праці. Підвищення її ефективності навіть у межах цього робочого місця (дільниці, підрозділу) часто залежить безпосередньо від працівника. Проте він не зацікавлений у тому, оскільки на розмір його оплати це не впливає. Зрозуміло, що стабільним є також і розмір доплат.

Крім постійних виплат, є також і змінні. Їх розмір залежить від ефективності праці, тобто рівня виконання завдань, загальної оцінки досягнень працівників, їх впливу на ефективність роботи підприємства. До них відносять коротко- та довготермінові виплати (бонуси). До короткотермінових змінних виплат належать надбавки за інтенсивність праці, комісійні виплати, премії, участь у прибутках. Змінні довготермінові виплати мають особистісний характер і надаються за причетність до підвищення ефективності діяльності підприємства, поліпшення його фінансового стану, економії коштів, енергоощадність тощо [12]. Як засвідчив огляд ринку заробітних плат і компенсацій в Україні, проведений міжнародною консалтинговою компанією в галузі управління «Нау Group» [13], загальні підходи до оплати праці персоналу вітчизняних підприємств стали наближатися до міжнародних. Особливо актуальним є те, що результативність і продуктивність були основними чинниками для ухвалення рішення щодо збільшення оплати. Усе більше організацій проводять підвищення заробітних плат менеджерам і фахівцям частіше, ніж керівництву. Головним критерієм перегляду заробітної плати стала продуктивність. Їхня мета – утримувати й мотивувати високоефективних і ключових співробітників, застосовуючи системи підвищення заробітних плат на основі індивідуальних результатів. Відповідно до загального акценту на підвищенні продуктивності, кількість підприємств, які проводять підвищення заробітних плат на основі рівня інфляції або стажу, протягом останніх років постійно зменшується. При визначенні розміру оплати праці усе більше підприємств орієнтуються на загальну винагороду (основна заробітна плата (оклад) + короткотермінові виплати + довготермінові виплати + додаткові пільги), ніж на його грошову частину (оклад + премії), тобто все більшої популярності в Україні набуває міжнародний підхід порівняння соціального пакета кожного співробітника з ринком [13].

У тому випадку, коли змінна частина заробітної плати має велику питому вагу, це найбільше стосується керівників, важливо під час формування стратегії розвитку підприємства правильно визначити ті показники, які повною мірою відображають ефективність праці, її вплив на ефективність діяльності підприємства загалом й окремого підрозділу зокрема.

Потрібно підібрати показники, що найбільше забезпечать інвесторам (акціонерам, власникам) повернення вкладеного в підприємство капіталу, а у випадку децентралізації бізнесу – капіталу, укладеного в окремі структурні підрозділи. Ці показники найчастіше формують керівники різних структурних підрозділів, як підприємства, так і відокремлених структурних одиниць у взаємозв'язку з обраною стратегією розвитку. Зрозуміло, що вибір показників повинен відображати специфіку діяльності підприємства. Вони повинні давати відповідь на кілька взаємопов'язаних питань.

По перше, комплексно відображати матеріальні й нематеріальні ефекти діяльності підприємства, ефекти в короткотерміновому та довготерміновому періодах, тобто позитивні результати для акціонерів, споживачів і працівників. Оцінка позитивних результатів для споживачів та працівників визначається дослідженням рівня їхньої задоволеності. Для оцінки матеріальних і нематеріальних ефектів, а іншими

словами – інтелектуального або людського капіталу – використовують збалансовану систему показників (BSC balanced scorecard), розроблену Робертом Капланом та Девідом Нортонем [14], Skandia Навігатор Лейфа Едвінсона й Майкла Мелоу [15], інші моделі, зорієнтовані на визначення взаємозв'язку між продуктивністю та результатами, з урахуванням вартості нематеріальних активів.

Систему збалансованих показників представляють у вигляді стратегічних карт. Це – технологія опису причинно-наслідкових зв'язків за чотирма умовними проєкціями фінанси, маркетинг, персонал, бізнес-процеси. За кожною проєкцією визначають цілі, показники, завдання, заходи.

Р. Каплан і Д. Нортон стверджують, що модель стратегічних карт і ключових показників дає можливість одночасно контролювати реалізацію всіх цілей за основними аспектами діяльності підприємства, а також виявити напрями діяльності підприємства для досягнення стратегічних цілей [14]. Також вона дає змогу підприємству виконувати такі завдання, як усвідомлення стратегічних цілей співробітниками; будувати схеми стратегічного управління підприємством; взаємоузгоджувати цілі окремих підрозділів зі стратегічними цілями підприємства, довгострокові цілі та поточні завдання окремих підрозділів і працівників у цілому; оцінювати ефективності діяльності та вкладу співробітників у досягнення стратегічних цілей. У межах системи збалансованих показників формується система ключових показників ефективності діяльності (КПІ), яка складається з показників, що відображають ефективність діяльності підприємства, її підрозділів, а також окремих співробітників. Дані ефективності діяльності конкретизують зміст стратегічних цілей, причому найчастіше лише наявність показника дає змогу до кінця зрозуміти суть сформульованої стратегічної мети, тому КПІ пов'язують із системою мотивації, за якою рівень матеріальної мотивації персоналу визначається на основі досягнутих ними показників, які узгоджені зі стратегічними цілями підприємства.

Skandia Навігатор Лейфа Едвінсона й Майкла Мелоу – це модель, що забезпечує вартісно-орієнтоване управління та уможливує поєднання довгострокових і короткострокових цілей бізнесу за допомогою відображення показників вартості та економічного прибутку. Вона складається з п'яти фокусів: фінансового, фокусу клієнта, процес-фокусу, фокусу інтелектуального капіталу й інноваційного фокусу. Інтелектуальний капітал виступає драйвером, що забезпечує причинно-наслідкові зв'язки між цими фокусами, збільшуючи та створюючи додану вартість. Така складова частина інтелектуального капіталу, як, наприклад, навички співробітників, забезпечує задоволеність і лояльність клієнтів, що забезпечує зростання ринкової вартості підприємства. Якщо фінансовий фокус фіксує отримані результати, то інноваційний визначає перспективи розвитку. Показники, відібрані для характеристики зазначених фокусів, дають змогу не лише визначити вартість нематеріальних активів, а й створити стратегію розвитку, відображають ефективність управління у його взаємозв'язку із внеском кожного співробітника в досягнення поставлених підприємством цілей. Тобто Skandia Навігатор передбачає систему матеріальної компенсації співробітникам підприємства, яка безпосередньо прив'язана до розміру вартості, створеної кожним, за допомогою визначення, планування й контролю ключових чинників вартості в межах їх відповідальності.

По друге, потреба в забезпеченні підприємству залучення необхідного додаткового капіталу вимагає добору таких результатних показників, які повною мірою відображають зростання його ринкової вартості із погляду як керівництва, так і акціонерів (власників), і гармонізують інтереси цих двох груп. З огляду на це в публічних акціонерних товариствах, зазвичай, використовують такий показник, як загальний індекс повернення, або індекс накопичення (total shareholder return, TSR), або зміни вартості капіталу товариства в межах одного року, збільшеної за рахунок дивідендів і вираженої у відсотках до початкової вартості, середньозважену вартість капіталу (weighted averaged cost of capital, WACC), вільні грошові потоки (free cash flow, FCF), а також економічну додану вартість (economic value added, EVA), додану ринкову вартість (market value added, MVA) та повернення грошових коштів на інвестиції (cash flow on ROI, CFROI). Два останні показники спрямовані не лише на повернення коштів акціонерам (власникам), а й іншим інвесторам та кредиторам [16, с. 306–308]. Ці дані відображають, з одного боку, прості, а з іншого – комплексні результати доходу на акції (earning per share, EPS) або взаємопов'язані з ними.

По третє, на підбір показників, як і на складники оплати праці, впливають обрана стратегія та фаза циклу розвитку підприємства чи належних йому структурних підрозділів.

Підприємства, що перебувають у фазі зародження, найчастіше використовують різноманітні показники, що відображають обсяги продажу, доходу чи питомої ваги на ринку – від найбільш

традиційних до сучасних (досліджують зростання показника й тенденції його зміни). Ці дані характеризують короткотермінові результати діяльності, а головним завданням підприємства в цій фазі є зміцнення позицій на ринку. Проте в товариствах зі значним потенціалом розвитку вже у фазі зародження важливо використовувати показники, що характеризують ефективність діяльності в довготерміновому періоді, наприклад прибуток до відрахування витрат за відсотками сплати податків та амортизаційних відрахувань (earning before interest, tax, depreciation and amortisation, EBITDA), прибуток на акцію (earning per share, EPS) чи більш комплексний показник, такий як загальний дохід (total shareholder return, TSR).

Для підприємств, що перебувають у фазі зростання зі значним потенціалом розвитку, уже недостатньо показників, які характеризують обсяги продажу й ризики. Вони зорієнтовані на рентабельність продукції, послуг, активів, інвестицій, її зростання, порівняно з іншими аналогічними підприємствами та конкурентами, на ефективність як у короткотерміновому, так і в довготерміновому періоді, постійний та стабільний розвиток. Ці підприємства використовують як прості показники ефективності (рентабельність активів – return on assets, ROA, рентабельність інвестицій – return on investment, ROI чи повернення на вкладений капітал – return on capital employed, ROCE), так і більш сучасні та, відповідно, комплексні, такі як повернення грошових потоків на інвестиції (cash flow return on investment, CFROI), що є для підприємств пороговою ставкою, яка використовується для формування стратегій розвитку та визначає його перспективу при генеруванні операційного грошового потоку в розмірі попереднього періоду без додаткових інвестицій, або середньозваженої вартості капіталу (weighted average cost of capital, WACC), який характеризує сукупну вартість капіталу (власного й позичкового), що застосовується підприємством, тобто визначає вартість капіталу, «вільного від боргів». Оскільки підприємства повинні узгоджувати стратегічні та оперативні цілі, то зрозуміло, що вони мають використовувати показники, які містять рух готівкових коштів, оскільки це – базовий показник «для стратегічних і операційних цілей максимізації вартості капіталу через фінансові чинники її формування» [16, с. 61]. Підприємства у фазі зростання застосовують різні показники визначення вартості, зокрема відношення ринкової вартості до бухгалтерської, доданої економічної вартості, доданої ринкової вартості, індекс створення вартості. Базовою залишається система збалансованих показників BSC або заходи, що взаємоузгоджують ефективність діяльності й оплату праці.

Підприємства, що перебувають у стадії зрілості, зорієнтовані на утримання та зміцнення своєї ринкової позиції не лише через дублювання попередніх рішень, а й прийняттям нових, які дають їм змогу підвищити ефективність діяльності в майбутньому. Тому ці підприємства зацікавлені в отриманні як короткотермінових, так і довготермінових ефектів: саме вони забезпечують розвиток. Бажання уникнути ліквідації підприємства підвищує значення короткотермінових ефектів і пов'язаної з ними оплати праці. У зв'язку з цим на підприємствах у фазі зрілості знову збільшується діапазон застосування короткотермінових показників і бонусів. Використання даних, що характеризують довготермінові ефекти, звужується до системи збалансованих показників BSC або тих, які з нею корелюють.

У фазі спаду переважають вартісні показники, а у випадку нового підйому підприємства – дані й бонуси, що відображають короткотермінові ефекти.

По четверте, розвиток суб'єктів господарювання, зорієнтованих на знання як визначального чинника росту та конкурентних переваг, демонструє потребу використання показників розвитку людського капіталу, щонайменше на рівні з фінансовими показниками [17]. Методику визначення величини людського капіталу відображено в системі збалансованих показників BSC, Skandia Навігаторі та інших методиках збалансованої оцінки ефектів й ефективності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Ефективність функціонування стратегії розвитку підприємства залежить від визначених результатів (запланованого обсягу продажів, частки ринку, рентабельності, ринкової вартості капіталу підприємства, прибутковості інвестицій тощо) з об'єднаними зусиллями із боку як власників, так і працівників підприємства, яке забезпечує стратегія оплати праці. Ураховуючи завдання, визначені стратегією розвитку, підприємству потрібно розробити систему детермінант, що перетворює стратегічні цілі в оперативні дії працівників, тобто дасть змогу реалізувати обрану стратегію. При визначенні розміру оплати праці усе більше підприємств України орієнтуються на загальну винагороду (основна заробітна плата (оклад) + короткотермінові виплати + довготермінові виплати додаткові пільги), тобто все більшої популярності набуває міжнародний підхід порівняння соціального пакета кожного співробітника з ринком. У випадку, коли змінна частина

заробітної плати має велику питому вагу, важливо під час формування стратегії розвитку підприємства правильно визначити ті показники, які повною мірою відображають ефективність праці, її вплив на ефективність діяльності підприємства загалом й окремого підрозділу зокрема. Потрібно підібрати показники, що повною мірою забезпечать інвесторам (акціонерам, власникам) повернення вкладеного в підприємство капіталу, а у випадку децентралізації бізнесу – капіталу, укладеного в окремі структурні підрозділи. Вони повинні комплексно відображати матеріальні та нематеріальні ефекти діяльності підприємства, ефекти в короткотерміновому й довготерміновому періодах, тобто позитивні результати для акціонерів, споживачів та працівників. Забезпечувати підприємству залучення додаткового капіталу, що вимагає добору таких результатних показників, що повною мірою відображають зростання його ринкової вартості, із погляду як керівництва, так і акціонерів (власників), і гармонізують інтереси цих двох груп. На підбір показників, як і на складники оплати праці, впливають обрана стратегія та фаза циклу розвитку підприємства чи належних структурних підрозділів. Розвиток суб'єктів господарювання, зорієнтованих на знання як визначальний чинник росту й конкурентних переваг, демонструє потребу використання показників розвитку людського капіталу, щонайменше нарівні з фінансовими показниками.

#### *Джерела та література*

1. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. / под ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989.
2. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.
3. Мельничук Д. Б. Механизм оценки состояния системы стратегического управления предприятием / Д. Б. Мельничук // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – К. : КНЕУ, 2004. – 669 с.
5. Ястремська О. М. Якість формування фінансової стратегії підприємства / О. М. Ястремська, А. В. Гриньова // Фінанси України. – 2006. – № 6. – С. 121–128.
6. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2002. – 583 с.
7. Білорус Т. В., Взаємозв'язок цілей підприємства та системи управління кадровим потенціалом / Т. В. Білорус, І. А. Ігнат'єва // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2001. – № 3. – С. 23–27.
8. Білорус Т. В. Методика обґрунтування кадрової стратегії підприємства / Т. В. Білорус // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2003. – № 4. – С. 65–71.
9. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК „Ексоб“», 2001. – 560 с.
10. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / С. А. Попов. – М. : ИНФРА, 2000. – Модуль 4–11: Закон України «Про оплату праці» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://search.ligazakon.Ua/1 doc2.nsf/link1/Z950108. html>
11. Borkowska S. Strategie wynagrodzeń / S. Borkowska. – Wyd. 2 : Oficyna ekonomiczna. – Kraków, 2006. – 580 p.
12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/rekrvtng/ 4430-obzor-zarabotnvx-plat-i-kompensacii-v-ukraine-2011>
13. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 416 с.
14. Edvinsson, Leif. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. – 1997.
15. Black A. In Search of Shareholder Value: Managing the Drivers of Performance Financial Times / A. Black, P. Wright, J. Bachman. – London, 1998.
16. Poviari rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa / red. D. Dobija. – Warszawa : PFPK, 2003.
17. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – Киев : Эльга, Ника-центр, 2004. – 720 с.

**Любовь Липыч, Александр Товстенюк, Оксана Хилуха, Мирослава Кушнир. Стратегия развития предприятия и детерминанты, что ее определяют.** Эффективность функционирования стратегии развития предприятия зависит от объединения усилий со стороны как владельцев, так и работников предприятия. Учитывая задачи, определенные стратегией развития, предприятию необходимо разработать систему детерминант, превращает стратегические цели в оперативные действия сотрудников, то есть позволит реализовать избранную стратегию. В том случае, когда переменная часть заработной платы имеет большой удельный вес, важно при формировании стратегии развития предприятия правильно определить те показатели, которые в полной мере

отражают эффективность труда, ее влияние на эффективность деятельности предприятия в целом и отдельного подразделения в частности. Необходимо подобрать показатели, которые в полной мере обеспечат инвесторам (акционерам, владельцам) возврат вложенного в предприятие капитала, а в случае децентрализации бизнеса – капитала, вложенного в отдельные структурные подразделения. Они должны комплексно отображать материальные и нематериальные эффекты деятельности предприятия, эффекты в краткосрочном и долгосрочном периодах, то есть положительные результаты для акционеров, потребителей и работников. Обеспечение предприятию привлечения дополнительного капитала требует подбора таких результирующих показателей, которые в полной мере отразят рост его рыночной стоимости как с точки зрения руководства, так и акционеров (собственников), и гармонизируют интересы этих двух групп. На подбор показателей, как и на составляющие оплаты труда, влияют выбранная стратегия и фаза цикла развития предприятия. Развитие субъектов хозяйствования, ориентированных на знания как определяющий фактор роста и конкурентных преимуществ, демонстрирует необходимость использования показателей развития человеческого капитала, наравне с финансовыми показателями.

**Ключевые слова:** сбалансированная система показателей, Skandia-навигатор, общий индекс возвращения, средневзвешенная стоимость капитала, свободные денежные средства, экономическая добавленная стоимость, добавленная рыночная стоимость, возврат денежных средств на инвестиции, общий индекс возвращения.

**Lubov Lipych, Oleksandr Tovsteniuk, Oksana Kchilycha, Myroslava Kushnir. Development Strategy and Determinants of it.** The effective strategy of the development depends on the owners and employees. So, the company needs to develop a system of determinants, which transform strategic goals into operational actions of employees. That will allow implementing the strategy which is chosen. In the case, when the variable part of the salary has a large part, it will be very important to identify indicators that reflect the efficiency of labor and how it influences to the efficiency of the enterprise. It is necessary to choose determinates that can provide investors (shareholders, owners) income from the invest capital to the company or to the specific department of the company. Furthermore, they should reflect the positive changes for shareholders, customers and employees in the short and long term in the company activity. Also, such determinates must reflect the growth of the company market value and harmonize the interests of the owners and the management of the company. The strategy of the enterprise and phase of the cycle of the enterprise have effect on the determinates of the enterprise and demand using financial indicators and human capital indicators.

**Key words:** balanced scorecard, Skandia Navigator, total shareholder return, weighted averaged cost of capital, free cash flow, economic value added, market value added, cash flow on ROI.

УДК 338.24.01:316

Наталія Коленда – доцент кафедри менеджменту Східно-європейський національний університет імені Лесі Українки

## **Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «соціальний менеджмент»**

У статті проаналізовано підходи до визначення сутності поняття «соціальний менеджмент». Зокрема, виділено два підходи до трактування поняття – теоретичний та процесний. З урахуванням цих підходів виділено основні ознаки соціального менеджменту та сформульовано авторське трактування.

**Ключові слова:** соціальний менеджмент, соціальне управління, управління соціальним розвитком організації, теоретичний підхід, процесний підхід.

**Постановка наукової проблеми та її значення.** Розвиток наукової думки сприяє формуванню понять, термінів, категорій, які характеризують нові явища чи функціональні напрями в усіх сферах суспільного життя. Із часу зародження менеджменту та формування його як науки пройшло не так багато часу. Проте цього було достатньо для формування широкого кола функціональних напрямів цієї науки. Одним із них, на нашу думку, є соціальний менеджмент.

**Аналіз досліджень цієї проблеми.** Дослідження джерел наукової інформації засвідчило наявність досить незначної кількості праць вітчизняних та зарубіжних учених, у яких порушувалася проблема вивчення соціального менеджменту. Серед них можна назвати Ю. Афоніна, О. Бута, О. Жобіна, І. Калінікову, З. Макашеву, Т. Надвичну, О. Панкратова, В. Сиченко, О. Федорову. Більш масштабно в науковому колі вивчалися такі поняття, як соціологія менеджменту, соціологія управління, соціальне