

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЮРЧЕНКО ГАЛИНА МИКОЛАЇВНА

УДК 331.5

ДИСЕРТАЦІЯ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА
СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ / Галина ЮРЧЕНКО /

Науковий керівник Йосиф Степанович СИТНИК, доктор економічних наук,
доцент, завідувач кафедри Менеджменту персоналу та адміністрування

Львів – 2023

АНОТАЦІЯ

Юрченко Г.М. Забезпечення ефективності управління персоналом на соціальних підприємствах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2023.

Дисертацію присвячено розробці теоретико-методологічних та методико-прикладних засад забезпечення ефективності управління персоналом на соціальних підприємствах. Актуальність наукового дослідження підтверджується тим, що пандемія, світова економічна рецесія та російсько-українська війна в Україні призвели й призводитимуть до збільшення числа соціально незахищених груп населення. Серед них, зокрема, люди з інвалідністю, ветерани, внутрішньо переміщені особи, люди з психологічними розладами та інші. До початку повномасштабного вторгнення в Україну, система державних центрів зайнятості задовольняла потреби лише 1/3 населення, тому багато людей були залежні від соціальних виплат. У воєнний та пост-воєнний періоди ця чисельність тим паче зростає. Цикл бідності, відсутність освіти та належної підтримки сприяють їх виключенню із суспільства та традиційного ринку праці. Тому потрібні альтернативні механізми для залучення цих людей до економічної діяльності. Соціальні підприємства відіграють важливу роль у залученні соціально незахищених категорій населення, надаючи їм спеціальні програми розвитку навичок для інтеграції на традиційний ринок праці. Ці підприємства створюють сприятливе середовище, де люди можуть стати більш конкурентоспроможними. Ефективне управління персоналом на таких соціальних підприємствах є ключовим фактором для досягнення соціальних цілей та поліпшення життя українців в перспективі найближчого десятиліття. Оскільки соціальні підприємства мають свої особливості, потрібні спеціальні методи і підходи до управління

персоналом, які враховують різноманітні потреби та виклики, що підтверджує актуальність обраної теми для дослідження.

У першому розділі «Теоретико-концептуальні основи залучення соціально незахищених категорій населення до традиційного ринку праці» розглянуто сутність характеристики концепції сталого розвитку та його впливу на забезпечення соціальної справедливості та економічного розвитку держав. Також було проаналізовано взаємозв'язок між індексом соціального розвитку та видатками держави на соціальних захист населення. Окрім цього було проаналізовано поняття корпоративної соціальної відповідальності та різноманіття підходів до її впровадження в залежності від залучених гравців. Особливу увагу в даному розділі було зосереджено на дослідженні сутності феномену соціального підприємства, яке працює на основі бізнес-моделі працевлаштування. Особлива увага приділена розширенню характеристики цього виду підприємницької діяльності шляхом введення нового показника – плинності кадрів, який став основним показником ефективності функціонування соціального підприємства. Таким чином, поняття «плинність кадрів» здобуло позитивне забарвлення, оскільки воно вказує на те, що персонал залишає соціальне підприємство з метою здобуття роботи на традиційному ринку праці, а це і є основною метою діяльності таких підприємств. Це, у свою чергу, демонструє основну відмінність у підходах до управління персоналом між комерційними та соціальними підприємствами.

У другому розділі «Аналізування процесу управління персоналом на соціальних підприємствах» було проаналізовано демографічні тенденції у складі населення України з початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну, зокрема, виявлено зростаючу кількість біженців та ВПО, які за умови довготривалої відсутності роботи втрачають навички та компетенції, а, отже, стають менш конкурентоспроможними на ринку праці. Також було виявлено тенденції у безробітті серед населення України в період 2021 – 2023 років, в т.ч. було виявлено, що до державних центрів зайнятості звертається близько 2/3

безробітних, вдається допомогти 1/3, фінансову допомогу по безробіттю отримує ще 1/3 зареєстрованих безробітних.

Також було досліджено стан та чинники безробіття серед ромів Європи та України (на прикладі Закарпатської області), проаналізовано результати наданих послуг та впроваджених ініціатив державними центрами зайнятості в контексті підвищення рівня працевлаштування серед ромів у Закарпатській області. Зокрема, було виявлено, що близько 21% ромів, що звертаються за послугами державних центрів зайнятості, отримують омріяну роботу. Також виявлено основні фактори негативного досвіду співпраці між роботодавцями (управлінці комерційних підприємств) та ромами-працівниками, серед цих факторів: часті порушення дисципліни (запізнення на роботу або її пропуск без попередження), низький рівень навичок комунікації та інші.

У той же час було встановлено взаємозалежність між такими моделями поведінки та відсутністю поперенього досвіду роботи, низького рівня освіти та/чи відсутності в близькому оточенні людей з позитивним досвідом працевлаштування. Така знахідка дозволяє припустити, що основним бар'єром до росту рівня працевлаштування серед ромів чи інших категорій соціально незахищеного населення є відсутність трудової соціалізації.

Було досліджено зарубіжний та вітчизняний досвід становлення соціального підприємництва, проаналізовано кількісний та якісний склад соціальних підприємств в Україні та досліджено кращі українські практики ромського соціального підприємництва.

У третьому розділі «Підходи до оцінювання рівня адаптації та розвитку працівників на соціальних підприємствах» було удосконалено уніфіковану матрицю компетенцій, яка встановлює зв'язки між компетенціями та їх позитивними моделями поведінки. Ця матриця надає інструменти для розробки структурованих програм розвитку компетентності у працівників на соціальних та інших підприємствах. Це дозволить їм бути більш конкурентоспроможними на традиційному ринку праці та досягати успіху незалежно від сфери діяльності або професії, яку вони обирають.

Також в третьому розділі було удосконалено комплексну методику оцінювання управління талантами, що може бути використана для працівників-бенефіціарів соціальних підприємств. В основі методики використано метод 9-grid-box, але його доповнено складовими, що надають можливість враховувати розвиток компетентностей працівників та їх конкурентоспроможність на традиційному ринку праці. Також запропоновано 9 стратегій до використання для досягнення бажаного соціального ефекту в межах управління персоналом на даних підприємствах. Варто відзначити, що відмінністю даного підходу від класичного методу 9-grid-box є те, що управлінці комерційних підприємств прагнуть, щоб більшість працівників потрапляла у квадрати вищого рівня (3,2; 3,3; 2,3). Однак на рівні соціального підприємства присутність працівників у цих квадратах вважатиметься неправильним управлінським кроком, що свідчить про протерміновану готовність особи вийти на традиційний ринок праці.

Окрім цього, в рамках даного розділу було розвинено методику, спрямовану на оцінювання ефективності адаптації різних категорій персоналу на соціальних підприємствах. Ця методика суттєво відрізняється від наявних підходів і враховує особливості управління персоналом на соціальних підприємствах. У її основі лежить розмежування категорій персоналу соціальних підприємств на дві групи: «програмних працівників», які забезпечують ефективну діяльність самого підприємства, та «працівників-бенефіціарів», які є представниками цільової аудиторії, для якої ці підприємства були створені. Завдяки такому розмежуванню, вдається враховувати різні мети та цілі, що ставляться перед різними групами персоналу, і відображати їх у процесах адаптації. Таким чином, методика оцінювання ефективності адаптації стає більш глибокою та всебічною, охоплюючи всі аспекти взаємодії персоналу соціальних підприємств з їх цільовою аудиторією.

Також у цьому розділі було розвинено методику оцінювання ефективності діяльності соціальних підприємств, яка враховує не лише фінансові результати, але й соціальний ефект. Ця методика передбачає

розрахунок інтегрального коефіцієнта за аналогією з розрахунком інтегрального коефіцієнта інвестиційної привабливості підприємства, проте з урахуванням специфіки та мети діяльності соціальних підприємств. Зокрема, для оцінки ступеня соціальної спрямованості підприємства використовуються такі індикатори як: відповідність діяльності підприємства його стратегії; обсяги діяльності (активності) підприємства; потреба місцевості у створенні такого підприємства; залучення населення, на яке спрямована діяльність підприємства. Для визначення впливу результатів діяльності соціального підприємства на життя населення використовуються такі індикатори як: вплив на подібні ініціативи в місцевості; якість ініціатив; підвищення рівня працевлаштування соціально незахищених категорій населення на традиційному ринку праці; вартість працевлаштування однієї особи порівняно з вартістю його соціального забезпечення від держави протягом трьох років. Для оцінювання фінансового забезпечення підприємства використовуються такі індикатори як: фінансова стабільність підприємства на момент оцінки; самоокупність; самостійність фінансування та успішне завершення програми для бенефіціарів протягом певного мінімального періоду. Ця методика оцінювання є глибокою та всебічною, оскільки враховує і соціальну, і фінансову ефективність соціальних підприємств, дозволяє отримати комплексну оцінку їх діяльності та впливу на життя населення, і може бути використана органами державної влади або донорськими організаціями під час вибору потенційних грантерів.

Ключові слова: соціальне підприємство, персонал, менеджмент, соціально незахищені категорії населення, адаптація, оцінювання.

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Монографії

1. Юрченко, Г.М., 2021. Ретроспективна сутність та сучасні тенденції управління людським капіталом підприємств в постепідемічних умовах національної економіки. Г.М. Захарчин, Й.С. Ситник, А.О. Касич та ін. (р. 4.2, с. 200 – 209). *Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технологія та пріоритети: монографія*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

2. Юрченко, Г.М., Ситник, Й.С., 2020. Сталий розвиток та залучення соціально незахищених категорій населення до ринку праці. *Інтернаука, Економічні науки*, 3 (35), с. 85 – 95. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, Polish Scholarly Bibliography (PBN), ResearchBib, Electronic Journals Library, Open J-Gate, Bielefeld Academic Search Engine (BASE), Ulrichsweb Global Serials Directory, Academic keys, Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky).

3. Юрченко, Г.М., Ситник, Й.С., 2021. Актуалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*, 24. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI), Directory of Open Access Journals (DOAJ)).

4. Юрченко, Г.М., Ситник, Й.С., 2021. Ретроспективне переосмислення теорій людського капіталу в умовах вітчизняної економіки та постепідемічний період. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*, 4 (63), с. 75 – 80. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, the ICI Journal Master List).

5. Юрченко, Г.М., Ситник, Й.С., 2021. Сутність характеристика феномену «соціальне підприємство», що діє за бізнес-моделлю працевлаштування. *Економіка та суспільство*, 34. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Vernadsky National Library*, *Google Scholar*, *Index Copernicus*, *CiteFactor*, *Eurasian Scientific Journal Index (ESJI)*, *Directory of Open Access Journals (DOAJ)*).

6. Юрченко, Г.М., Ситник, Й.С., 2022. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах. *Економіка та суспільство*, 39. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Vernadsky National Library*, *Google Scholar*, *Index Copernicus*, *CiteFactor*, *Eurasian Scientific Journal Index (ESJI)*, *Directory of Open Access Journals (DOAJ)*).

1.3. Публікації у науковому виданні іншої держави

7. Yurchenko H., Sytnyk Y., 2022. The competence matrix as a tool to ensure the effectiveness of personnel development programs in social enterprises. *AD ALTA – Journal of Interdisciplinary Research*, 12 (2, Special Issue), с. 83-88. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Web of Science (ESCI)*, *The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences (ERIH PLUS)*, *CrossRef*, *EBSCO*, *Index Copernicus*).

1.4. Опубліковані праці апробаційного характеру

8. Юрченко, Г.М., Ситник, Й.С., 2021. Актуалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку України. В: *Трансформаційні процеси національної економіки: проблеми та перспективи розвитку*. Запоріжжя, Україна, 14 – 15 травня 2021 р. Херсон: Видавництво «Молодий вчений».

9. Юрченко, Г.М., Ситник, Й.С., 2021. Концепція корпоративної соціальної відповідальності як модель тристоронніх відносин у суспільстві. В: *Розвиток фінансової системи на різних рівнях управління: підприємство, регіон, держава*. Львів, Україна, 29 травня 2021 р. Львів: Львівська економічна фундація.

10. Юрченко, Г.М., 2021. Ретроспективне переосмислення теорії людського капіталу та сучасні тенденції управління людським капіталом підприємства в умовах вітчизняної економіки у постепідемічний період. В: *Фінансова система країни: фактори впливу*. Львів, Україна, 25 грудня 2021 р. Львів: Львівська економічна фундація.
11. Юрченко, Г.М., 2023. Метод 9-grid box в управлінні розвитком персоналу на соціальних підприємствах. В: *Реформування міжнародних економічних відносин і світового господарства в сучасних умовах*. Ужгород, Україна, 24 – 25 березня 2023 р. Ужгород: Ужгородський національний університет.
12. Yurchenko H., 2023. Metrics and indicators in the adaptation process of employees at social enterprises. В: *Global science and education in the modern realities*. Seattle, the USA, 24 травня 2023 р. Seattle: Sworld-US.
13. Юрченко, Г.М., 2023. Забезпечення ефективності управління персоналом на соціальних підприємствах. В: *Управління персоналом в системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку*. Львів, України, 31 травня 2023 р. Львів: Національний університет «Львівська політехніка».

ANNOTATION

Yurchenko H. Ensuring the efficiency of human resource management in social enterprises. – Qualification scientific work on the right of the manuscript.

Dissertation for the scientific degree of doctor of philosophy in specialty 073 – Management. – Lviv Polytechnic National University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2023.

This dissertation aims to develop theoretical, methodological and applied foundations for ensuring the efficiency of personnel management in social enterprises. The relevance of this scientific research is substantiated by the fact that the pandemic, global economic recession, and the russian-Ukrainian war have led and will continue to lead to an increase in the number of socially vulnerable population groups in Ukraine. Among them are people with disabilities, veterans, internally displaced persons, individuals with psychological disorders, and others. Prior to the full-scale invasion of Ukraine, the state employment centers only met the needs of one-third of the population, resulting in many individuals depending on social benefits. During times of war and post-war periods, this number increases even further. The cycle of poverty, lack of education, and proper support contribute to their exclusion from society and the traditional labor market. Therefore, alternative mechanisms are needed to engage these individuals in economic activities. Social enterprises play a crucial role in involving socially vulnerable population groups by providing them with specialized skill development programs for integration into the traditional labor market.

These enterprises create a favorable environment where individuals can become more competitive. Effective personnel management in such social enterprises is a key factor in achieving social goals and improving the lives of Ukrainians in the perspective of the next decade. As social enterprises have their peculiarities, special methods and approaches to personnel management are needed, taking into account diverse needs and challenges, which confirms the relevance of the chosen research topic.

The first chapter, «Theoretical and Conceptual Foundations of Involving Socially Vulnerable Population Groups in the Traditional Labor Market», examines the essence and characteristics of the sustainable development concept and its impact on ensuring social justice and economic development of nations. The correlation between the social development index and state expenditure on the social protection of the population was also analyzed. In addition, the concept of corporate social responsibility and the diversity of approaches to its implementation depending on the involved stakeholders were examined. Special attention in this chapter was focused on exploring the essence of the social enterprise phenomenon, which operates based on a employment-focused business model. Particular emphasis was given to expanding the characteristics of this type of entrepreneurial activity by introducing a new indicator - staff turnover, which became the main indicator of the efficiency of social enterprise functioning. Thus, the concept of staff turnover acquired a positive connotation as it indicates that personnel leaves the social enterprise in order to obtain employment in the traditional labor market, which is the main purpose of such enterprises. This, in turn, demonstrates the fundamental difference in personnel management approaches between commercial and social enterprises.

The second chapter, «Analysis of the Personnel Management Process in Social Enterprises», examined demographic trends in the population of Ukraine since the full-scale invasion of Russia into Ukraine. Specifically, the increasing number of refugees and internally displaced persons (IDPs) was identified, who, due to prolonged unemployment, lose skills and competencies, and consequently become less competitive in the labor market. Trends in unemployment among the population of Ukraine during the period 2021-2023 were also identified, including the finding that approximately two-thirds of the unemployed seek assistance from state employment centers, one-third of whom are successfully helped, and one-third receive financial unemployment benefits.

Furthermore, the state and factors of unemployment among the Roma population in Europe and Ukraine (using the example of the Zakarpattia region) were investigated. The results of the services provided and the initiatives implemented by

state employment centers were analyzed in the context of increasing employment levels among the Roma in the Zakarpattia region. It was found that around 21% of Roma individuals seeking services from state employment centers are able to secure desired employment. The main factors contributing to negative experiences of cooperation between employers (managers of commercial enterprises) and Roma workers were identified, including frequent disciplinary violations (such as lateness or absenteeism without prior notice), low level of communication skills, and others.

At the same time, an interdependence was established between such behavioral patterns and the lack of previous work experience, low level of education, and/or the absence of individuals with positive employment experiences in close surroundings. This finding suggests that the main barrier to increasing employment levels among the Roma or other socially vulnerable population groups is the lack of labor socialization.

The international and domestic experiences of the development of social entrepreneurship were investigated, and the quantitative and qualitative composition of social enterprises in Ukraine was analyzed. Best practices of Roma social entrepreneurship in Ukraine were also explored.

In the third chapter, «Approaches to Assessing the Level of Adaptation and Development of Employees in Social Enterprises», the unified competence matrix was improved, establishing connections between competencies and their positive behavioral models. This matrix provides tools for developing structured competency development programs for employees in social and other enterprises. This will enable them to be more competitive in the traditional labor market and achieve success regardless of the field of activity or profession they choose.

Additionally, in the third chapter, a comprehensive talent management assessment methodology was refined, which can be used for employees who are beneficiaries of social enterprises. The methodology is based on the 9-grid-box method but supplemented with components that allow for the consideration of employees' competence development and their competitiveness in the traditional labor market. Nine strategies are also proposed for achieving the desired social

impact within personnel management in these enterprises. It is worth noting that the distinction of this approach from the classical 9-grid-box method is that managers of commercial enterprises strive for the majority of employees to fall into higher-level quadrants (3,2; 3,3; 2,3). However, at the level of social enterprises, the presence of employees in these quadrants is considered an improper managerial step, indicating premature readiness of individuals to enter the traditional labor market.

Furthermore, within this chapter, a methodology was developed for assessing the effectiveness of adaptation for different categories of personnel in social enterprises. This methodology significantly differs from existing approaches and takes into account the peculiarities of personnel management in social enterprises. It is based on differentiating the personnel categories of social enterprises into two groups: «programmatic employees», who ensure the efficient functioning of the enterprise itself, and «beneficiary employees», who represent the target audience for which these enterprises were created. This differentiation allows for the consideration of different objectives and goals set for different personnel groups and reflects them in the adaptation processes. Thus, the effectiveness assessment methodology becomes more comprehensive, encompassing all aspects of personnel interaction in social enterprises with their target audience.

Additionally, in this chapter, a methodology was developed for assessing the performance of social enterprises, which takes into account not only financial results but also social impact. This methodology involves calculating an integrated coefficient analogous to the calculation of the enterprise's investment attractiveness coefficient but with the specificity and purpose of social enterprises in mind. Indicators such as the alignment of the enterprise's activities with its strategy, the scope of its operations, the local community's need for such an enterprise, and the engagement of the population targeted by the enterprise's activities are used to assess the degree of the enterprise's social orientation. To determine the influence of a social enterprise's activities on people's lives, indicators such as the impact on similar initiatives in the community, the quality of initiatives, the increase in employment levels for socially vulnerable population groups in the traditional labor market, and

the cost of employment compared to the cost of their social support from the government over a three-year period are used. Financial indicators such as financial stability at the time of assessment, self-sufficiency, independent funding, and successful completion of a program for beneficiaries within a certain minimum period are employed to evaluate the financial sustainability of the enterprise. This assessment methodology is comprehensive as it considers both the social and financial effectiveness of social enterprises, providing a holistic evaluation of their activities and impact on people's lives. It can be utilized by government bodies or donor organizations when selecting potential grantees.

Keywords: social enterprise, personnel, management, socially vulnerable population groups, adaptation, assessment.

ЗМІСТ

Вступ.....	17
Розділ 1. Теоретико-концептуальні основи залучення соціально незахищених категорій населення до традиційного ринку праці	25
1.1. Концепція сталого розвитку в контексті сприяння залучення до ринку праці України соціально незахищених категорій населення	25
1.2. Концепція соціально відповідального бізнесу в моделі економічного розвитку України	45
1.3. Сутнісна характеристика феномену «соціальне підприємництво», що функціонує за бізнес-моделлю працевлаштування	55
1.4. Сучасні методи адаптації та оцінювання персоналу на соціальних підприємствах	69
Висновки до розділу 2	80
Розділ 2. Аналізування процесу управління персоналом на соціальних підприємствах	85
2.1. Стан та тенденції розвитку соціального підприємництва в Україні ...	85
2.2. Аналіз стану працевлаштування серед ромських громад України	92
Висновки до розділу 2	115
Розділ 3. Підходи до оцінювання рівня адаптації та розвитку працівників на соціальних підприємствах.	118
3.1. Матриця компетенцій як інструмент позитивної трудової (ре)соціалізації на соціальних підприємствах, що функціонують за бізнес-моделлю працевлаштування	118
3.2. Метод 9-grid box в управлінні розвитком працівників на соціальних підприємствах	131
3.3. Методика оцінювання ефективності адаптації працівників соціального підприємства	146
3.4. Методика оцінювання ефективності діяльності соціального підприємства	161
Висновки до розділу 3	173

Висновки	177
Список використаних джерел	180
Додатки.....	195

Вступ

Актуальність теми. Внаслідок пандемії, світової економічної рецесії та триваючої повномасштабної російсько-української війни в Україні в перспективі найближчих років – значне збільшення числа соціально незахищених категорій населення в соціально-демографічному складі нашої держави. Серед таких вразливих категорій: люди з інвалідністю, ветерани, що повернулись з війни; внутрішньо переміщені особи, яким довелося почати життя з початку в новій місцевості; або ж люди, що повернулись з тривалої еміграції і також повинні почати з початку; люди з психологічними розладами (в т.ч. набутими в наслідок участі у бойових діях чи пережитого насилля в окупації), безхатьки та інші. До початку повномасштабної війни, система державних центрів зайнятості охоплювала своїми послугами близько 1/3 потребуючого населення, таким чином 2/3 населення так чи інакше залишались у категорії споживачів соціальних виплат, не наповнювали державний бюджет і не мали шансу на залучення до ринку праці. Цикл спадкової бідності, характеризований відсутністю освіти, відсутністю позитивних рольових моделей, низькою самооцінкою, частим досвідом переживання дискримінації, недостатньою підтримкою, та прогалин у соціалізації, утримує їх у стані виключення з економічної діяльності. По завершенню війни частка потребуючого населення зросте, отож, виникає потреба в пошуку альтернативних механізмів позитивної дії задля залучення людей з вразливих категорій населення до економічної діяльності.

Соціальні підприємства – це модель господарської діяльності, що здатна забезпечити соціально незахищені категорії населення специфічними товарами/послугами на пільгових умовах, або ж необхідними навичками та інтеграцією у традиційний ринок праці. Соціальні підприємства відіграють важливу роль у наданні можливостей маргіналізованим особам та сприянні їх розвитку. Ці підприємства створюють сприятливе середовище, в якому наголошується на розвитку навичок та самостійності, дозволяючи особам подолати перешкоди, що заважають їх працевлаштуванню та стати більш

конкурентоспроможними на традиційному ринку праці. Завдяки впровадженню міцних стратегій управління персоналом, соціальні підприємства можуть підвищити на соціально-економічне становище багатьох українців та сприяти досягненню широких соціальних цілей.

Вагомий внесок у дослідження розвитку соціальних підприємств зробили Бойківська Г., Поплавська О., Назарова Г., Колот А., Грішнова О., Гриненко А., Дюк А., Завадських Г., Тебенко В., Заволока Ю., Сідненко М., Івко А., Зінченко А., Саприкіна М., Хімченко А., Лункіна Т., Комісаренко А., Мельник О. та багато інших. Основні наукові доробки атворів у цій сфері стосуються дослідженню правової бази та інституційних підвалин для розвитку соціального підприємництва в Україні, а також дослідженню зарубіжного досвіду.

Вагомий внесок у дослідження підходів до управління персоналом в організаціях зробили Захарчин Г., Ситник Й., Любомудрова Н., Поплавська О., Бойківська Г., Назарова Г., Винничук Р., Кузьмін О., Балабанова Л., Бортнік С., Нижник В., Харун О., Савченко В., Соколова Л., Колічник В., Соколов О. та багато інших. Основні наукові доробки атворів у цій сфері стосуються дослідженню сутності управління персоналом, його базових моделей, характеристики кожної складової системи управління персоналом, їх основних принципів, практичних методів, тощо.

Попри велику кількість наукових праць і у сфері розвитку соціальних підприємств, і у сфері управління персоналом організацій, у дослідженнях не було виявлено особливостей підходів до управління персоналом на соціальних підприємствах, тоді як особливі характеристики соціальних підприємств вимагають спеціальних підходів до управління персоналом. На відміну від комерційних підприємств, соціальні підприємства стикаються з унікальними викликами та повинні працювати з особами з різноманітними соціальними, освітніми чи фізичними потребами. Реалізація ефективних методів управління персоналом стає надзвичайно важливою для створення інклюзивного та продуктивного робочого середовища, яке сприяє особистісному розвитку,

здобуттю навичок та наступній інтеграції у традиційний ринок праці. Для розкриття потенціалу соціальних підприємств та максимізації їхнього впливу важливо мати всебічне розуміння найефективніших методів та інструментів управління персоналом. Таким чином виникає потреба у теоретико-методологічному та методико-прикладному забезпеченні ефективного управління персоналом на соціальних підприємствах.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка» «Прогнозування впливу креативної економіки на молодіжний ринок праці» (номер державної реєстрації 0118U000411). Автором, зокрема, удосконалено систему адаптації персоналу з урахуванням потреб працівників з числа соціально незахищених та/чи маргінальних груп суспільства (Розділ 2. Робота з молодими фахівцями креативних індустрій, п. 2.7. Особливості управління інклюзивними колективами), що, на відміну від існуючих, дозволяє задіяти до традиційного ринку праці економічно пасивне населення (акт від 26.06.2023 р.).

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методологічних і методико-прикладних засад забезпечення ефективності управління персоналом на соціальних підприємствах. Для досягнення зазначеної мети у роботі встановлено і розв'язано такі завдання:

- удосконалити комплексну методику оцінювання ефективності управління персоналом на соціальних підприємствах з врахуванням бажаного соціального ефекту;

- удосконалити уніфіковану матрицю компетенцій, зокрема, виявити взаємозв'язки між компетентностями та їх позитивними поведінковими моделями;

- розвинути сутнісну характеристику соціального підприємства, зокрема, через уточнення виду соціальних підприємств, що забезпечують працевлаштування соціально незахищених категорій населення;
- розвинути методику оцінювання ефективності адаптації персоналу на соціальних підприємствах з врахуванням відмінностей у контексті та завданнях управління персоналом соціальних підприємств;
- розвинути методику оцінювання ефективності діяльності соціальних підприємств, з врахуванням соціального та фінансового ефекту.

Об'єктом дослідження є управління персоналом на соціальних підприємствах.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні і методико-прикладні засади забезпечення ефективності управління персоналом на соціальних підприємствах.

Методи дослідження.

Для досягнення встановленої мети та розв'язання окреслених завдань у роботі використовуються різні методи наукового дослідження, а саме: системний – для розроблення методики управління талантами на соціальних підприємствах на основі інструменту 9-grid box з урахуванням специфіки мети та діяльності соціальних підприємств, що діють за бізнес-моделлю працевлаштування (підрозділ 3.2); методи групування і систематизування – для узагальнення підходів до трактування понять «соціальне підприємство» (підрозділ 1.3), «сталий розвиток» (підрозділ 1.1), розвитку класифікації соціальних підприємств за бізнес-моделлями та виокремлення показника плинності кадрів як показника позитивного ефекту діяльності, що вирізняє соціальні підприємства з бізнес-моделлю працевлаштування від інших (підрозділ 1.3), формування комплексної методики оцінювання ефективності працівника-бенефіціара на соціальних підприємствах (підрозділ 3.3); методи аналізу і синтезу – для узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду формування та розвитку соціального підприємництва (підрозділ 2.1); метод DEMATEL – для виявлення причинно-наслідкового зв'язку у формуванні

компетенцій працівника в рамках розробленої уніфікованої матриці компетенцій для соціальних підприємств (підрозділ 3.1); моделювання – під час розроблення 9-ти стратегій поведінки управління на основі результатів оцінювання продуктивності та потенціалу працівника в межах методики управління талантами на соціальних підприємствах за інструментом 9-grid box (підрозділ 3.2); статистичного аналізу – для характеристики стану формування та розвитку соціального підприємництва в Україні та світі загалом (підрозділ 2.1); для характеристики стану працевлаштування ромських громад в Україні (підрозділ 2.2); метод експертного опитування – для реального оцінювання стану управління персоналом на соціальних підприємствах в Україні у контексті підходів (підрозділи 2.2, 3.1); графічний метод – для наочності представлення теоретичного та методичного матеріалу роботи (усі розділи дисертації); морфологічний аналіз – для уточнення понятійно-категоріального апарату за проблемою (усі розділи дисертації).

Інформаційною базою дисертаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, статистична інформація, результати експертних досліджень, економічні огляди, інформація облікової, фінансової та управлінської звітності вітчизняних підприємств, Інтернет-ресурси, а також нормативно-правові акти органів державної влади.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому.

удосконалено:

– комплексну методику оцінювання ефективності управління талантами для працівників-бенефіціарів соціальних підприємств на основі методу 9-grid box, що, на відміну від наявних методик, дає змогу врахувати прогрес у розвитку компетентностей працівників, та підвищення їх конкурентоспроможності на традиційному ринку праці, зокрема, із застосуванням 9-ти стратегій досягнення бажаного соціального ефекту;

– уніфіковану матрицю компетенцій, що, на відміну від існуючих, встановлює взаємозв'язки між компетентностями і їх позитивними поведінковими моделями, та забезпечує інструментарій для розроблення

структурованих програм розвитку компетентностей у працівників на соціальних та інших підприємствах;

набули подальшого розвитку:

- сутнісна характеристика соціального підприємства, що діє за бізнес-моделлю працевлаштування, зокрема, її було доповнено застосуванням показника плинності кадрів, який набуває позитивної конотації (значення), за умови вибуття персоналу з соціального підприємства заради працевлаштування на традиційному ринку праці;

- методика оцінювання ефективності адаптації усіх категорій персоналу на соціальних підприємствах, яка, на відміну від наявних, враховує відмінності у контексті програми управління персоналом та завданнях працівників-бенефіціарів соціальних підприємств;

- методика оцінювання ефективності діяльності соціальних підприємств, яка, на відміну від чинних, враховує фактори соціального ефекту та передбачає розрахунок інтегрального коефіцієнта на основі складових соціальної та фінансової ефективності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні та розвитку методико-прикладної бази забезпечення ефективності управління персоналом на соціальних підприємствах. Безпосередню практичну значущість, зокрема, мають: комплексна методика оцінювання ефективності управління талантами з числа працівників-бенефіціарів на соціальних підприємствах, з використанням методу 9-grid box (дозволяє врахувати прогрес у здобутті базових компетентностей у працівників, та підвищення їх конкурентоспроможності на традиційному ринку праці та обирати одну із 9-ти запропонованих стратегій дій відповідно до кожного з квадратів матриці, з врахуванням соціального контексту та бажаного соціального ефекту); сутність соціального підприємства, що діє за бізнес-моделлю працевлаштування (розширено показником плинності кадрів, який розглядається як позитивний, за умови виходу персоналу з соціального підприємства заради працевлаштування на традиційному ринку праці, і тим самим окреслює специфіку діяльності

соціальних підприємств); уніфікована матриця компетенцій (встановлено взаємозв'язки між компетентностями та їх позитивними поведінковими моделями, що може використовуватись при формуванні планів адаптації та розвитку для працівників); методика оцінювання ефективності адаптації усіх типів персоналу на соціальних підприємствах (що враховує відмінності у контексті та завданнях програмної команди та працівників–бенефіціарів соціальних підприємств); методика оцінювання ефективності діяльності соціальних підприємств, (що враховує фактори соціального ефекту та передбачає інтегральний коефіцієнт, що складається з коефіцієнтів соціальної та фінансової ефективності).

Основні положення дисертаційної роботи впроваджені у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема, у міжнародної благодійної організації «Ромський жіночий фонд Чіріклі» (м. Київ), закарпатського обласного благодійного фонду «Благо» (м. Ужгород), громадської організації «Правозахисний ромський центр» (м. Одеса), громадської організації «Територія неупередженості й права» (м. Львів), громадської організації «Рома України ТЕРНІПЕ» (м. Львів), ТзОВ «Едвантіс» (м. Львів), що засвідчує їх прикладний характер.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою працею. Усі результати отримані автором особисто та опубліковані в визнаних наукових виданнях. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використано лише ідеї та положення, які становлять індивідуальний внесок здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційної роботи розглянуто і схвалено на таких всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, а саме:

«Трансформаційні процеси національної економіки: проблеми та перспективи розвитку» (Запоріжжя, Україна, 14 – 15 травня 2021 р.), «Розвиток фінансової системи на різних рівнях управління: підприємство, регіон, держава» (Львів, Україна, 29 травня 2021 р.), «Фінансова система країни: фактори впливу»

(Львів, Україна, 25 грудня 2021 р.), «Реформування міжнародних економічних відносин і світового господарства в сучасних умовах» (Ужгород, Україна, 24 – 25 березня 2023 р.), «Global science and education in the modern realities» (Seattle, the USA, 24 травень 2023 р.), «Управління персоналом в системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку» (Львів, України, 31 травня 2023 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 13 наукових праць загальним обсягом 4,5 друк. арк. (з яких особисто авторові належить 3,5 друк. арк.), зокрема: 6 статей у наукових виданнях України (з яких 6 – публікації у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних), 1 стаття в науковому періодичному виданні іншої держави, яке включено до міжнародної наукометричної бази Web of Science), 1 розділ колективної монографії, а також 6 тез і матеріалів доповідей за результатами участі у конференціях.

Обсяг і структура роботи. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладений на 162 сторінках тексту. Робота містить 45 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел із 147 найменувань, а також 2 додатки.

Розділ 1. Теоретико-концептуальні основи залучення соціально незахищених категорій населення до традиційного ринку праці

1.1. Концепція сталого розвитку в контексті сприяння залучення до ринку праці України соціально незахищених категорій населення

За останні пів століття економічне зростання покращило життя сотні мільйонів людей, позбавивши їх бідності. Проте, зараз стає очевидним, що модель розвитку, побудована виключно на економічному прогресі є незавершеною, необхідно розширювати розуміння успіху країни й поза економічними показниками, задовольняючи потреби й надаючи можливості для кожного, а це потребує вивчення й впровадження інноваційних підходів на глобальному, національних, регіональних рівнях, і на рівні підприємств.

Для сучасного ринку праці в Україні характерним є зростання пропозиції та скорочення попиту на робочу силу, недостатня кількість робочих місць для висококваліфікованих працівників та їх надлишок для представників робітничих професій, поширення тіньової зайнятості населення, збільшення кількості робочої сили старших вікових груп, людей з інвалідністю, внутрішньо-переміщених осіб та інших соціально незахищених категорій населення, головним фактором низького рівня працевлаштування яких є низька конкурентоспроможність. Турбота про найбільш вразливих громадян вважається показником стабільності та цивілізованості держави, адже, не лише дозволить їм почуватись дійсно повноцінними членами суспільства, а й робити посильний внесок у національний дохід на противагу бюджетним видаткам на сплату виплат соціального захисту.

Актуалізація на світовому рівні цього та інших викликів, викристалізувались у Концепцію сталого розвитку, прийняту більше як 180-ма країнами світу задля збалансувати інтересів сьогоденного та майбутнього поколінь, економіки та природи. Необхідність запровадження принципів сталого розвитку при проектуванні розвитку національної економіки України

ставить перед вченими завдання пошуку шляхів та механізмів їх реалізації на практиці.

Внесок у вивчення сталого розвитку в національному масштабі зробити такі українські вчені, як Гальчинський А. (1997), Трегобчук В. (1994). Соціальні проблеми забезпечення сталого розвитку були дослідженні у працях вчених Зеркалова Д. (2013) та інших. Аналіз наукових джерел свідчить, що проблеми інноваційних моделей регулювання державної економіки та особливості процесів, пов'язаних з покращенням соціального потенціалу підприємств досліджувалися у наукових працях Колота А. (2010), Грішанової О. (2009) та інших. В вітчизняних наукових доробках проблематика управління зайнятістю соціально незахищених категорій населення досліджувалась такими вченими-економістами як Ільїч Л. (2007), Якімова Н. (2016) та іншими.

Україна обрала соціальний орієнтир у економічному розвитку, а демографічні тенденції й структура зайнятості змушують і державний, і комерційний сектори змінювати акценти для урівноваження економіки й уможливлення працевлаштування осіб з соціально незахищених категорій населення, тоді як аналіз альтернативних зарубіжних та вітчизняних ідей та їх потенційний вплив на національну економіку досі залишаються дослідженими недостатньо.

З часів класичної школи політичної економії основною метою суспільства проголошено максимальний розвиток виробництва на основі необмеженої експлуатації природних ресурсів (єдиним фактором, що стримував споживання природних ресурсів, були технологічні обмеження), та оптимальний розподіл у просторі продуктивних сил. Використання вільного ринку, насправді, виявилось ефективним інструментом для досягнення даної мети, але його наслідком стало вичерпання енергетичних ресурсів. Очевидно, що наступним кроком є необхідність радикально переглянути підходи до розвитку економіки та проблеми використання ресурсів, враховуючи потреби не лише у виробництві, а й у збереженні людства.

Концепція «сталого розвитку» є розвитком вчення В. Вернадського про ноосферу, у якій він зазначав: «питання про планову, однакову діяльність з метою оволодіння природою і правильного розподілу багатств пов'язане з усвідомленням єдності і рівності усіх людей, єдності ноосфери, стало на порядок денний (Вернацький В., 2005, с. 217). І. Франко у 1878 році висловив своє бачення майбутнього суспільного ладу України: «... сталий добробут, що ґрунтується на постійній праці» (1986, с. 51). Поступово прогресивна громадськість готувала підґрунття для ідей триєдиної концепції сталого еколого-соціально-економічного розвитку.

Попри те, що вперше ідею озвучив В. Вернадський, розроблення категорії «сталий розвиток» пов'язують із засновниками Римського клубу, що з'явилися значно пізніше. Особливий внесок у розвиток Концепції сталого розвитку зробила прем'єр-міністр Норвегії Г.Х. Брундтланд, опублікувавши доповідь при ООН (1987).

Термін «сталий розвиток» є досить суперечливим, адже, сталий, згідно з Академічним тлумачним словником української мови означає той, який не змінюється, зберігає той самий склад, розмір, однакову форму, величину і таке інше; незмінний, постійний (1980). Тобто, свідчить про здатність елементів системи після взаємодії із зовнішніми факторами повертатись у стан рівноваги, що найбільше придатний для виконання її функцій. Тоді як розвиток – процес, в результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого (1980). Тобто, означає направлені й безповоротні кількісні, структурні та якісні зміни, що відбуваються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. В таблиці 1.1 представлено перелік множинності визначень категорії «сталий розвиток».

Таблиця 1.1

Визначення категорії «сталий розвиток»

№ з/п	Джерело	Визначення
1.	Доповідь Комісії Брундтланд (2004)	«...розвиток, який задовольняє потреби цього часу, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби»
2.	Всесвітня стратегія охорони природи: доповідь Міжнародного союзу охорони природи і природних ресурсів (2012)	«...модифікація біосфери та використання людських, фінансових, відтворювальних і невідтворювальних природних ресурсів для задоволення потреб людей»
3.	Концепція переходу України до сталого розвитку (2007)	«...розвиток суспільства, за якого задоволення потреб у природних ресурсах теперішніх поколінь не повинно ставити під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти в них свої потреби, коли будуть узгоджені екологічні, економічні та соціальні складові розвитку, техногенне навантаження не перевищуватиме можливостей навколишнього природного середовища до самовідновлення, а суспільство усвідомить перевагу екологічних пріоритетів над іншими
4.	Дейлі Г. (2002)	«...кардинальний перехід від економіки зростання і всього, з нею пов'язаного, до стабільної економіки»
5.	Дорогунцов С., Ральчук О. (2001)	«...оптимальна керована самоорганізація соціоприродних систем, яка є реальною тільки за умови дії головної гуманістичної константи сталого розвитку – діалогу, порозуміння між природою та культурним початками систем»
6.	Веклич О. (2015)	«...перехід від урахування екологічного фактора як зовнішнього явища впливу на економічний розвиток до сприйняття його як внутрішнього екологічного параметра функціонування економічної системи»
7.	Основні засади державної екологічної політики України на період до 2020 року (затверджено законом України від 21.12.2010) (2010)	«...функціонування її господарського комплексу, коли одночасно задовольняються зростаючі матеріальні і духовні потреби населення, забезпечується раціональне та екологічно безпечне господарювання і високоефективне збалансоване використання природних ресурсів, створюються сприятливі умови для здоров'я людини, збереження і відтворення навколишнього природного середовища та природно-ресурсного потенціалу суспільного виробництва»

Примітка: згруповано автором

Узагальнення цієї концепції були зроблені на всесвітніх самітах ООН, за участі понад 180 країн світу, багатьох міжнародних організацій та вчених. Вперше поняття «стійкого» («сталого») економічного розвитку було вжито у 1980-х роках у межах діяльності комісії ООН у заключному документі комісії

під назвою «Наше спільне майбутнє», у такому вигляді, як зазначено у табл. 1.1, але обговорення, врешті-решт, призвели до удосконаленого визначення: сталий розвиток – це процес розбудови держави на основі узгодження і гармонізації соціальної, економічної та екологічної складових з метою задоволення потреб сучасних і майбутніх поколінь (Глобальні Цілі сталого розвитку, 2000).

Суть сталого розвитку полягає в забезпеченні виживання та розмноження генофонду нації, активізації ролі кожної окремої особи в суспільстві, гарантуванні її прав та свобод, збереженні навколишнього природного середовища, створенні умов для відновлення біосфери та локальних екосистем, спрямованості на зменшення антропогенного впливу на природне середовище та гармонізації розвитку людини в природі. Основою сталого розвитку є три аспекти: економічне зростання, соціальна інтеграція та охорона навколишнього середовища. Особливістю Концепції сталого розвитку є власне баланс усіх трьох складових, адже, екологоцентризм, що пропагує збереження природних ресурсів через скорочення темпів економічного зростання, не враховує зростання потреб людства. Економікоцентризм допускає взаємозаміну ресурсів й знімає природні обмеження розвитку задля можливості забезпечення потреб поколінь, але порушує гармонійне співіснування людини та навколишнього середовища у стратегічній перспективі. А соціоцентричний підхід – ставить за мету оптимальне управління соціокультурним багатством на основі прискорення темпів економічного зростання задля всебічного задоволення потреб людського суспільства, з нехтуванням уваги до екологічної складової. На думку авторів, концепція сталого розвитку буде розвиватись і надалі, зокрема, доцільним є розширення складових ще на технологічно-наукову (рис. 1.1), особливо, зважаючи на промислові підприємства, необхідно впроваджувати нові наукомісткі технології та інновації, що забезпечуватиме конкурентоспроможність в довготривалій перспективі.

Враховуючи це, пропонується таке визначення сталого розвитку: це постійні соціально-економічні та науково-технічні позитивні зміни, які не

спричиняють знищення, а, навпаки, сприяють відновленню природної основи. Ця концепція продовжує революціонувати, водночас, її ключові засади незмінні: рівність, справедливість, забезпечення прав вразливих, стратегічна перспектива, виваженість, усвідомлення взаємозв'язку між екологією, економікою та суспільством, а також усвідомлення взаємозв'язку країн у процесах розвитку та безпеки.



Рис. 1.1. Модель удосконаленої Концепції сталого розвитку

Примітка: сформовано автором

Глобальні Цілі сталого розвитку (далі – ЦСР), яких на сьогодні дотримуються всі країни світу, включають 17 цілей і 169 конкретних завдань, де, з-поміж іншого (Глобальні Цілі сталого розвитку, 2000), фокус зосереджено на соціальній інтеграції та посиленню можливостей соціально незахищених категорій населення, що можна простежити у кількох завданнях (наведено у табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Глобальні Цілі сталого розвитку, що фокусують увагу на посиленні
можливостей соціально незахищених категорій населення

Глобальні цілі	Завдання	План
Ціль 1	Подолання бідності у всіх формах та усюди	1.1. Ліквідувати крайню бідність для всіх людей у всьому світі (проживання на суму менш ніж 1,25 дол. США/день) 1.2. Зменшити частку чоловіків, жінок і дітей будь-якого віку, що живуть у злиднях у всіх їх проявах, згідно з національними визначеннями, принаймні наполовину
Ціль 4	Заохочення всеохоплюючої та справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх	4.4. Істотно збільшити число молодих і дорослих людей, які володіють затребуваними навичками, у тому числі професійно-технічними навичками, для працевлаштування, отримання гідної роботи та занять підприємницькою діяльністю
Ціль 8	Сприяння поступальному всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх	8.3. Просувати проведення орієнтованої на розвиток політики, яка сприяє продуктивній діяльності, створенню гідних робочих місць, підприємництву, творчості й інноваційній діяльності, та заохочувати офіційне визнання і розвиток мікро-, малих і середніх підприємств, у тому числі шляхом надання їм доступу до фінансових послуг 8.5. Забезпечити повну і продуктивну зайнятість та гідну працю для всіх жінок і чоловіків, у тому числі молодих людей та інвалідів, і рівну оплату за працю рівної цінності 8.6. Суттєво скоротити частку молоді, яка не працює, не вчиться і не набуває професійних навичок
Ціль 10	Скорочення нерівності всередині країн та між ними	10.1. Поступово досягти й підтримувати зростання доходів найменш забезпечених 40% населення на рівні, що перевищує середній по країні

Примітка: виокремлено автором на основі (Глобальні Цілі сталого розвитку, 2000)

Україна, як засновниця ООН, приєдналася до глобальних завдань забезпечення сталого розвитку, що вимагає вагових соціально-економічних перетворень. Одним з індикаторів досягнення цих соціально-економічних перетворень країни є індекс соціального прогресу (The Social Progress Index, 2023) – сукупний індекс соціальних та екологічних показників, що доповнює ВВП та інші економічні показники аби забезпечити більш цілісне розуміння загальної ефективності країн. Показники цього індексу відображають три аспекти соціального прогресу: базові потреби людини, основи добробуту та

можливості розвитку людини. Одним з індикаторів блоку «можливості» є працевлаштування вразливих груп населення. У 2019 році Україна посіла 80 місце в рейтингу країн, з оцінкою індексу соціального прогресу 66,97 зі 100, а за індикатором працевлаштування вразливих груп населення здобула 14,82 зі 100. У 2022 році індекс соціального прогресу України становив 74,17, що є найвищим за значенням для України за останні 5 років (рис. 1.2).

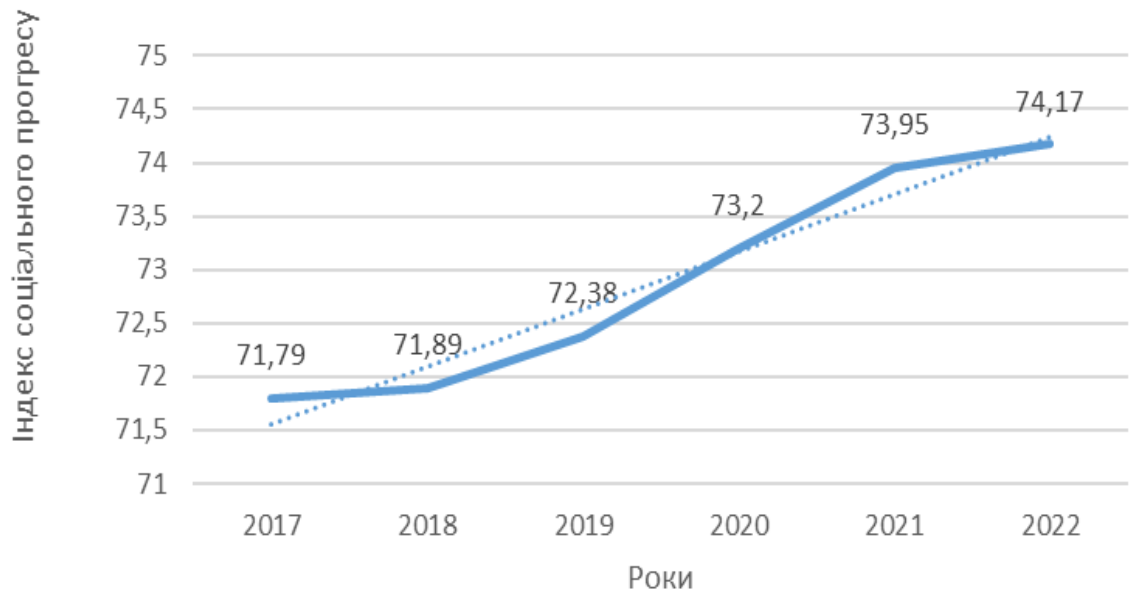


Рис. 1.2. Динаміка індексу соціального прогресу України у 2017-2022 роках за рейтингами країн Social Progress Imperative

Примітка: сформовано автором згідно з даними щорічних звітів The Social Progress Imperative (2017-2022) та Світового банку (2017-2023)

В той же час індекс працевлаштування вразливих груп населення в Україні у 2022 році становив 14,88, що є найнижчим значенням в розрізі останніх 5 років. Динаміку індексу працевлаштування вразливих груп населення України за 2017-2022 роки подано на рис. 1.3.

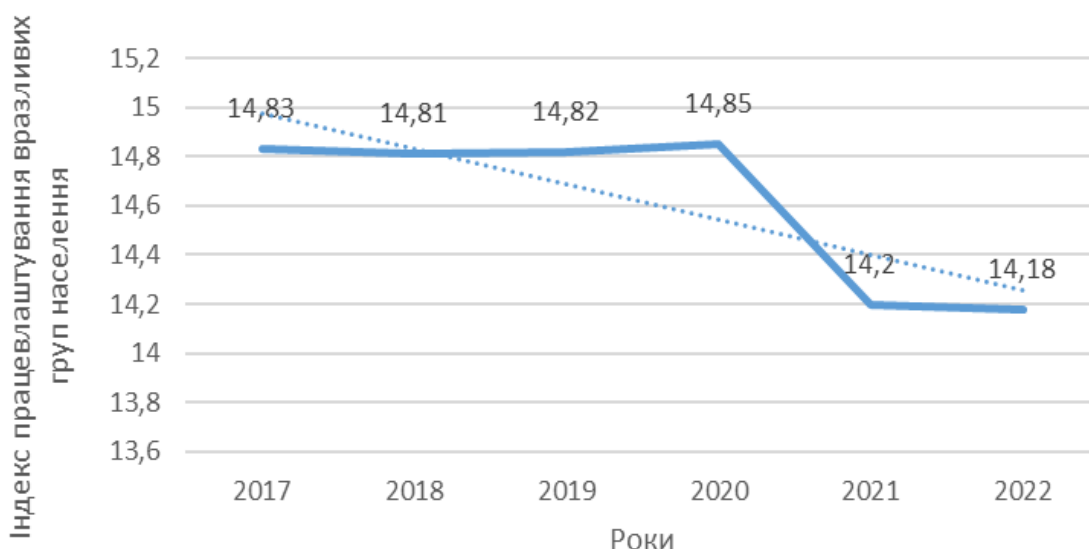


Рис. 1.3. Динаміка індексу працевлаштування вразливих груп населення України у 2017-2022 роках за рейтингами країн Social Progress Imperative

Примітка: сформовано автором згідно з даними щорічних звітів The Social Progress Imperative (2017-2022) та Світового банку (2017-2023)

Рівень економічного розвитку та соціальний прогрес мають велику кореляційну залежність. Оскільки індекс соціального прогресу оцінює досягнення в соціальній сфері окремо від економічних індикаторів, це дозволяє глибше вивчити взаємозв'язок між економічним і соціальним розвитком (Тернова І., 2017).

Перший показник індексу соціального прогресу оцінює наскільки країна забезпечує основні потреби своїх людей, вимірюючи доступ до харчування та основних медичних послуг, чи мають вони доступ до безпечної питної води, до належного житла з основними комунальними послугами та чи безпечне суспільство.

Другий показник оцінює чи мають громадяни доступ до базової освіти, чи можуть вони отримати доступ до інформації та знань як зсередини, так і за межами своєї країни, і чи існують умови для здорового життя. Основи благополуччя також вимірюють захист країни природним середовищем.

І третій показник вимірює ступінь, в якій громадяни країни мають особисті права та свободи та здатні приймати власні особисті рішення, а також те, чи забобони або бойові дії в суспільстві забороняють людям розкрити свій

потенціал. Можливість також включає ступінь доступності передових форм навчання для тих, хто бажає розвивати свої знання та вміння, створюючи потенціал для широких особистих можливостей.

Результатом визначення індексу соціального прогресу є детальна оцінка того, яким насправді є життя для повсякденних людей, що доповнює традиційні міри прогресу, такі як ВВП. У динаміці останніх 5-ти років Україна перебуває у переліку країн третього рангу з шести можливих, поділяючи сусідство з Кубою, Йорданією, Шрі-Ланкою, Республікою Молдова, Казахстаном та іншими. Для порівняння було обрано дві країни, які входять у склад Європейського Союзу – Польщу та Румунію (рис.1.4), і, на думку автора, досвід яких може бути у перспективі близьким та цінним для України.

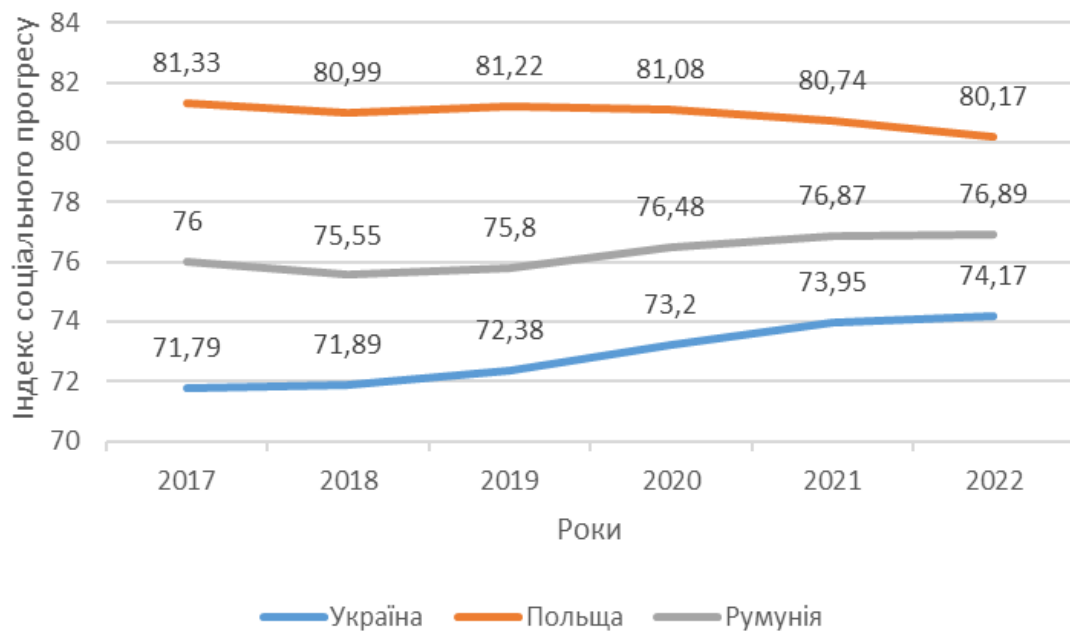


Рис.1.4. Динаміка індексу соціального прогресу України, Польщі та Румунії у 2017 – 2022 роках

Примітка: сформовано автором згідно з даними щорічних звітів The Social Progress Imperative (2017-2022)

Незважаючи на те, що Україна впродовж 5-ти років має нижчі показники індексу соціального прогресу в порівнянні з представленими країнами, втім, цей показник впродовж усіх років мав позитивну динаміку, тоді як чотири роки поспіль показник Польщі має негативну динаміку, і в порівнянні з відправною точкою є нижчим, ніж був у 2017, не говорячи про зростання. Румунія мала

роки з негативною динамікою, втім, з 2019 року спостерігається зростання та індекс 2022 року є вищим, ніж 2017. Побудова тренду (рис.1.5) дозволяє прогнозувати, що 2023 та 2024 рік будуть мати позитивну динаміку для індексу соціального прогресу України, що зменшує розрив між Україною та цими країнами.

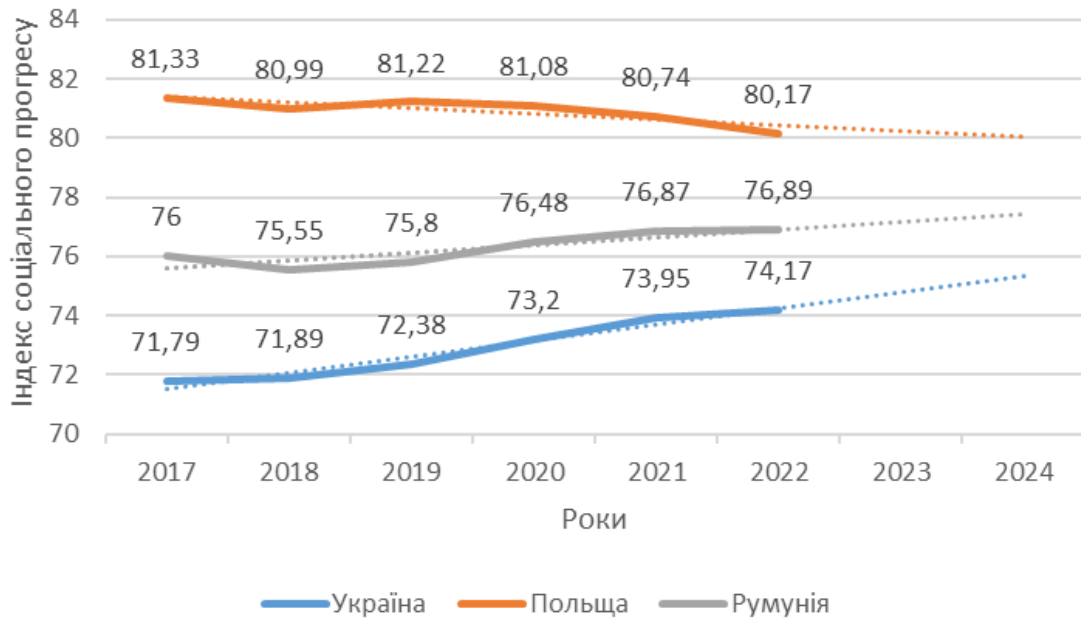


Рис. 1.5. Трендове передбачення індексу соціального прогресу України, Польщі та Румунії на 2023 та 2024 роки

Примітка: сформовано автором згідно з даними щорічних звітів The Social Progress Imperative (2017-2022)

Динаміку елементів, що становлять індекс соціального прогресу України, Польщі та Румунії за 2017-2022 роки подано у таблицях 1.3, 1.4, 1.5.

Таблиця 1.3

Індекс соціального прогресу України у динаміці 2017 – 2022 роках

	Роки																							
	2022				2021				2020				2019				2018				2017			
	74,17				73,95				73,20				72,38				71,89				71,79			
Індикатор	Показник «Потреб»																							
	80,47				80,66				80,47				80,09				79,38				79,65			
	Харчування та медицина	Доступ до води	Житло	Безпека	Харчування та медицина	Доступ до води	Житло	Безпека	Харчування та медицина	Доступ до води	Житло	Безпека	Харчування та медицина	Доступ до води	Житло	Безпека	Харчування та медицина	Доступ до води	Житло	Безпека	Харчування та медицина	Доступ до води	Житло	Безпека
	89,3	82,6	89,8	60,1	89,2	82,8	89,6	60,8	89,2	83	89,2	60,4	88,7	82,9	88,8	59,9	88,3	81,8	88,1	59,2	88,3	81,2	87,6	61,3
Індикатор	Показник «Добробут»																							
	73,23				72,61				71,02				70,05				69,84				70,02			
	Доступ до базової освіти	Доступ до інформації	Здоров'я та добробут	Якість екології	Доступ до базової освіти	Доступ до інформації	Здоров'я та добробут	Якість екології	Доступ до базової освіти	Доступ до інформації	Здоров'я та добробут	Якість екології	Доступ до базової освіти	Доступ до інформації	Здоров'я та добробут	Якість екології	Доступ до базової освіти	Доступ до інформації	Здоров'я та добробут	Якість екології	Доступ до базової освіти	Доступ до інформації	Здоров'я та добробут	Якість екології
	92,6	84,8	50,9	64,4	91,2	83,9	51,0	64,2	91	78,3	50,4	64,2	90,4	77,1	49,1	63,4	90,6	76,7	49,9	62	91,5	75,5	48,8	64,2
Індикатор	Показник «Можливості»																							
	68,82				68,57				68,09				67,01				66,44				65,68			
	Особисті права	Свобода вибору	Інклюзивність	Доступ до освіти	Особисті права	Свобода вибору	Інклюзивність	Доступ до освіти	Особисті права	Свобода вибору	Інклюзивність	Доступ до освіти	Особисті права	Свобода вибору	Інклюзивність	Доступ до освіти	Особисті права	Свобода вибору	Інклюзивність	Доступ до освіти	Особисті права	Свобода вибору	Інклюзивність	Доступ до освіти
	75,7	70,5	57	71,9	76,5	71,3	54,5	71,7	77,4	70,3	54,3	70,1	76,5	70,5	54,3	68,9	77,1	69,7	50,8	68	75,9	69	50,4	67,3

Примітка: згруповано автором на основі (The Social Progress Index, 2017 - 2023)

Таблиця 1.4

Індекс соціального прогресу Польщі у динаміці 2017 – 2022 роках

	Роки																							
	2022				2021				2020				2019				2018				2017			
	80,17				80,74				81,08				81,22				80,99				81,33			
Індикатор	Показник «Потреб»																							
	88,12				88,47				88,78				88,76				88,61				88,59			
	Харчування та медицина	Доступ до води	Житло	Безпека	Харчування та медицина	Доступ до води	Житло	Безпека	Харчування та медицина	Доступ до води	Житло	Безпека	Харчування та медицина	Доступ до води	Житло	Безпека	Харчування та медицина	Доступ до води	Житло	Безпека	Харчування та медицина	Доступ до води	Житло	Безпека
	93,8	93,8	88,5	76,1	93,8	94,6	89,3	76	93,7	94,5	90	76,7	93,6	94,7	89,9	76,6	93,5	93,9	89,9	76,9	93,3	93,9	90	76,9
Індикатор	Показник «Добробут»																							
	78,5				78,46				78,55				78,8				77,95				77,87			
	Доступ до базової освіти	Доступ до інформації	Здоров'я та добробут	Якість екології	Доступ до базової освіти	Доступ до інформації	Здоров'я та добробут	Якість екології	Доступ до базової освіти	Доступ до інформації	Здоров'я та добробут	Якість екології	Доступ до базової освіти	Доступ до інформації	Здоров'я та добробут	Якість екології	Доступ до базової освіти	Доступ до інформації	Здоров'я та добробут	Якість екології	Доступ до базової освіти	Доступ до інформації	Здоров'я та добробут	Якість екології
	93,3	89,8	62,6	68,1	93,3	89	63,5	67,8	94,2	86,6	65,7	67,6	93,6	86	68	67,4	93,1	84,9	67	66,7	93,5	83,8	67	66,6
Індикатор	Показник «Можливості»																							
	73,89				75,28				75,9				76,1				76,4				77,54			
	Особисті права	Свобода вибору	Інклюзивність	Доступ до освіти	Особисті права	Свобода вибору	Інклюзивність	Доступ до освіти	Особисті права	Свобода вибору	Інклюзивність	Доступ до освіти	Особисті права	Свобода вибору	Інклюзивність	Доступ до освіти	Особисті права	Свобода вибору	Інклюзивність	Доступ до освіти	Особисті права	Свобода вибору	Інклюзивність	Доступ до освіти
	80,6	78,5	63,9	72,5	80,7	78,4	68,8	73	84,2	78,6	67,3	73,3	85,5	78,6	66,9	73,5	87,5	78,1	67,3	73	90,4	79,1	68,4	72,5

Примітка: згруповано автором на основі (The Social Progress Index, 2017 - 2023)

Таблиця 1.5

Індекс соціального прогресу Румунії у динаміці 2017 – 2022 роках

	Роки																							
	2022				2021				2020				2019				2018				2017			
	76,89				76,87				76,48				75,8				75,55				76			
Індикатор	Показник «Потреб»																							
	86,7				86,37				86,04				85,76				85,52				85,42			
	Харчування та медицина	Доступ до води	Житло	Безпека	Харчування та медицина	Доступ до води	Житло	Безпека	Харчування та медицина	Доступ до води	Житло	Безпека	Харчування та медицина	Доступ до води	Житло	Безпека	Харчування та медицина	Доступ до води	Житло	Безпека	Харчування та медицина	Доступ до води	Житло	Безпека
	93,6	87,7	90,7	74,7	93,5	86,7	90,5	74,6	93,4	85,9	90,3	74,5	93,3	85,5	90	74,1	93,2	85,6	89,6	73,5	93,1	85,7	89,5	73,2
Індикатор	Показник «Добробут»																							
	74,78				74,53				73,6				72,87				72,25				72,95			
	Доступ до базової освіти	Доступ до інформації	Здоров'я та добробут	Якість екології	Доступ до базової освіти	Доступ до інформації	Здоров'я та добробут	Якість екології	Доступ до базової освіти	Доступ до інформації	Здоров'я та добробут	Якість екології	Доступ до базової освіти	Доступ до інформації	Здоров'я та добробут	Якість екології	Доступ до базової освіти	Доступ до інформації	Здоров'я та добробут	Якість екології	Доступ до базової освіти	Доступ до інформації	Здоров'я та добробут	Якість екології
	85,9	87,6	58,7	66,7	85,8	86,3	59,4	66,5	85,1	82,1	60,6	66,4	85,2	78,8	61,1	66,2	87,4	74,8	60,7	65,8	88,1	75,3	62,8	65,4
Індикатор	Показник «Можливості»																							
	69,2				69,71				69,8				68,76				68,88				69,61			
	Особисті права	Свобода вибору	Інклюзивність	Доступ до освіти	Особисті права	Свобода вибору	Інклюзивність	Доступ до освіти	Особисті права	Свобода вибору	Інклюзивність	Доступ до освіти	Особисті права	Свобода вибору	Інклюзивність	Доступ до освіти	Особисті права	Свобода вибору	Інклюзивність	Доступ до освіти	Особисті права	Свобода вибору	Інклюзивність	Доступ до освіти
	85,2	71,2	54,6	65,6	86,3	71,1	55,2	66,1	88,1	72,4	53,3	65,1	86	72,6	52,3	63,9	88,9	71,7	51,3	63,5	92,5	70,9	52,3	62,5

Примітка: згруповано автором на основі (The Social Progress Index, 2017 - 2023)

Аналіз показників індексу соціального прогресу України, Польщі та Румунії у динаміці останніх 5-ти років свідчить про те, що у певних сферах відкрив між Україною та сусідніми країнами, які було обрано для аналізу, не значний, разом з тим, деякі показники суттєво нижчі. Цікаво зауважити, що індикатори «доступ до житла», «доступ до базової освіти» та «доступ до передових форм навчання» в Україні вищі ніж у Румунії. У той же час, жоден з індикаторів України не є вищим за індикатори Польщі. Найбільший відкрив України можна побачити при порівнянні індикаторів екологічного середовища, особистісних прав та інклюзивності.

Рівень економічного розвитку та соціальний прогрес мають велику кореляційну залежність. Оскільки індекс соціального прогресу оцінює досягнення в соціальній сфері окремо від економічних індикаторів, це дозволяє глибше вивчити взаємозв'язок між економічним і соціальним розвитком.

Ринок праці є важливою складовою економіки, оскільки він відіграє роль у відтворенні робочої сили як товару. Фактично, якість робочої сили визначає ефективність конкурентної економіки, можливості створення високоякісних товарів і послуг, а також темпи та масштаби науково-технічного та організаційного розвитку. Тому активна участь робочої сили на ринку праці є гарантією життєдіяльності національної економіки. Протягом багатьох років, на українському ринку праці, була приділена увага соціально захищеним категоріям населення, тоді як питання про найбільш вразливих громадян - тих, що мають обмежені можливості та початковий набір якостей, що знижує їх конкурентоспроможність у різних сферах життя, включаючи ринок праці - ігнорувалося, незважаючи на те, що це є показником стабільності та цивілізованості країни. До таких належать люди з інвалідністю, хронічно хворі, ВІЛ-інфіковані, люди поважного віку, постраждалі від Чорнобильської аварії та інші категорії, які мають обмежені можливості щодо роботи і звичного способу життя, а також діти-сироти, безхатьки, колишні ув'язненні, жінки, що самостійно виховують дітей; внутрішні переселенці, учасники бойових дій, малозабезпечені, меншини та інші групи громадян, що часто зазнають

дискримінації через приналежність до тієї чи іншої категорії. Таких громадян об'єднують у поняття «соціально незахищені категорії населення», що означає індивідів або соціальні групи, що мають більшу за інших ймовірність зазнати соціальних збитків від дії економічних, екологічних, техногенних та інших чинників сучасного життя (Бендасюк О, 2010). Ця частка суспільства потребує дещо специфічних умов на всіх циклах їх трудового життя, що дозволить не лише почуватись їм дійсно повноцінними членами суспільства, здатними забезпечити свої потреби, а й робити посильний внесок у національний прибуток на протигагу бюджетним видаткам на сплату соціальних виплат.

Власне, принципи справедливості й рівності, що лежать в основі ідеології рівних можливостей Концепції сталого розвитку, перетинаються з концепцією соціального включення, яка, згідно з ствердженнями українського соціолога Савельєва Ю. (2012), зумовила зміну в соціально-економічному розвитку більшості західно-європейських країн і заклала підвалини розвитку Концепції сталого розвитку.

Такий підхід є особливо важливим в контексті сучасної демографічної кризи та швидкого старіння економічно активного населення в Україні, оскільки збільшення чисельності економічно активного населення можливе шляхом інтенсивного включення соціально незахищених категорій населення до сфери зайнятості. Більше того демократичні трансформації є умовою інтеграції України у європейський та світовий простір як рівноправного партнера. Це слугує підвищенню реальної ціни робочої сили, активізації мотивів і стимулів до праці та підприємницької активності, відновлення в сучасних умовах зв'язку доходів із зростанням продуктивності праці і результативності підприємницької діяльності, а також забезпечує сприятливі умови для підприємницької ініціативи, направленої на створення нових робочих місць та виробництво якісних і недорогих товарів.

Одним з індикаторів показника «Можливості», який є складовою індексу соціального прогресу, є працевлаштування вразливих груп населення. Цей індикатор є частиною показника свободи вибору. Динаміка 5-ти років та

трендове передбачення для даного показника досліджуваних країн подана на рис. 1.6.

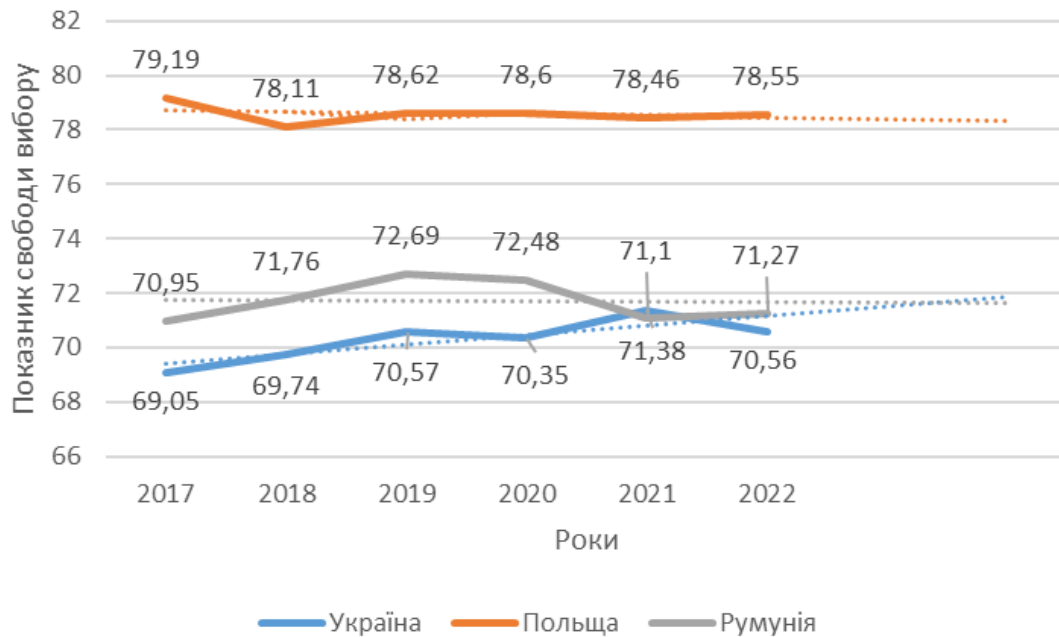


Рис. 1.6. Динаміка показника свободи вибору для України, Польщі та Румунії у 2017-2022 роках та трендове передбачення на 2023-2024 роки

Примітка: сформовано автором згідно з даними щорічних звітів The Social Progress Imperative (2017-2022)

Нажаль, за роки незалежності нашої держави проект Державної стратегії збереження та розвитку трудового потенціалу України так і не був прийнятий, як і відповідний проект Закону України. Об'єднання Державного комітету з праці та соціальної політики України з Міністерством соціального захисту населення України, що разом утворили Міністерство соціальної політики України сприяло зменшенню уваги до управління трудовою сферою та соціально-трудовами відносинами.

За прогнозами Міністерства у справах ветеранів (2022), після війни в Україні налічуватиметься близько 3 млн ветеранів, частина з яких, ймовірно, буде людьми з інвалідністю. 7 млн 900 тис. осіб виїхали за межі України в пошуках прихистку закордоном, а це 20% від фактичного населення держави. Станом на травень 2023 року постійне населення України (Державна служба статистики України, 2023) становить 29 млн осіб. Працюють лише 9,1 – 9,5 млн українців. Щороку Державна служба статистики України (2021) фіксує близько

1,8 – 2,0 млн громадян похилого віку, людей з інвалідністю, та інших осіб, що потребують стороннього обслуговування; близько 55 тис. осіб, що проживають у державних будинках-інтернатах для громадян поважного віку та людей з інвалідністю; близько 15 тис. осіб щороку отримують послуги у центрі обліку безпритульних. Тобто, якщо відняти бюджетників, залишиться близько 6-7 млн осіб, що в результаті коштує державі щороку мільярдів гривень.

Отож, сьогодні в державних підходах до здійснення економіки є нагальна потреба в розвитку належного та якісного рівня локальних новацій політики зайнятості соціального незахищеного населення, що неможливе без принципової трансформації політики соціального захисту окремих категорій населення в напрямку максимально схвального способу їх економічного та соціального включення в суспільства.

Наявні механізми, на жаль, гальмують інноваційні зрушення у сфері зайнятості та на ринку праці. Головна інституція, Державна служба зайнятості, обмежена наявними технологіями (зокрема пасивними, такими як компенсації, консультації, виплати тощо) і охоплює лише третину безробітного населення в країні. Фокус державної політики на сприянні працевлаштуванню активних роботодавців є стратегічно помилковим, оскільки від 2,5 до 4 мільйонів працездатних громадян України вважаються економічно неактивними. Ігнорування їх потреб у контексті зменшення населення, активної трудової імміграції та збільшення соціального навантаження на працююче населення може негативно впливати на національну економіку.

В умовах складної соціально-економічної ситуації та жорсткої економії державних видатків, наша держава потребує запровадження соціальних інновацій, які мають забезпечити якісно нове розв'язання актуальних проблем соціального залучення, повноцінної реалізації економічної активності населення, поліпшення якості життя. Реформування системи надання соціальних послуг (Кабінет Міністрів України, №556, 2012), що передбачає інноваційне для України соціальне замовлення та перехід від «фінансування установи» до «фінансування послуг» з одного боку економить державні

видатки, а з іншого – сприяє уникненню соціальної ізоляції цільової категорії громадян та розвитку неурядового сектору суспільства. Така тенденція розвитку державної соціальної підтримки може перетинатись і з інтересами бізнесу, якщо пріоритет надавати заходам, що сприяють використанню наявного потенціалу громадянина для його соціальної адаптації та залучення до трудової діяльності, тоді як виплати грошової допомоги для працездатних осіб повинні стати лише тимчасовим засобом підтримки.

За таким сценарієм ключем до урівноваження економіки, зміцнення національного трудового потенціалу й уможливлення працевлаштування чи забезпечення додатковими пільгами осіб з соціально незахищених категорій населення може стати розвиток соціального відповідального бізнесу в Україні. Як вище зазначалося, Концепція сталого розвитку впроваджується на різних рівнях: глобальному, національному, регіональному та на рівні підприємств. Фактично, соціально відповідальний бізнес є виявом впровадження Концепції сталого розвитку на рівні підприємства. Часткове, але масове субсидування або інші заохочення підприємців до впровадження політик соціальної відповідальності та створення робочих місць для соціально незахищених категорій може не лише підвищити самостійність та здатності окремих громадян, але й вплинути на співвідношення доходів та видатків державного бюджету, зміцнити трудовий потенціал України, збільшити чисельність економічно активного населення й протидіяти бідності, соціальному виключенню, дискримінації та поларизації суспільства.

Державний сектор повинен вжити додаткових дії задля підтримки розвитку соціально відповідального бізнесу, як шляху урівноваження економіки й уможливлення працевлаштування осіб з соціально незахищених категорій населення, адже, створення робочих місць, трудова соціалізація та адаптація індивідів, що опинились незайнятими в силу своєї неконкурентоспроможності на ринку праці, і є забезпеченням умов для мінімізації рівня бідності чи знищення чинників бідності, як один з пріоритетів Цілей сталого розвитку. Більше того демократичні трансформації є умовою інтеграції

України у європейський та світовий простір як рівноправного партнера. Це слугує підвищенню реальної ціни робочої сили, активізації мотивів і стимулів до праці та підприємницької активності, відновлення в сучасних умовах зв'язку доходів із зростанням продуктивності праці і результативності підприємницької діяльності, а також забезпечує сприятливі умови для підприємницької ініціативи, направленої на створення нових робочих місць та виробництво якісних і недорогих товарів.

Подальші дослідження необхідно спрямувати у дослідження інноваційних підходів до залучення соціально незахищених категорій населення до ринку праці, а також в економічну оцінку вигоди такого залучення.

1.2. Концепція соціально відповідального бізнесу в моделі економічного розвитку України

Виклики глобалізації у сфері екології, економіки та соціального розвитку потребують пошуку економічної моделі, яка забезпечить збалансований і сталий прогрес. Сучасний соціально-економічний розвиток нерозривно пов'язаний з роллю людського фактора виробництва. Традиційно, соціальна сфера визначалася економічними факторами, при цьому поліпшення добробуту населення залежало від індустріалізації та економічного розвитку. Однак сучасна конкурентоспроможність значно більше залежить від якості працівників. Тому розвиток особистості через задоволення її духовних та інтелектуальних потреб стає ключовим критерієм соціально-економічного прогресу. У зв'язку з цим, мета підприємництва потребує нової парадигми, яка не обмежується максимізацією прибутку та розподілом благ, а розглядає підприємництво як джерело суспільного процвітання, де розподіл благ вважається засобом досягнення цієї мети. Виникає потреба у формуванні концепції соціальної відповідальності в економічному секторі, що є новою парадигмою розвитку.

На думку Калінеску Т. (2007), правильний вибір стратегії управління соціальним розвитком є запорукою ефективного функціонування підприємства в умовах соціальної економіки, і повинен передбачати загальний напрям дій з розвитку ефективності роботи працівників у сумі із задоволенням потреб акціонерів, споживачів, партнерів, постачальників, суспільства. Гриненко А. (2001) вважає корпоративну соціальну відповідальність інструментом соціальної політики підприємства, яка полягає у соціальному страхуванні, соціальних виплатах, створенні робочих місць, гідній заробітній платі, відповідальності перед споживачами та інше. У той же час Всесвітня ділова рада (2000) за сталий розвиток трактує корпоративну соціальну відповідальність як обов'язок підприємств сприяти сталому розвитку через співпрацю з працівниками, громадою та суспільством для покращення їх життя.

Україна обрала соціальний орієнтир у економічному розвитку, а виклики глобалізації зумовлюють необхідність впровадження інноваційних економічних моделей для урівноваження економічного розвитку та соціального благополуччя населення, тоді як комплексне трактування категорії корпоративної соціальної відповідальності, аналізу моделі цієї концепції та її впливу на різні зацікавлені сторони досі залишаються не дослідженими. Запровадження принципів сталого розвитку при проектуванні розвитку національної економіки України ставить перед вченими завдання пошуку нових концепцій та механізмів їх реалізації на практиці, адже, реалізація даної концепції здатна зруйнувати соціальну нерівність, яка виникла в наслідок технологічних інновацій, і блокувати системне збагачення окремих людей, що існує у комплексі із зростанням фінансових труднощів у інших.

Так у 50-х роках двадцятого століття зародилось поняття соціальної відповідальності, однак популярності воно набуло лише в останні десятиріччя у деяких країнах Європи та у США. В Україні увагу до концепції соціальної відповідальності бізнесу стали приділяти лише у 21 столітті, тоді, коли залучення іноземного капіталу та вихід вітчизняних підприємств на іноземні ринки в умовах європейської інтеграції, стало неможливим без політики соціальної відповідальності підприємницького сектору. Трактування поняття корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ) наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Визначення категорії «корпоративна соціальна відповідальність»

№ з/п	Джерело	Визначення
1	Боуєн Г. (1953)	«Реалізації такої політики, прийнятті таких рішень або вибору такої лінії поведінки, які були би бажаними з позицій цілей і цінностей суспільства».
2	Фрідмен М. (1970)	«Використовувати свої ресурси та займатися діяльністю, спрямованою на збільшення прибутку, за умови, що він додержується правил гри, тобто бере участь у відкритій вільній конкуренції без обману та шахрайства».
3	Керолл А. (1979)	«Діяльність компанії, що відповідає економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, що пред'являються суспільством організації у даний період вимогам суспільства».

Продовження табл. 1.6.

4	Друкер П. (1984)	«Полягає у перетворенні соціальних проблем в економічну можливість і економічний зиск, виробничі потужності, компетентність персоналу, добре оплачувану роботу і, зрештою, багатство».
5	Міжнародна організація праці (2023)	«Добровільна ініціатива ділових кіл, яка стосується діяльності, що перевищує просту вимогу дотримання букви закону».
6	Всесвітня бізнесова рада із сталого розвитку (WBCSD) (2023)	«Зобов'язання бізнесу сприяти сталому економічному розвитку, працюючи з найманими працівниками їхніми родинами, місцевою громадою та суспільством загалом з метою покращення якості життя».
7	Меморандум про соціальну відповідальність бізнесу в Україні (2005)	«Відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів, активна соціальна позиція компанії, яка полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодія та постійний діалог із суспільством, участь у вирішенні найгостріших соціальних проблем».
8	Воробей В. (2005)	«Спосіб управління бізнес-процесами з метою забезпечення позитивного впливу на суспільство».
9	Зінченко О., Харченко А. (2013)	«Конкурентна перевага успішно функціонуючого підприємства, завдяки якій невикористані витрати підприємства примножують його ринкову вартість за рахунок колективного інтелектуального капіталу та гудвілу, конкурентоспроможність продукції, послуг і сприяють вирішенню соціальних, екологічних та економічних проблем суспільства».
10	Колот А. (2013)	«Імплементований у корпоративне управління певний вид соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, інститутами громадянського суспільства і суспільством у цілому».
11	Супрун Н. (2013)	«Комплекс цінностей, заходів і процесів, що відображають добровільне зобов'язання компанії щодо реалізації соціальних ініціатив (як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі), результати яких сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності організації у довгостроковій перспективі, зміцненню її ділової репутації, вирішенню завдань сталого розвитку організації та суспільства в цілому».

Примітка: згруповано автором

Пропонуємо загальне трактування КСВ як моделі трьохсторонніх відносин між державою, суспільством і підприємницьким сектором (рис. 1.7) для збалансування існуючих економічних та соціальних нерівностей з метою довгострокового збільшення прибутку через вільну волю підприємців, спрямовану на дотримання високих стандартів у виробництві товарів, наданні послуг та управлінні персоналом, а також на задоволення потреб спільноти,

вирішення її проблем та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

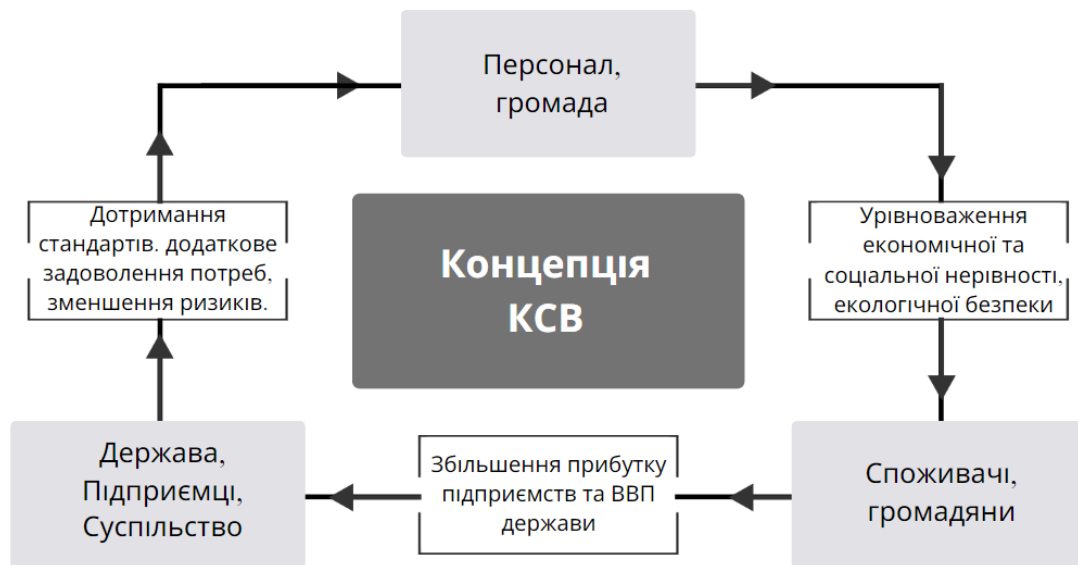


Рис. 1.7. Модель корпоративної соціальної відповідальності

Примітка: запропоновано автором

Стверджуючи, що КСВ це трьохстороння модель, безумовний учасником якої є держава, варто зазначити, що на сьогодні можна виокремити дві моделі урядового підходу до КСВ: американську та європейську. В американській моделі ініціатива із запровадження КСВ належить підприємствам, які самостійно можуть визначати свій суспільний внесок. Державне регулювання у цій моделі є незначним, хоч і передбачає відповідні податкові пільги при соціальному інвестуванні у вигідні для соціуму сфери, а також заходи з популяризації підприємства, що інвестують у соціальну інфраструктуру. У той час як європейська модель КСВ – це система заходів державного регулювання. Тенденція глобалізації в економіці та активне запровадження обов'язкової публікації соціальної звітності, розробленою відповідно до міжнародних стандартів (табл. 1.7) сприяють поширенню концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Таблиця 1.7

Ключові міжнародні стандарти корпоративно соціальної відповідальності

Назва	Сутність
ISO 45001 (HSE)	Стандарт перевірки системи менеджменту охорони праці та промислової безпеки, задовільняє потребу в ефективній роботі з охорони праці та здоров'я
SA 8000 (SAI)	Стандарт покращення умов праці на підприємствах, захищає права та можливості усього персоналу у сфері контролю та впливу компанії
AA 1000 (Institute of Social and Ethical Account Ability)	Стандарт етичної та соціальної діяльності підприємств, полягає в інтеграції соціальних аспектів у організацію підприємництва.
ISO 14001 (ISO)	Стандарт систем екологічного менеджменту для зменшення забруднення навколишнього середовища
ISO 26000:2010 (ISO)	Стандарт взаємодії із зацікавленими сторонами, полягає в інтеграції соціально відповідальної поведінки в організацію

Примітка: згруповано автором на основі (HSE, SAI, Institute of Social and Ethical Account Ability, ISO)

Інший гравець цієї моделі – підприємницький сектор, для якого КСВ є інвестицією у лояльність працівників, у купівлеспроможність та прихильність споживачів, у стійке партнерство, підтримку уряду та громади, комунікацію зі ЗМІ і, в сумі – у майбутнє підприємства. Відповідно до концепції КСВ Арчі Керолла (1999), виокремлено три підходи розуміння КСВ, які базуються на рівні сприйняття соціальної відповідальності саме підприємствами:

– «корпоративний» стверджує, що єдиною відповідальністю підприємства є використання своїх ресурсів та енергії в діях, що ведуть до збільшення прибутків, до поки це відповідає правилам гри;

– «розумний егоїзм» – соціальна відповідальність розглядається як засіб досягнення довгострокових переваг, тобто, витрачаючи кошти на соціальні програми, підприємство зменшує свої поточні прибутки, але у довгостроковій перспективі створює сприятливе соціальне оточення, а разом із цим – стійкі прибутки;

– «корпоративний альтруїзм» – підприємство повинне враховувати всі аспекти свого впливу на зацікавлені групи та суспільства та вносити значний внесок у покращення якості життя суспільства.

Формами прояву соціальної відповідальності підприємства є корпоративне громадянство та соціальна політика підприємства. Корпоративне громадянство являє собою зовнішню форму прояву і полягає у діяльності підприємства, свідомо орієнтованої на вирішення суспільно корисних завдань, до яких не зобов'язує законодавство і у яких немає прямого економічного інтересу. У той же час, соціальна політика підприємства є внутрішнім проявом і полягає у системі цілеспрямованих послідовних дій менеджменту підприємства, що спрямовані на задоволення духовних та матеріальних потреб працівників організації.

Науковцями ще не виокремлено підходи до розуміння КСВ суспільством, яке є третім гравцем моделі, втім, на нашу думку, в цьому контексті варто передбачати дві групи соціуму – споживачів ринку та учасників ринку праці, для обох показником лояльності до концепції КСВ може стати коефіцієнт прихильності до підприємств з високим рівнем політики КСВ: перші – здатні обрати іншого постачальника товарів чи послуг за усіх однакових умов лише тому, що постачальник веде соціально відповідальну корпоративну політику, а другі – вірні своєму роботодавцю, навіть за умови не значного програшу у посадовому окладі, лише тому, що роботодавець впроваджує соціально відповідальну корпоративну політику.

Дослідження Global Market Research & Market Insight (Intel, 1998) у засвідчують, що 50% британських споживачів готові купувати інший бренд, якщо його пропонує соціально-відповідальне підприємство. Цей же показник у США сягає понад 66%. Це очевидно, адже, нематеріальні активи більшості іноземних підприємств перевищують матеріальні активи, до прикладу, за оцінками консалтингової компанії Interbrand співвідношення матеріальних та нематеріальних активів Coca-Cola становить 4 до 96 (Зінченко А, Саприкіна М., 2010). Значну частину нематеріальних активів складає вартість бренду, яка, у свою чергу, визначається репутацією, а та – формується з-поміж іншого й на основі соціально-відповідальної поведінки підприємства. Таким чином очевидно, що не зважаючи на додаткові витрати, які несе за собою соціальна

відповідальність, підприємство все одно отримує ряд переваг у макро- та мікросередовищі, що подано у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Переваги підприємства від реалізації політик соціальної відповідальності

Макросередовище	Мікросередовище
Створення сприятливого та стабільного середовища для ведення підприємницької діяльності	Зростання вартості акцій та підвищення фінансової ефективності
Зміцнення репутації, іміджу та зростання довіри від зацікавлених сторін	Зменшення ризиків
Зростання інвестиційної привабливості підприємства	Економія коштів, що інвестувались у економічну безпеку
Можливості для залучення висококваліфікованого персоналу	Зростання обсягу продажів та підвищення ефективності маркетингової політики
Підтримка зі сторони держави та світових організацій	Зменшення витрат на управління персоналом через зростання лояльності працівників, покращення мікро-клімату на підприємстві та зростання підтримки дій менеджменту зі сторони працівників

Примітка: виокремлено автором

Таким чином бачимо, що розуміння корпоративної соціальної відповідальності відрізняється у залежності від позиції гравця моделі. Узагальнену модель підходів до розуміння концепції корпоративної соціальної відповідальності з позиції різних ключових гравців подано на рисунку 1.8.

Таким чином бачимо, що соціальна активність виходить за межі благодійності підприємців і стає частиною бізнес-процесів, адже, навколо соціальних інвестицій формується образ та репутація підприємства, тобто, концепція корпоративної соціальної відповідальності розширює завдання підприємства поза рамки прагнення до максимізації прибутку, а соціальні результати підприємств формуватимуть зацікавленість працівників, встановлюватимуть надійне партнерство, забезпечуватимуть прихильність нових партнерів, сприятимуть зростанню купівельної спроможності споживачів та розширенню ринку збуту. Впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності забезпечує встановлення тісних стосунків між державою, суспільством та підприємницьким сектором, забезпечує зростання соціальної

захищеності населення і в цілому сприяє соціально-економічному прогресу держави.

Підприємницький сектор України на сьогодні не усвідомлює своєї ролі та відповідальності у соціальному розвитку держави, і навіть не бачить власних стратегічних інтересів.

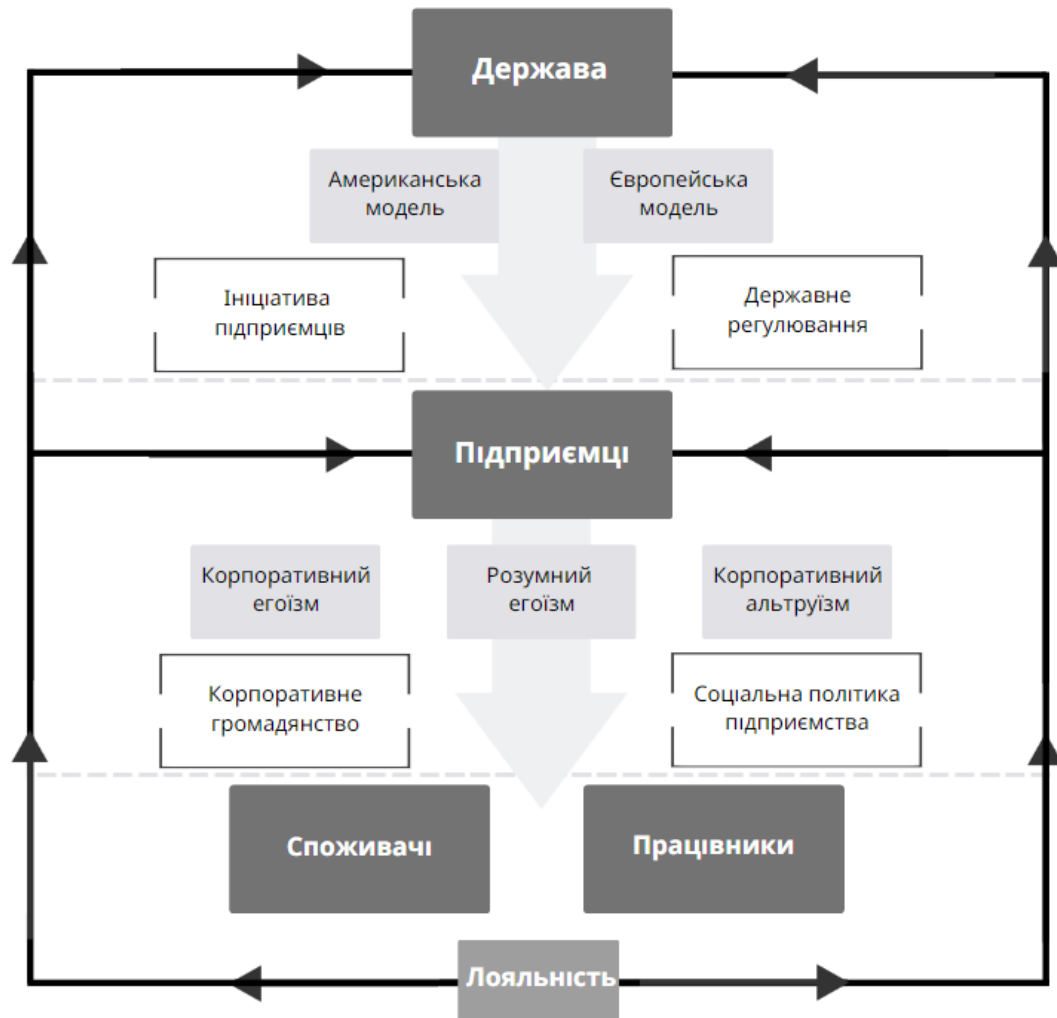


Рис. 1.8. Моделі підходів до розуміння концепції корпоративної соціальної відповідальності за характеристикою гравця

Примітка: запропоновано автором

Більшість підприємств не має стратегії соціальної відповідальності, а утотожнюють КСВ із дотриманням законодавства та епізодичними благодійними проектами. Хоча саме стратегія корпоративної соціальної відповідальності сприяє формуванню та нарощенню соціального капіталу підприємства, стабілізує ринок зайнятості та підвищує ефективність мотивації

працівників, здебільшого КСВ для вітчизняних підприємств сприймається як одноразовий захід.

Процес розвитку та впровадження корпоративної соціальної відповідальності є складним та тривалим, особливо в Україні, де він тільки на початковому етапі й потребує високого рівня економічної, політичної, моральної свідомості та соціальної відповідальності керівників на всіх рівнях, а також належних матеріально-технічних умов. Однак, є надія, що цей процес стане фактором оздоровлення та розвитку національної економіки та підвищить рівень соціального благополуччя в Україні, тому створення державного механізму для розвитку та формування корпоративної соціальної відповідальності є доцільним. Серед його елементів можна виокремити:

- актуалізацію викликів сталого розвитку та промоцію корпоративної соціальної відповідальності як шляхів соціального та економічного прогресу серед макро-суспільства;
- актуалізація переваг корпоративної соціальної відповідальності для підприємницького сектору та промоція філософії КСВ серед бізнесу;
- розроблення та впровадження нормативно-правових документів із тлумаченням КСВ, критеріями її виміру та формами впровадження;
- удосконалення та активне впровадження пільгових податкових механізмів для реалізації соціальних програм;
- фінансову підтримку підприємства з ефективною політикою корпоративної відповідальності;
- використання передового досвіду країн Європи та США з втілення корпоративної соціальної відповідальності, створення інформаційної бази з прикладами та економічним обґрунтуванням доцільності впровадження політики корпоративної соціальної відповідальності;
- залучення досвічених іноземних фахівців, запровадження програм навчання та обміну досвідом для вітчизняних менеджерів;
- розробка національної стратегії з розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

Соціально орієнтована ринкова економіка є найперспективнішою моделлю організації суспільного виробництва, адже, вона поєднує високу ефективність ринкового механізму та орієнтацію на досягнення справедливості й рівності для усіх. Саме на таку модель орієнтується Україна, взявши на себе низку зобов'язань перед ООН та Європейським Союзом.

Нажаль, поняття корпоративної соціальної відповідальності лише з'являється на слуху в українців, тоді як у Європі та США підприємства з яскравою політикою соціальної відповідальності поступово витісняють з ринків звичайні підприємницькі проекти. КСВ в Україні перебуває на стадії зароджування, а її впровадженням займаються здебільшого великі підприємства або представництва закордонних підприємств, що функціонують в Україні. В умовах соціально-орієнтованої економіки лояльність, кваліфікація та компетентність працівників стає стратегічним ресурсом з перевагою підприємства.

Впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності в сучасних умовах є необхідним для соціально-економічного прогресу. Незважаючи на те, що в Україні наразі КСВ більш поширена у формі меценатства, благодійності та спонсорської допомоги, і часто обумовлена фінансовими обмеженнями підприємств, важливо розуміти, що корпоративна соціальна відповідальність може бути напрямом для розвитку працівників, задоволення потреб та очікувань акціонерів, партнерів та постачальників підприємства, а також може сприяти стратегічному розширенню ринку збуту та покупівельній спроможності існуючих та потенційних споживачів шляхом загального підвищення благополуччя суспільства.

На нашу думку, на першому етапі для України найбільш доцільним буде впровадження європейської моделі регулювання КСВ, яка передбачає ряд заходів державного регулювання для стимулювання КСВ. В подальших дослідженнях буде актуальним аналіз та розробка шляхів впровадження механізмів реалізації соціальної відповідальності в умовах вітчизняного законодавства, економічного контексту та перспектив європейської інтеграції.

1.3. Сутнісна характеристика феномену «соціальне підприємництво», що функціонує за бізнес-моделлю працевлаштування

Сучасний світ постійно трансформується в залежності від пріоритетів економічного розвитку та актуальних умов середовища, тож постійно існує потреба у перегляді теоретичних аспектів та практик, що використовуються у господарюванні на обох – макро- та макрорівнях. Якщо у попередні періоди індустріальної економіки основними факторами розвитку були матеріальний та фінансовий капітали, то сьогодні людський капітал набуває усе більшого значення. Зміни у середовищі функціонування об'єктів господарювання безумовно формують нові вимоги перед сучасним працівником, а разом з цим вносять корективи до раніше прийнятих підходів управління людським капіталом підприємства. Дистанціювання, посилена цифровізація та невизначенність, спричинена епідемією коронавірусної інфекції у світі, так чи інакше вплинуло на економічне середовище та сформувало потребу в швидкій адаптації до нових умов.

Сучасний світ розглядає людський капітал як один із головних чинників, що стає підґрунтям економічного і соціального розвитку як на рівні окремої організації, так і регіонів та країн в цілому. Багатство будь-якого підприємства, організації, країни залежить від накопиченого людського потенціалу та можливостей його реалізації. Ефективність економіки на різних її рівнях насамперед залежить від професіоналізму працівників, наявності та використання їх професійних здібностей. Але так було не завжди. Справжнім поштовхом до трансформації осмислення людського капіталу стала Друга світова війна, що забрала із життя мільйони людей, і тим самим спричинила дефіцит кваліфікованих кадрів. Власне, в наслідок Другої світової війни та науково-технічної революції зріс інтерес до сфери праці, особливу увагу почали зосереджувати на освіті, знаннях, досвіді, кваліфікації, зародилась інтелектуалізація та інформацізація суспільства, утворилась неокласична економічна школа.

Сьогодні ми спостерігаємо нову віху соціально-економічної парадигми, особливостями якої є перш за все безперервність. Раніше люди до певного віку навчались, а потім працювали, тепер навчання й робота супроводжують людей впродовж усього життєвого циклу. Друга особливість сьогодення – індивідуальність, людина самостійно може обирати освітні, медичні, соціальні послуги, а це свідчить про варіативність результату, який може отримати людина. Третя особливість – глобальність, адже, тепер фахівці конкурують не в межах міста чи країни, а в межах усього світу, людина може працювати як в межах країни, так і на міжнародному рівні – це зумовлює потребу у розумінні й відчутті культури та етики різних народів та держав. Четвертою особливістю є те, що все більш активну роль відіграють інформаційно-комунікативні технології та цифровізація, з одного боку, це відкриває можливості для пришвидшеного розвитку, міжнародної співпраці та синергії зусиль, а з іншого боку, вимагає високого рівня володіння цифровими технологіями, і, часто, іноземними мовами навіть якщо це не передбачено вимогами роботодавців, це необхідно для особистісного зростання. Таким чином бачимо, що людський капітал може бути представлений не лише у формі знань, а також і у формі робочих та управлінських навичок.

Щороку чисельність соціально незахищеного населення в Україні зростає, що своєю чергою, створює додаткове навантаження на державний бюджет та не сприяє вивільненню цілих сімей із кільця спадкової бідності. На сьогодні український уряд орієнтується на стратегію роботи з наслідками, а не першопричинами, в той час як у передових країнах світу активно популяризується інноваційна модель соціального підприємства, що продемонструвала свою здатність працювати на соціальну адаптацію, зміцнення самозарадності представників вразливих категорій населення та підвищення їх шансів переходу із пасивної позиції отримувачів допомоги у активну позицію рівного учасника соціально-економічної площини.

Феномен соціальних підприємств досліджували Едвардс Дж. (2008), Алтер К. (2007), Прайс М. (2008), Борнштейн Д. (2010), Босчі Дж. (1998) та

інших. Серед українських науковців соціальні підприємства досліджували Завадських Г. та Терещенко (2020), Свинчук А. (2017) та інші.

Втім теорія підприємництва не достатньо відображає особливості соціального підприємства, побудованого на моделі працевлаштування, тим самим обмежуючи менеджерів у побудові релевантної до потреб підприємства стратегії та підбору ефективних інструментів роботи з персоналом.

Податкове законодавство України стимулює підприємців залучати до своєї діяльності людей з інвалідністю через впровадження квоти для таких працівників. Де-юре цей інструмент державного регулювання ефективний, хоча на практиці, чимало підприємців знаходять шляхи обійти його. Варто зазначити, що навіть із посиленням контролем на предмет екологічного впровадження інструменту квотування, для задоволення соціальної економіки держави цього недостатньо. Забезпечення потреб спільноти вимагає орієнтації підприємств та соціальну місію, а не лише на залучення людей з інвалідністю до роботи.

Дослідивши світовий досвід у сприянні трудовій соціалізації та адаптації вразливих чи соціально незахищених категорій населення, можна ствердити, що підвалинами їх реалізації є принцип позитивної дії, що передбачає спеціальні тимчасові заходи, що мають правомірну, об'єктивно обґрунтовану мету, спрямовану на усунення юридичної чи фактичної нерівності у можливостях для особи та/або групи осіб реалізовувати на рівних підставах права і свободи. Серед успішних підходів варто виділити впровадження кейс-менеджменту, соціальне підприємництво, популяризацію соціально відповідальної корпоративної культури бізнесу, імпакт бізнес-інвестиції та впровадження політик відкритого набору. Сутність перелічених моделей подано у табл. 1.9.

Прикметник «соціальне» модифікує поняття «підприємництво», змінюючи основне спрямування та місію цієї діяльності. Метою класичного підприємства є отримання прибутку для задоволення власних потреб, потреб

працівників та підприємства, тоді як метою соціального підприємництва є отримання прибутку для вирішення соціальних проблем.

Таблиця 1.9

Сутність ключових моделей позитивної дії у сприянні трудовій ресоціалізації соціально незахищених категорій населення

Модель	Сутність
Кейс-менеджмент	Процес, в якому об'єднуються оцінка, планування, допомога, підтримка в процесі працевлаштування, що відповідає потребам та можливостям потенційного робітника, шляхом безперервного спілкування та пошуку доступних ресурсів для досягнення якісних та рентабельних результатів.
Соціальне підприємництво	Підприємство, що діє за всіма правилами бізнесу, є комерційним, але спрямовує свій прибуток на суспільно корисні проекти. Часто на цих підприємствах працевлаштовані працівники з соціально незахищених категорій населення.
Імпакт бізнес-інвестиції	Вклад у підприємства, які мають на меті отримання прибутку та вплив на соціальні фактори. Ця модель відрізняється від попередніх двох тим, що має на меті довготривалий характер результату, зокрема, підвищення самостійності бенефіціарів та покращення рівня їх життя.
Соціальна відповідальність бізнесу	Добровільна діяльність підприємств приватного чи державного секторів, спрямована на відповідальне ставлення до свого продукту, послуги, до споживачів, працівників, партнерів і полягає у постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.
Політика відкритого набору	Кадрова політика організації, що полягає у неупередженому ставленні до приналежності кандидата на посаду до жодної з меншин. Часто на практиці така політика означає перевагу у працевлаштуванні для кандидатів з вразливих груп.

Примітка: згруповано автором з урахуванням (Винничук Р., Юрченко Г., 2019)

Вирішенням соціальних проблем опікуються й благодійні організації, втім, вони не завжди є соціальними підприємствами. У табл. 1.10 представлено порівняльну характеристику благодійної організації, класичного та соціального підприємства.

Варто зазначити, що не потрібно вважати один тип вищим за інший, хоча соціальне підприємство – це більш складна форма, адже, полягає у вирішенні проблем, для яких не знайшлось ні ринкових, ні урядових рішень.

Таблиця 1.10

Порівняльна характеристика класичного підприємства, благодійництва та соціального підприємства

Характеристика	Класичне підприємство	Соціальне підприємство	Благодійний фонд
Мета діяльності	Прагне примножити прибуток чи багатство акціонерів.	Місія має соціальне спрямування та передбачає вирішення суспільних проблем.	Забезпечення підтримки та допомоги соціально незахищеним категоріям населення.
Джерела фінансування	Статутний капітал, дохід підприємства.	Кошти учасників соціального підприємства, гранти, прибуток.	Пожертвування та гранти.
Роль, розподіл та використання прибутку	Очікувана та вироблена цінність полягає у ринкові цінності, що може бути виражено в категорії прибутку. Прибуток реінвестують у діяльність підприємства.	Прибуток не є кінцевою метою, а лише засобом реалізації місії. Прибуток практично відсутній, але за наявності, його можуть неінвестувати у діяльність соціального підприємства чи розподілити між акціонерами.	Наявність прибутку суперечить статуту.
Інструментарій	Застосування інноваційного підходу для збільшення прибутку, в т.ч. через впровадження соціальної відповідальності бізнесу.	Застосування інноваційного підходу для вирішення соціальних проблем в т.ч. через впровадження бізнес-моделей.	Застосування інноваційного підходу для вирішення соціальних проблем.

Примітка: згруповано автором З УРАХУВАННЯМ (Мельник О., 2016)

Суспільство потребує обох видів підприємницької діяльності. Можна стверджувати, що соціальне підприємство є організацією, що несе соціальну місію і водночас впроваджує комерційний підхід до самофінансування своїх соціальних заходів, керуючись усіма правилами бізнесу. Тобто весь прибуток таких підприємств рефінансовуються у забезпечення соціальної місії.

Розглянувши сутність, економічне призначення соціального підприємництва, його відмінність від традиційного бізнесу і благодійних

організацій, специфічні ознаки можна визначити концептуальні підходи до формування соціального підприємництва (табл. 1.11.).

Табл 1.11.

Концептуальні підходи до визначення соціального підприємництва

Передумови створення	Економічна криза чи будь-який катаклізм (наприклад, світова пандемія 2020 – 2023); ведення військовий дій (наприклад, повномасштабне російське вторгнення на територію України з 2022 року); значний обсяг державного боргу та необхідність його обслуговування; обмежені бюджетні ресурси для фінансування соціальної сфери..
Мета	Інтеграція комерційних підходів у соціальній сфери з метою виконання соціальної місії.
Принципи	Спільна власність та рівний розподіл акцій між усіма працівниками; демократичний стиль прийняття рішень; місія, спрямована на створення суспільного багатства, а не прибутку; доходи є інвестиціями у розвиток підприємства або у вирішення соціальних проблем; прозорість у діяльності; добровільна участь та її припинення.
Джерела фінансування	Гранти, пожертвування та внески меценатів; дохід та прибуток від діяльності; кредити.
Інструменти впливу держави	Пільгове оподаткування, дотації з бюджету, пільгові кредити.
Показники результативності	В довгостроковій перспективі: показники соціальної ефективності (динаміка зайнятості та соціального включення серед соціально незахищеного населення місцевості); та показники економічної ефективності (термін самоокупності, скорочення бюджетних видатків, зростання надходжень до бюджету).

Примітка: згруповано автором з урахуванням (Дюк А., 2019)

Соціальне підприємство може бути особливо ефективним в забезпеченні доступу до ринку праці для соціально незахищених груп населення. Такі підприємства дотримуються ряду принципів, зокрема, пріоритетність соціальної мети перед отриманням прибутку, повна або часткова реінвестиція прибутку у розвиток соціальної місії, підвищення ефективності та прозорість у діяльності.

Соціальне підприємство в Україні може стати елементом стратегії відбудови країни після перемоги у війні, і дозволить ресоціалізувати ветеранів (в т.ч. людей з інвалідністю), почати нове життя внутрішньо переміщеним особам, тощо. Особливості соціального підприємства в Україні полягають у відповідних правових рамках, які регулюють його діяльність. У 2017 році в Україні було прийнято Закон «Про соціальні підприємства» (Верховна Рада

України), який визначає соціальне підприємство як організацію, що має соціальну місію та здійснює підприємницьку діяльність з метою досягнення соціальної мети. Однак, на даний момент соціальне підприємництво є ще новим напрямком української економіки і має низку викликів, таких як недостатня підтримка з боку держави та відсутність інфраструктури для розвитку соціальних підприємств.

Варто зауважити про недоцільність ототожнення понять «соціальне підприємництво» та «корпоративно-соціальна відповідальність», адже, останнє – це метод ведення бізнесу, тоді ж соціальне підприємництво є ядром діяльності та головною місією.

Першими успішними соціальними підприємствами, що діють за бізнес-моделлю працевлаштування вважають Pioneer Human Services (створено у 1963 р., США) – програма зайнятості, здорової поведінки та коректувальних програм для людей з алкогольною залежністю; Minnesota Diversified Industries (створено у 1964 р., США) – забезпечує робочими місцями людей із вадами розвитку; програма Мімі Сільберт (1971 р., США) – трудова програма реабілітації наркозалежних та колишніх ув'язнених.

Прототипом одного з перших соціальних підприємства в Україні можна вважати товариство «Просвіта» (1868 р., м. Львів), яке організовуючи мережу читалень, одночасно створювало перші позичкові товариства, тим самим задовольняючи потреби частки суспільства. З 1991 року в Україні почали активно утворюватись підприємства, що за суттю своєї діяльності також були соціальними, зокрема, підприємства УТОГ та УТОС, діяльність яких передбачала працевлаштування людей з інвалідністю. Концепція соціального підприємства набула популярності в Україні з 2004 року, коли грантова програма UCAN розпочала проведення навчання з соціального підприємництва та надання грантів на розвиток громадських ініціатив. У 2010 році Британська Рада в Україні прийняла цю ініціативу, створивши Консорціум «Сприяння розвитку соціального підприємництва в Україні», який включав Міжнародний фонд «Відродження», Фонд «Східна Європа», «Прайс вотерхаус куперс

Україна» та «Ерсте Банк». В рамках цієї ініціативи «Ерсте Банк» запропонував надавати пільгові кредити соціальним підприємцям, а Консорціум сприяв навчанню тренерів з соціального підприємництва та створенню ресурсних центрів розвитку соціального підприємництва в різних куточках України (Лункіна Т., 2020).

Так як метою діяльності соціального підприємства є вирішення соціальних проблем, шляхи до вирішення можуть бути різними, як і шляхи побудови бізнес-моделей для надходження коштів. Зокрема, науковці виділяють шість бізнес-моделей соціальних підприємств (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Бізнес-моделі соціального підприємства

Назва	Характеристика
Модель підтримки організації	Зазвичай, такі соціальні підприємства є підприємницьким філіалом громадської організації, яка виготовляє товар чи надає послугу для зовнішнього ринку (інколи, серед споживачів є й цільова аудиторія) та використовує прибуток на фінансування діяльності громадської організації.
Модель фінансування послуг	Організації продають товари чи надають послуги зовнішньому ринку, а отриманий прибуток використовують на фінансування своїх соціальних програм.
Модель платних послуг	Організація надає унікальні послуги для своєї цільової аудиторії на комерційній основі, що дозволяє досягти фінансового самозабезпечення.
Модель працевлаштування	Організації створюють робочі місця та можливості професійного навчання й (ре)соціалізації для цільової аудиторії, що, зазвичай, є групою людей із високим бар'єром входу на звичайний ринок праці.
Модель посередника ринку	Цільова аудиторія передає свої товари чи послуги організації, яка сприяє їх збуту на ринку, зазвичай, через удосконалення, допомогу у виробництві чи збуті.
Модель підтримки підприємців	Організація надає фінансові послуги своїм клієнтам для відкриття власного бізнесу, а ті потім постачають свою продукцію чи послуги на відкритий ринок.

Примітка: згруповано автором з урахуванням (Мельник О., 2016)

З-поміж усіх наведених моделей соціального підприємства, особливої уваги заслуговує «модель працевлаштування» як така, що забезпечує довготривалий результат через посилення спроможності до самозарадності представників цільової групи, виховання альтернативних рольових моделей

поведінки та підвищення рівня та якості їх життя. Дослідження стану соціально незахищених сімей та дослідження факторів, що спричиняють зубожіння багатьох осель, свідчать про так зване порочне коло бідності – взаємозв'язок між низьким рівнем освіти більшості представників групи та низькими доходами. Таким чином низький рівень забезпеченості таких родин не дозволяє інвестувати у саморозвиток, а відсутність розвитку не дає змоги працевлаштуватися й отримувати заробітну плату. Проблема ускладнюється й відсутністю соціального капіталу та сприятливих для соціалізації соціальних зв'язків. В рамках цього дослідження було опитано 100 представників соціально незахищених груп: представників багатодітних сімей (20 осіб), колишніх ув'язнених (20 осіб), представників ромських громад (20 осіб), колишніх вихованців дитячих будинків (20 осіб), людей з інвалідністю (20 осіб), які зазначили, що серед їх близького кола спілкування немає успішно працевлаштованих людей (61%). Варто зазначити, що у більшості, єдиним колом їх спілкування є родина, з якою вони проживають (57%). 74% опитаних зазначають, що, на їх думку, суспільство не хотіло б мати з ними контакти.

Соціальні підприємства, що функціонують на бізнес-моделі працевлаштування, мають можливість сприяти соціальній адаптації представників таких маргінальних груп. В контексті соціальних підприємств, що діють за бізнес-моделлю працевлаштування їх основною метою є забезпечення успішного працевлаштування своїх працівників на традиційному ринку праці і підтримка їх соціального включення в суспільні процеси через виховання самозарадності. Для досягнення мети такі підприємства створюють робочі місця, які стають майданчиком для трудової (ре)соціалізації представників соціально незахищених категорій суспільства.

Управління такими підприємствами, з одного боку, передбачає впровадження прибуткової бізнес-моделі, а з іншого – реалізацію стратегії (ре)соціалізації, адаптації та подальшого розвитку працівників, при цьому не лише трудову, але й загальносоціальну. Прибуток цих підприємств, спрямовується на реалізацію програм з (ре)соціалізації та посилення

спроможності до самостійності, а в частку витрат закладено компенсацію праці – заробітні плати цільової аудиторії підприємства. Типово, це представники вразливих, часто – маргінальних чи стереотипізованих груп, що перебувають на великій дистанції від більшості суспільства, мають інші стартові умови та високий бар'єр входу у традиційний ринок праці. Часто це нарко- та алкозалежні, колишні ув'язнені, люди з інвалідністю, жінки, що пережили насилля та інші. У таблиці наведено низку успішних прикладів соціальних підприємств Сполучених Штатів Америки та України, що впроваджують бізнес модель працевлаштування (табл. 1.13.).

Таблиця 1.13

Американський та український досвід соціальних підприємств, що впроваджують модель працевлаштування

Організація	Цільова аудиторія	Сутність
Greyston, мережа пекарень, Нью-Йорк (США)	Колишні ув'язненні, колишні нарко- та алкозалежні, безхатки	Кожен, хто хоче працювати, вносить своє ім'я до списку очікування. Жодних запитань про минуле (в тому числі судимість чи наркозалежність). Організація надає можливість працювати усім бажаючим, не зважаючи навіть на рівень їх освіти. Їх місія звучить так: ми не наймаємо людей, щоб пекти брауні. Ми печемо брауні для того, щоб наймати людей.
The Murray Hill Inn and Suites, готель, Бостон (США)	Люди з інвалідністю	В цьому готелі є 76 кімнати, і їх повних обслуговуванням (прибирання, прання, прасування, приготування їжі, доставка їжі, доставка багажу) займаються виключно люди з інвалідністю, отримуючи не лише заробітну платню, а й можливість жити та харчуватись у готелі.
Горіховий дім, Львів (Україна)	Жінки, що пережили насилля	Охоплює два компоненти: бізнес-складову (пекарня, їдальня, кейтеринг-послуги) та соціальну складову (фінансування Центру для жінок, які потрапили у важкі життєві обставини; працевлаштування вразливих груп населення Львова; надання харчування безхатченкам)
Емаус-Оселя, Львівський область	Безхатки	Надає притулок та навчання з реставрації меблів для безхатченків, забезпечує їх психологічною та медичною консультацією та харчуванням. Забезпечує працевлаштування.
Вітри змін, Одеса (Україна)	Ромські жінки	Навчання ромських жінок шиттю та залучає їх до бізнесу пошиття постілі на умовах отримання відрядної платні за виготовлену продукцію. Окрім цього організація займається подоланням неписьменності серед своїх працівниць та їх родин, надає психологічну допомогу та займається просвітницькою діяльністю.

Примітка: сформовано автором на основі (Greyston, 2018; The Murray Hill Inn, 2019; Горіховий дім, 2020; Емаус-Оселя, 2020; Вітри змін, 2022)

Таким чином бачимо дві паралельні цілі, одна з яких полягає у власне покращенні бізнес-показників, а інша – у розвитку персоналу, при цьому, з метою подальшим вивільненням працівників з причини їх працевлаштуванням на традиційному ринку праці. Феномен соціальних підприємств такого типу полягає у тому, що показник плинності кадрів одночасно розглядається і як негативний показник, так показник позитивного результату діяльності. Зокрема, у випадку, якщо людина відмовляється від участі у діяльності соціального підприємства через прояв слабкої волі та бажання повернутись до попередніх умов життя, припиняючи участь у комплексній програмі розвитку в рамках підприємства – показник плинності кадрів матиме негативний вплив на оцінювання ефективності окремих програм та діяльності підприємства в цілому. Тоді як звільнення (або ж доцільніше охарактеризувати це явище як «завершення» або «випуск»), ініційоване підприємством чи індивідумом як ознака особистісного та професійного росту останнього та його здатності до самореалізації на традиційному ринку праці – є показником досягнення місії соціального підприємства.

Таким чином вбачаємо необхідність у розширенні сутнісної характеристики соціального підприємства, що функціонує за бізнес-моделлю працевлаштування і пропонуємо таке визначення: соціальне підприємство, що функціонує в рамках бізнес-моделі працевлаштування – це інноваційна модель, що комбінує ресурси для створення можливостей прискорення соціальних змін та задоволення соціальних потреб через створення майданчика для виховання самозарадності та здобуття компетентностей, що дозволять підвищити конкурентоспроможність індивідуума з числа соціально незахищених категорій населення на традиційному ринку праці, і своєю метою має підвищення показника «позитивної» плинності кадрів.

Розвиток соціальних підприємств – це практичний інноваційний шлях досягнення економічного зростання, соціального розвитку та екологічної стійкості для всіх людей на планеті. Розвиток соціального підприємництва в Україні є важливим перед усім через те, що саме соціальні підприємства

можуть частково замінити або ж підсилити уряд у постачанні соціальних послуг та задоволенні соціальних потреб, тим самим вивільнивши частку бюджету країни на інші важливі для зміцнення держави напрямки. Переосмислення ролі соціальних підприємств з точки зору створення робочих місць, підвищення якості життя та економічного розвитку дозволяє зосередити увагу на вивченні підходів до ефективного управління такими підприємствами.

На поточному етапі соціально-економічного розвитку в Україні відсутній законодавчий акт, що б визначав умови створення та особливості функціонування соціальних підприємств. Ця ситуація має як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, відсутність державної регламентації надає більше можливостей та право вибору щодо організаційної форми, типу підприємства, змісту діяльності, системи оподаткування та інших аспектів. Однак, з іншого боку, відсутність законодавчої бази, на нашу думку, уповільнює процес розвитку соціальних підприємств, обмежує можливості об'єктивно оцінити результати їх діяльності, проаналізувати їх вплив на суспільний розвиток і, відповідно, обмежує здатність органів влади та підприємців поліпшувати процес заснування та підвищувати ефективність таких організацій.

Активний розвиток соціального підприємництва в різних країнах визначається не лише загостренням соціальних проблем, а й належним нормативно-правовим регулюванням цього виду діяльності. При аналізі національних моделей розвитку соціального підприємництва та особливостей їх нормативного регулювання в різних країнах Європи та світу (The Institute for Social Entrepreneurs, 2008) можна зробити висновок, що для успішного розвитку соціального підприємництва в Україні доцільно впровадити такі принципи: врахування соціальної користі як важливого показника (за досвідом Великобританії); введення "соціальних консультантів" та експертів (за досвідом Великобританії та Канади); законодавче регулювання зобов'язань уряду щодо партнерства з некомерційним сектором (за досвідом Австрії, Бельгії, Великобританії та Іспанії); створення рад соціальних підприємств (за досвідом

Канади); делегування повноважень у сфері державного управління (за досвідом Ірландії); встановлення процедур для реалізації проектів та відповідальності за корупційні дії (за досвідом США та Словенії); децентралізація системи соціального забезпечення (за досвідом Італії) та інше.

Світовий досвід підтверджує, що ринок сам не здатний вирішити всі економічні проблеми. У разі невдачі ринку, держава повинна вступити в дію, однак гострі суспільні проблеми, які держава не може вирішити, свідчать про неефективність її роботи. Неспроможність ринку та уряду стимулює розвиток соціального підприємництва, яке надає можливість часткового й динамічного вирішення соціальних проблем на місцевому рівні. Держава та великі бізнес-структури переходять від патерналістського підходу до соціального партнерства. Підтримка соціального підприємництва є важливою державною функцією. Для цього держава використовує різні механізми державного регулювання, встановлюючи обов'язкові соціальні показники для державних підприємств, заходи щодо визначення соціальної спрямованості приватних підприємств та стимулювання соціального підприємництва (надання переваг соціально орієнтованим підприємствам та цільових інвестицій). У Європі нараховується понад 2 мільйони соціальних підприємств, де працюють майже 11 мільйонів людей (6% усіх працівників регіону) і 10% усіх європейських компаній. Лідером розвитку соціального підприємництва в Європі є Велика Британія з близько 70 тисяч соціальних підприємств, де працює майже 1 мільйон британців. Загальний внесок цих підприємств у економіку перевищує 24 мільярди фунтів стерлінгів. За результатами 2019 року, 68% соціальних підприємств підтримують незахищені верстви населення, 44% забезпечують працевлаштування для незахищених верств населення, а 28% працюють у найбідніших районах країни (Лункіна Т., Іваненко Г., 2019).

Міжнародний досвід показує, що бізнес готовий взяти на себе частину соціальних функцій держави, при умові плідної співпраці, а також підтримки в різних сферах діяльності. Таким чином, виникає питання важливості державного регулювання та підтримки соціального підприємництва та

соціально відповідального бізнесу. Вдосконалення системи державного регулювання соціального підприємництва та соціально відповідального бізнесу може допомогти усунути багато перешкод, які зараз перешкоджають їх ефективному розвитку. Ефективне державне регулювання та підтримка соціально відповідального бізнесу повинні підвищити його розвиток на новий рівень.

У деяких країнах є обмежене визнання соціального підприємництва через відсутність ясного законодавчого визначення або специфічних організаційно-правових форм для соціальних підприємств. Такі обмеження можуть призводити до незрозуміння та недостатньої самоідентифікації соціальних підприємств, а також ускладнювати їх доступ до підтримки та фінансування. Проте, останнім часом більшість країн-членів ЄС приймають національні стратегії, ініціативи та нормативно-правові акти, які визначають соціальне підприємництво на національному рівні. Це сприяє покращенню умов для розвитку соціального підприємництва, встановленню стандартів і критеріїв для визнання соціального підприємства, а також забезпечує доступ до фінансування та підтримки соціальних підприємств.

Розвиток соціального підприємництва є постійним процесом, і в багатьох країнах ще є виклики та перешкоди, що потребують подальшої уваги та підтримки. Політична воля, створення сприятливого законодавчого середовища, доступ до фінансування та розвиток інфраструктури підтримки є важливими аспектами для сприяння розвитку соціального підприємництва як у світі, так і в Україні.

1.4. Сучасні методи адаптації та оцінювання персоналу на соціальних підприємствах

Адаптація працівників є невід'ємним процесом як для бізнес-підприємств, так і для соціальних підприємств. Незважаючи на загальну мету, а саме сприяти інтеграції працівників у середовище підприємства, важливо розуміти відмінності в цих двох організаційних контекстах. Нижче наведено порівняльну характеристику процесів адаптації на комерційному та соціальному підприємствах (табл. 1.14.).

Табл 1.14

Порівняльна характеристика процесів адаптації на комерційному та соціальному підприємствах

Характеристика	Комерційне підприємство	Соціальне підприємство
Цілі та орієнтація на зацікавлених сторін	Підвищення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності	Сприяння відчуттю мети та залученості
Організаційна культура та цінності	Асиміляція працівників у культуру, сприяння автономії та досягненню результатів	Встановлення міцних взаємин з спільнотою, підтримка командної роботи та співпраці
Залучення зацікавлених сторін та вимірювання впливу	Орієнтація на клієнтів, розумінні динаміки ринку	Розуміння потреб спільноти, побудову партнерських відносин та розвиток навичок соціальної інновації
Співпраця та спільна творчість	Міжфункціональна співпраця, обмін знаннями та міждисциплінарне вирішенні проблем	Розвиток навичок співпраці, сприяння міжорганізаційним партнерствам та підтримку участі працівників у процесі спільного творчого рішення для створення стійких рішень

Примітка: згруповано автором

Таким чином бачимо, що комерційні підприємства переважно фокусуються на генерації прибутку та створенні цінності для акціонерів. Адаптація працівників у цьому контексті часто пов'язана з узгодженням їх інтересів зі стратегічними цілями організації, підвищенням продуктивності та забезпеченням конкурентоспроможності. Процеси адаптації можуть бути сфокусовані на отриманні специфічних знань про галузь, розвиток навичок та

показниках ефективності для досягнення бізнес-результатів. Соціальні підприємства ж мають подвійну місію: досягнення соціального впливу та фінансової стійкості. Адаптація працівників в такому контексті охоплює узгодження їх інтересів із соціальними цілями організації, сприяння відчуттю мети та залученості. Програми адаптації можуть фокусуватись на навколопсихологічних консультаціях та мотиваційних зустрічах.

У комерційних підприємств культура організації часто фокусується на результативності, інноваціях та конкурентоспроможності. Процес адаптації спрямований на асиміляцію працівників у культуру, сприяння автономії та досягненню результатів. Програми навчання можуть фокусуватись на професійному розвитку, розвитку лідерських навичок та створенні культури винагород на основі заслуг. Соціальні підприємства зазвичай сприяють культурі соціальної відповідальності, співчуття, співучасті та колективної дії. Адаптація працівників у цьому контексті передбачає встановлення міцних взаємин з спільнотою, підтримку командної роботи та співпраці. Програми адаптації можуть фокусуватись на навчанні на основі цінностей, залученні до спільного прийняття рішень та взаємодії зі спільнотою.

Комерційні підприємства переважно спілкуються зі споживачами та акціонерами, спрямовуючи свої зусилля на створення цінності та досягнення фінансового успіху. Адаптація працівників акцентується на орієнтації на клієнтів, розумінні динаміки ринку. Вимірювання ефективності часто пов'язані з генерацією прибутку, задоволенням клієнтів та часткою ринку. Соціальні підприємства спілкуються з різноманітними зацікавленими сторонами, включаючи користувачів, громади, фінансових партнерів та партнерів з неприбуткових громадських організацій, державні структури для вирішення складних соціальних проблем. Адаптація працівників спрямована на розуміння потреб спільноти, побудову партнерських відносин та розвиток навичок соціальної інновації. Вимірювання ефективності часто пов'язані з відстеженням соціальних результатів, таких як зменшення бідності, екологічна стійкість або покращення якості життя.

Співпраця у комерційних підприємствах часто відбувається внутрішньо, сприяючи командній роботі та інноваціям серед працівників для досягнення бізнес-цілей. Процес адаптації може акцентувати на міжфункціональній співпраці, обміні знаннями та міждисциплінарному вирішенні проблем. Соціальні підприємства часто співпрацюють з різноманітними сторонами, включаючи НУО, державні структури та громадські організації, для вирішення складних соціальних викликів. Адаптація працівників спрямовується на розвиток навичок співпраці, сприяння міжорганізаційним партнерствам та підтримку участі працівників у процесі спільного творчого рішення для створення стійких рішень.

Отже, хоча процес адаптації працівників є важливим і для комерційних, і для соціальних підприємств, він має свої відмінності в контексті організаційної культури, цілей та взаємодії з зацікавленими сторонами. Розуміння цих відмінностей дозволяє менеджерам з персоналу розробляти ефективні стратегії адаптації для кожної з форм підприємств. Шляхом налагодження процесів прийому на роботу, розвитку необхідних навичок та цінностей, а також узгодження з метою та цінностями організації, комерційні та соціальні підприємства зможуть покращити досвід та результати адаптації працівників і сприяти досягненню своїх відповідних цілей – фінансового успіху чи соціального впливу.

Питання про ефективне оцінювання персоналу на підприємствах та в організаціях постало в сукупності з процесами конкурентного зростання в сучасних економічних умовах, адже, кваліфікований персонал є однією з основних конкурентних переваг підприємства та умовою стабільного розвитку організації. Разом з тим, про міру соціальної складової та її відображення у методах оцінювання персоналу у дослідженнях наразі не йдеться. Говорячи про соціальні підприємства, що функціонують за бізнес-моделлю працевлаштування, тобто таких, основною метою діяльності яких є не прибуток, а трудова соціалізація певних категорій населення (Ситник Й., Юрченко Г., 2021), варто зауважити, що ефективне й своєчасне оцінювання

персоналу є одним з ключових елементів, бо забезпечує своєчасне корегування поведінки працівника. Система управління персоналом таких підприємств потребує особливого підходу, що враховуватиме високу плинність кадрів, орієнтацію на управоспроможнення та самозарадність працівників.

Серед українських науковців, дослідженням методів оцінювання персоналу займалися: Бортнік С. (2003), Захарчин Г. (2016), Зленко А. (2012) та інші. Не зважаючи на глибинне дослідження проблематики зазначеними авторами, все ще невивченим залишається міра представленості соціальної складової у конкретних методах оцінювання, а також деякі теоретичні та практичні проблеми формування ефективної системи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах.

Найбільш важливою соціальною категорією, що характеризує загальний рівень благополуччя та задоволення потреб індивідуума, є якість життя. Одним з підходів до стимулювання реалізації трудового потенціалу громадян з соціально незахищених категорій населення є активний розвиток соціального підприємництва, яке, з-поміж іншого, створює робочі місця для людей з низькою конкурентною спроможністю на загальному ринку праці й впроваджує програми трудової (ре)соціалізації, що забезпечують розвиток працівників, їх управоспроможнення та підвищення рівня самозарадності.

На противагу комерційним, соціальні підприємства характеризуються високою плинністю кадрів, більше того, чим вищий цей показник, тим більш ефективною можна вважати діяльність підприємства, адже, це свідчить про високий темп проходження конкретним працівником передбаченої для нього програми, та його готовність переходити на традиційний ринок праці. З огляду на це, своєчасне й ефективне оцінювання персоналу є особливо важливим для управлінців даною категорією підприємств, адже, дозволить вчасно діагностувати потреби чи виклики, що постають перед працівником, зони його росту чи необхідність у зміні виду діяльності.

Аналіз трактувань категорії «оцінювання персоналу», що наводиться українськими вченими (подано у таблиці 1.15), свідчить про те, що цей процес розглядається як визначення відповідності працівника до вимог посади.

Таблиця 1.15

Визначення категорії «оцінювання персоналу»

Автор	Трактування
Балабанова Л. (2006)	«Цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця»
Завіновська Г. (2003)	«Запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу»
Колот А. (2002)	«Визначення того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань»
Головатий М. (2004)	«Процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам»
Савченко В. (2002)	«Процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам»
Захарчин Г. (2016)	«Поєднання процесу й інструментарію (технології) для визначення результативності виконання функціональних обов'язків персоналу»

Примітка: згруповано автором

З огляду на особливості соціального підприємства, що функціонує за бізнес-моделлю працевлаштування, процес ефективності персоналу потребує зміщення фокусу з можливості працівника робити внесок у розвиток організації на особистісний розвиток працівника, зміцнення його потенціалу до самозарадності, самостійності та як наслідок самореалізації як у площині даного підприємства, так і поза його межами. Таким чином виникає потреба у аналізі динаміки показників, що дозволять зрозуміти чи здобує працівник компетентності, які дозволять йому бути більш конкурентоспроможним на ринку праці, а також дозволять визначити зони росту працівника, труднощі і потреби, що виникають у нього, на шляху до переходу на традиційний ринок праці. Підсумовуючи, варто сказати, що оцінювання ефективності персоналу соціального підприємства передбачає систематичний процес, метою якого є

діагностика наявних рівнів професійного, особистісного, психологічного стану працівника у динаміці, та дозволяє визначити його зони росту та може використовуватись для формування чи удосконалення підходів до розвитку, що застосовує підприємство.

У вітчизняній практиці оцінювання персоналу комерційних підприємств простежуються такі тенденції, як: відсутність комплексності, часто результати оцінювання сформовані на непов'язаних між собою оцінних методах, управлінці надають перевагу спрощеним процедурам, які, зазвичай, сфокусовані на короткостроковій перспективі, окрім цього, простежується відсутність конструктивного зворотнього зв'язку між управлінцями та персоналом. Аналогічні тенденції накладаються й на соціальні підприємства.

Аналіз наукової літератури (Соколова Л., 2018) свідчить про те, що на сьогоднішній день у вжитку є понад 20 методів оцінювання ефективності персоналу, втім, більшість з них зосереджена на оцінюванні технічного процесу виконання прямих посадових обов'язків, не зважаючи на те, що в ході їх виконання працівник також виконує й цілу низку інших функцій, більш універсальних й прикладних у житті поза цих підприємством, як ось спілкування з клієнтами, колегами, керівництвом, партнерами; оформлення документації, вивчення нормативних актів та інструкцій і таке інше, що в сумі формує здатність до самозарадності. Аналіз методів та їх соціального складу наведені у таблиці 1.16.

Отже, серед існуючих методів оцінювання персоналу є такі, що дозволяють оцінити й соціальний аспект, втім, їх соціальна модифікація потребує активного залучення управлінців до процесів планування й дизайну системи оцінювання персоналу на соціальному підприємстві, а також їх участі в процесі самого оцінювання.

Таблиця 1.16

Сутнісна характеристика сучасних методів оцінювання персоналу

Метод	Сутність	Доцільність використання на соціальних підприємствах
Описовий метод оцінки	Оцінювач повинен виявити і описати позитивні і негативні риси поведінки працівника, який проходить оцінювання.	Метод передбачає соціальний аспект, фокус оцінювання збережено на поведінкових моделях працівника. Рекомендовано радше як проміжний етап оцінювання, на додаток до інших методів.
Метод класифікації	Ранжування працівників, що проходять оцінювання за певним критерієм від найкращого до найгіршого з присвоєнням їм певного порядкового номеру.	Доцільність ранжування працівників в контексті соціального підприємства вбачаємо невиправданою, втрачається індивідуальний підхід.
Метод оцінки нормативом роботи	Оцінка на основі норми на роботу, яку виконує працівник, в кількості, якості та часі.	У фокусі цього методу – оцінка результативності, соціальний аспект не представлено.
Метод моделювання ситуації	Створення штучних, але близьких до реальних умов роботи, ситуацій. Критерієм оцінки є здатність ефективно виконати завдання, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів.	Соціальний аспект яскраво представлений. Даний метод цілком відповідає меті оцінювання на соціальних підприємствах.
Метод анкет та порівняльних анкет	Включає набір питань чи описів поведінки працівника. Оцінювач ставить позначку поруч з рисою характеру чи описом, який, на його думку, властивий працівникові. Сума позначок сумується і перетворюється у загальний рейтинг анкети даного працівника. Використовується для оцінки керівництвом, колегами та підлеглими.	Соціальний аспект представлений, втім, доцільність ранжування працівників між собою в контексті соціального підприємства вбачаємо невиправданою, втрачається індивідуальний підхід. Натомість є потреба порівнювати показники працівника у динаміці.
Тестування	За змістом тести поділяються на три групи: кваліфікаційні, психологічні, фізіологічні. Цей метод дозволяє отримати кількісну характеристику за більшістю критеріїв оцінки. Однак, тести не враховують, як здібності працівника проявляються на практиці.	Соціальний аспект представлений, втім, не дає повного розуміння картини, є ризик отримання соціально очікуваних відповідей.

Продовження табл. 1.16

Метод порівняння	Керівник порівнює роботу одного зі своїх підлеглих з результатами роботи інших співробітників. При ранжуванні, керівник розташовує своїх працівників в умовному ланцюжку від найкращого до найгіршого на основі їх продуктивності протягом оціночного періоду. При розподіленні, всі працівники класифікуються на групи, наприклад, 10% найкращих і 10% найгірших.	Соціальний аспект може бути представлено, якщо порівняння відбуватиметься в тому числі і за соціально-психологічними критеріями, втім, даний підхід вважаємо не доцільним для соціальних підприємств, так як не буде збережено індивідуальності, не враховано різні стартові позиції працівників, динаміку їх зростання та високий вплив суб'єктивного фактору.
Метод алфавітно-числової шкали	За допомогою цього методу оцінюється вплив важливих факторів на працездатність персоналу. Рівень прояву кожного фактора визначається числово та словесно. Найчастіше за допомогою цього методу оцінюються такі фактори, як наполегливість, відповідальність, ініціативність та здатність працювати у команді. Основу алфавітно-числової оцінки персоналу становить шкала, за якою порівнюються працевлаштування та особисті якості працівника.	Соціальний аспект яскраво представлений, втім, метод включає високий ризик суб'єктивізму в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв.
Структуроване поведінкове інтерв'ю	Використовується для аналізу компетенцій. Структура поведінкового інтерв'ю – питання щодо минулого релевантного досвіду людини, від загальних питань про професійні ситуації до конкретних прикладів дій, які дозволили досягти заявленого результату.	Соціальний аспект яскраво представлений. Даний тип інтерв'ю дуже ефективний, але його проведення вимагає навчання і практики для менеджерів. Може бути методом-доповненням до системи оцінювання.
Метод комітетів	Оцінку здійснює група експертів з метою визначення здібностей кандидата, що дають йому право претендувати на інші посади, зокрема, на підвищення. Оцінка складається з чотирьох етапів: вибір оцінюваних якостей та показників працівника; використання різних методів для збору інформації, при цьому оцінена інформація повинна надати комплексне уявлення про особу; порівняння реальних якостей працівника з необхідними. Досліджувані набори якостей розробляються з урахуванням завдань, які виконуються на даній посаді.	Соціальний аспект яскраво представлений. Метод цілком відповідає запиту, втім важливо передбачити ефективні методи збору інформації.

Продовження табл. 1.16

Метод "360 градусів"	Це комплексне оцінювання працівника з різних боків. Інформація збирається шляхом проведення співбесід з самим працівником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а в окремих випадках навіть клієнтами, з якими взаємодіє оцінюваний. На основі отриманих результатів надається докладний зворотний зв'язок, що ґрунтується на об'єктивних даних і спрямований на розвиток. Оцінка за методом "360 градусів" стає основою для створення індивідуальної програми розвитку працівника.	Соціальний аспект може бути яскраво представленим, якщо в переліку критеріїв будуть передбачені соціально-психологічні.
Метод незалежних суддів	Незалежні члени комісії ставлять працівнику різноманітні питання. Процедура нагадує перехресний допит за різними сферами діяльності працівника. Суддя занотовує «+» чи «-» для кожної відповіді, по завершенню усі оцінки сумуються.	Соціальний аспект може бути присутнім, якщо в переліку критеріїв будуть передбачені соціально-психологічні. Застереження викликає ризик соціально очікуваних відповідей та потреба у підборі якісного опитувальника.
Центр оцінки	дана з методик комплексної оцінки персоналу, що поєднує різні підходи, спрямована на оцінку реальних компетенцій працівників, їх психологічних і професійних характеристик, відповідності посадовим вимогам та виявлення потенційних можливостей. Процедура, що використовується в "Центрі оцінки", включає наступні етапи: інтерв'ю з експертом для збору інформації про знання та досвід працівника; проведення тестів (психологічних, професійних, загальних); коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками; ділова гра; заповнення біографічної анкети; опис професійних досягнень; індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study); експертне спостереження.	Соціальний аспект яскраво представлений. «Центр оцінки» дозволяє отримати максимально об'єктивну оцінку в порівнянні з іншими методами, втім, процедура дорожча та вимагає більше часу для підготовки.
Метод ділових ігор	Оцінка персоналу здійснюється шляхом проведення спеціально розроблених ділових ігор, які мають імітаційний та розвиваючий характер. У процесі оцінки беруть участь як учасники ділових ігор, так і експерти-спостерігачі. Ділові ігри орієнтовані на досягнення певного результату, що дозволяє оцінити готовність персоналу до розв'язання поточних та майбутніх завдань, а також визначити індивідуальний внесок кожного учасника в ігру.	Соціальний аспект може бути присутнім, якщо в переліку критеріїв будуть передбачені соціально-психологічні. Цей метод оцінки може використовуватися для визначення ефективності командної роботи персоналу. Разом з тим, даний метод більше орієнтований на результативність.

Продовження табл. 1.16

Метод управління за цілями (MBO)	Даний підхід є простим і включає в себе встановлення конкретних цілей, які вимірюються для кожного працівника, а також регулярні обговорення прогресу у досягненні цих цілей.	Соціальний аспект може бути представленим, якщо критерії оцінювання носитимуть соціально-психологічний характер.
Метод управління досягненнями (Performance Management)	РМ – являє собою концепцію управління організацією, згідно з якою в основі цілей підрозділів і персональних цілей окремих працівників повинні лежати цілі організації, а особлива увага приділяється взаємозв'язку цілей бізнесу та розвитку ключових компетенцій працівника. Відповідно, досягнення цілей працівниками оцінюється за допомогою показників, досягнення чи недосагнення яких впливає на матеріальну або нематеріальне винагороду працівника.	У фокусі цього методу – оцінка результативності, соціальний аспект не представлено.
Метод стандартних оцінок	Здійснюється керівництвом, яке заповнює спеціальну форму стандартних оцінок, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника на протязі атестаційного періоду по стандартній шкалі. Однак метод стандартних оцінок має ряд серйозних недоліків:	У фокусі цього методу – оцінка результативності, соціальний аспект не представлено. Крім того високий ризик суб'єктивності та односторонності оцінки; стандартна шкала не враховує особливостей діяльності кожного окремого працівника, що може вплинути на якість оцінки.
Метод вирішальних ситуацій	Для застосування цього методу експерти з оцінки готують перелік описів "правильної" та "неправильної" поведінки працівників у типових ситуаціях. Ці описи групуються за рубриками, відповідно до характеру роботи. Далі оцінювач готує журнал для записів про кожного оцінюваного працівника, в який вносяться приклади поведінки за кожною рубрикою. Пізніше цей журнал використовується для оцінки професійних якостей працівника.	Соціальний аспект може бути присутнім, якщо запропоновані ситуації передбачатимуть перелік соціально-психологічних очікуваних поведінкових критеріїв.
Метод рейтингових поведінкових установок	Метод ґрунтується на використанні "вирішальних ситуацій", з яких впливають необхідні професійні та особисті якості працівників, що стають критеріями оцінки. Оцінювач ознайомлюється з анкетною, де наведений рейтинг опису певного критерію оцінки, і виставляє оцінку на шкалі відповідно до кваліфікації оцінюваної особи. Цей метод може бути витратним і трудомістким, але він доступний і зрозумілий для працівників.	Соціальний аспект може бути присутнім, якщо запропоновані ситуації передбачатимуть перелік соціально-психологічних критеріїв.

Продовження таблиці 1.16

Метод шкали спостереження за поведінкою	Аналогічний попередньому, але оцінювач фіксує на шкалі кількість небажаних випадків поведінки, стресові навантаження, тощо. Оцінка проводиться від негативного. Метод трудомісткий і вимагає істотних матеріальних витрат.	Соціальний аспект може бути присутнім, якщо запропоновані ситуації передбачатимуть перелік соціально-психологічних критеріїв.
Метод заданого розподілу	Заданий розподіл використовується з метою уникнення помилок оцінки, таких як помилка центральної тенденції і помилка поблажливості. Цей розподіл є формою порівняльної оцінки, де керівник класифікує підлеглих до конкретної категорії згідно з передбаченими правилами. При цьому припускається, що прояв робочих характеристик оцінюваних підпорядковується закону нормального розподілу.	Соціальний аспект може бути присутнім, якщо в переліку критеріїв будуть передбачені соціально-психологічні. Разом з тим, даний метод нівелює індивідуальний підхід до кожного з працівників, не враховує особливості та стартові позиції кожного та динаміку розвитку.

Примітка: розвинуто автором

Висновки до розділу 2

Протягом останніх пів століття економічне зростання привело до поліпшення життя сотень мільйонів людей, звільнивши їх від бідності. Однак сьогодні стає очевидним, що модель розвитку, заснована виключно на економічному прогресі, є неповною. Для досягнення успіху країни потрібно розширити уявлення про нього за межі економічних показників, задовольняючи потреби та надаючи можливості для кожного. Це вимагає вивчення та впровадження інноваційних підходів на глобальному, національних, регіональних рівнях та рівні підприємства.

Сучасний ринок праці в Україні характеризується зростанням пропозиції та зменшенням попиту на робочу силу, недостатньою кількістю робочих місць для висококваліфікованих працівників та надлишком робочої сили серед робітничих професій. Тіньове працевлаштування серед населення поширюється, а кількість працездатних осіб у старшому віці, людей з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально незахищених груп зростає. Головною причиною низького рівня зайнятості в цих груп населення є недостатній рівень конкурентоспроможності на традиційному ринку праці. Увага до найбільш вразливих громадян є ознакою стабільності країни, оскільки це не тільки дозволяє усім групам громадян почуватись повноцінними членами суспільства, але й сприяє їх внеску у національний дохід, що компенсує витрати на соціальний захист.

Рівень економічного розвитку та соціального прогресу мають тісну взаємозалежність. Індекс соціального прогресу дозволяє оцінити досягнень у соціальній сфері, незалежно від економічних показників, що дозволяє глибше дослідити зв'язок між економічним і соціальним розвитком. За рівнем соціального прогресу Україна значно нижче ніж інші європейські держави, в т.ч. через відсутність механізмів позитивної дії, що сприяють доступу до ринку праці для вразливих груп населення.

Розвиток ринку праці та соціального захисту в Україні є важливим завданням для забезпечення економічного та соціального розвитку країни.

Увага до соціально незахищених груп населення, які мають обмежені можливості на ринку праці, потребує належного політичного та організаційного підходу. Необхідно розвивати стратегії політики зайнятості та соціального захисту, спрямовані на економічне та соціальне включення цих груп громадян. Реформування системи надання соціальних послуг та впровадження соціальних інновацій можуть стати важливими кроками для забезпечення соціального залучення та покращення умов життя соціально незахищених категорій населення. Соціально орієнтована ринкова економіка, яка поєднує ефективність з підтримкою вразливих груп, може стати перспективною моделлю суспільного виробництва. Успіх реалізації цих цілей залежить від співробітництва та координації зусиль державних органів, недержавних організацій, бізнес-сектору та міжнародних партнерів. Дослідження інноваційних підходів до залучення соціально незахищених груп населення до ринку праці та соціального захисту є важливим етапом в розв'язанні цих проблем. В цілому, розвиток ефективної політики зайнятості та соціального захисту є ключовим чинником для забезпечення стабільного розвитку України, зниження бідності та забезпечення соціального благополуччя всього суспільства.

Україна обрала соціальний орієнтир у своєму економічному розвитку, але впровадження інноваційних економічних моделей для забезпечення балансу між економічним розвитком та соціальним благополуччям населенням є викликом у зв'язку з глобалізацією. Корпоративна соціальна відповідальність ще не досліджена повністю, але вона виходить за межі благодійності і стає необхідною частиною бізнес-процесів. Впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності дозволяє зміцнити зв'язок між державою, суспільством та підприємницьким сектором, забезпечує підвищення соціальної захищеності населення і сприяє соціально-економічному прогресу держави. Проте, більшість підприємств в Україні не усвідомлює своєї ролі та відповідальності у соціальному розвитку держави. Вони сприймають корпоративну соціальну відповідальність як дотримання

законодавства та проведення епізодичних благодійних проєктів. Необхідною є стратегія корпоративної соціальної відповідальності, яка сприятиме формуванню соціального капіталу підприємств, стабілізації ринку праці та підвищенню мотивації працівників. Розвиток та впровадження корпоративної соціальної відповідальності потребує високого рівня свідомості та відповідальності управлінців на всіх рівнях, а також створення відповідних умов. Такий процес може стати фактором оздоровлення та розвитку економіки України і підвищення рівня суспільного добробуту.

Соціально орієнтована ринкова економіка є найперспективнішою моделлю організації суспільного виробництва, адже, вона поєднує високу ефективність ринкового механізму та орієнтацію на досягнення справедливості та рівності для усіх. Саме на таку модель орієнтується Україна, взявши на себе низку зобов'язань перед ООН та Європейським Союзом. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності як напрямку соціально-економічного прогресу є необхідністю у сьогоденних реаліях. Попри те, що зараз в Україні КСВ проявляється більше як меценатство, благодійність та спонсорська допомога, і часто обумовлюється нестачею коштів підприємств, варто усвідомити, що корпоративна соціальна відповідальність, з одного боку, може стати напрямком дій для розвитку працівників, задоволення потреб та очікувань акціонерів, партнерів, постачальників підприємства, а з іншого боку, це напрям дій для стратегічного розширення ринку збуту та купівельної спроможності наявних та потенційних споживачів через загальне зростання добробуту суспільства.

Отже, сучасний світ перебуває у постійній трансформації, що вимагає перегляду підходів до управління людським капіталом. Люди стають ключовим ресурсом, а їх професійні здібності та індивідуальність визначають ефективність економіки. Сучасна парадигма передбачає безперервну освіту, глобальну конкуренцію та активне використання інформаційно-комунікативних технологій. Людський капітал, що включає не лише знання, але й робочі та управлінські навички, стає основою розвитку і соціально-

економічного прогресу. Інвестиції в людський капітал є неперервним процесом, адже навички та знання людей є неамортизуючим активом. Особливо важливою стає здатність до навчання, як запорука стресостійкості та адаптивності, та цифрова компетентність в умовах інноваційної економіки. Глобалізація також вимагає розуміння та відчуття культури та етики бізнесу різних країн. Усі ці фактори ставлять перед сучасними працівниками нові вимоги, і їх розвиток та самореалізація залежать від кроскультурної компетенції та адаптації до швидкозмінюючого середовища.

Епідемія коронавірусної інфекції у світі та повномасштабна війна в Україні значно змінила умови соціально-економічної діяльності і викликала необхідність в антикризовому управлінні персоналом. Це призвело до зростання значення людського капіталу в формуванні конкурентних переваг підприємств. Вимушене дистанціювання, релокація і зміна робочих умов також сприяли розвитку цифрової компетентності та перепрофілюванню управлінських систем на віддалену роботу. Сучасні умови вимагають нових тенденцій у розвитку людського капіталу, з орієнтацією на успіх у нових умовах. Максимальна підтримка добробуту працівників, створення комфортних умов роботи та розвиток корпоративної культури є важливими факторами для розкриття потенціалу працівників і збагачення людського капіталу підприємства. Соціально-економічні наслідки пандемії COVID-19 в сумі з наслідками війни вимагають від управлінців переорієнтації та пошуку нових підходів управління, підкреслюючи значення людського капіталу на всіх рівнях його розвитку.

З-поміж усіх досліджених моделей соціального підприємства, особливу увагу заслуговує "модель працевлаштування". Ця модель має потенціал для забезпечення довготривалого результату шляхом зміцнення самодостатності представників цільової групи з числа соціально незахищених груп населення, формування альтернативних рольових моделей поведінки та покращення їх рівня життя. Дослідження показують, що низький рівень освіти та доходів у соціально незахищених групах створює порочне коло бідності, а соціальні

підприємства, що працюють на бізнес-моделі працевлаштування, можуть допомогти зрушити цей стан справ. Шляхом створення робочих місць і сприяння (ре)соціалізації працівників, ці підприємства забезпечують їх працевлаштування на традиційному ринку праці, що сприяє покращенню їх життя та самодостатності. Варто зауважити, що особливістю таких підприємств буде те, що показник плинності кадрів вважається показником ефективності підприємства, проте, лише в тому випадку, коли працівник переходить з соціального підприємства на комерційне підприємство чи будь-яку іншу організацію з традиційного ринку

Таким чином у цьому розділі було досліджено сутність концепції сталого розвитку, розширено сутнісну характеристику соціальної відповідальності у бізнесу, а також було доповнено сутнісну характеристику соціального підприємства, що діє за бізнес-моделлю працевлаштування, і визначено їх як інноваційну модель, спрямовану на підвищення показника "позитивної" плинності кадрів шляхом створення можливостей для соціальних змін та самореалізації соціально незахищених індивідів на традиційному ринку праці.

Отже, соціальні підприємства, які використовують модель працевлаштування, не лише забезпечують стійкі результати, але й сприяють соціальній адаптації та розвитку своїх працівників. Ці підприємства впливають на зменшення негативних соціальних явищ, таких як бідність та низький рівень освіти, і стимулюють самодостатність та соціальну активність учасників соціальних програм. Враховуючи ці фактори, розвиток соціальних підприємств на основі бізнес-моделі працевлаштування може стати важливим інструментом соціальної інтеграції та зміцнення соціальної справедливості в суспільстві.

Розділ 2. Аналізування процесу управління персоналом на соціальних підприємствах

2.1. Стан та тенденції розвитку соціального підприємництва в Україні

З початком повномасштабної війни ситуація з факторами, що впливають на демографічний стан, значно змінилася: відтепер проблема масової міграції населення стала надзвичайно актуальною. Станом на 1 січня 2022 рік, постійне населення України складає 40 997 699 осіб (Державна служба статистики України). За даними Офісу Верховного комісара ООН з питань біженців (2022), понад 6,9 мільйона українців виїхали з країни з моменту початку російської агресії, і шукали притулку у сусідніх країнах, таких як Польща, Румунія, Молдова, Угорщина та Словаччина. За прогнозами, ця цифра може зрости до 8,3 мільйонів осіб. Агресія РФ в Україні призвела до трагічної гуманітарної кризи, що стала найбільшим масштабним переміщенням населення з часів Другої світової війни. Внаслідок конфлікту, близько 7,7 мільйона людей стали внутрішньо переміщеними (станом на 17 квітня 2022). Загалом, до 70% населення України, ймовірно, відчувало наслідки військових дій (Priorities for healthy recovery of Ukraine, 2022).

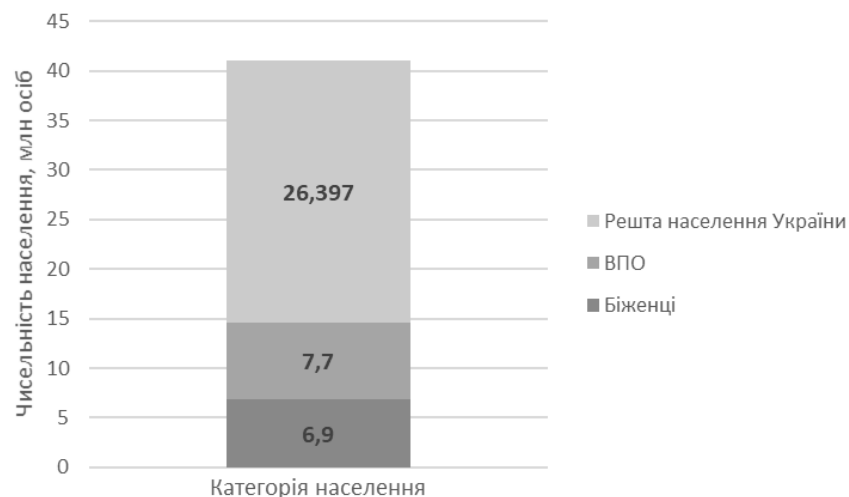


Рис.2.1. Розділ населення за групами, що утворились в наслідок війни станом на квітень 2022 року

Примітка: подано автором за основі (Державна служба статистики України, Офіс Верховного комісара ООН з питань біженців).

Геополітичні та соціальні чинники (пандемія, вторгнення рф в Україну та світова економічна рецесія) є передумовами для стрімкого розвитку соціального підприємництва, як альтернативи для фінансування соціального сектору та вирішення соціальних проблем. В більшості країн ЄС прийнято законодавчі акти, що регулюють діяльність соціальних підприємств та визначають їхню організаційно-правову форму.

Одним з перших країн ЄС, яка відзначилася у сфері розвитку соціального підприємництва, є Італія, де з'явилися перші організації спільної допомоги для надання соціальних послуг - соціальні кооперативи, які стали основою італійських соціальних підприємств. У 1991 році було прийнято Закон № 381, який встановив механізми створення та діяльності соціальних кооперативів. Ці кооперативи поділялися на дві групи: група «А» надавала соціальні, освітні та медичні послуги особам у скрутних ситуаціях, та група «В», що забезпечувала можливості для трудової зайнятості та соціальної інтеграції вразливих груп населення. Однією з умов для отримання статусу соціального кооперативу був обмежений розподіл прибутку та розвиток власних активів. Подальше італійське законодавство послужило зразком для створення схожих законопроектів у інших європейських країнах.

Розглядаючи британську правову базу соціального підприємництва, варто зауважити, що в Великобританії не існує єдиного правового шаблону для діяльності соціальних підприємств, а статус соціального підприємства може бути наданий різним компаніям та організаціям. У 2005 році було прийнято Закон № 1788 «Про регулювання діяльності компаній соціального інтересу». Ці компанії відносяться до некомерційних організацій і мають здійснювати свою діяльність в інтересах конкретної місцевої спільноти.

У Німеччині соціальні підприємства використовують різні форми, такі як кооперативи, фонди, асоціації, товариства з обмеженою відповідальністю. Формування сучасних практичних підходів до соціального підприємництва пов'язують із започаткуванням Фонду Шваба (1998) та створенням Академії соціального підприємництва (2010).

У Бельгії у 1996 році було прийнято законодавство про компанії з соціальною місією, яке забезпечило різноманіття юридичних форм соціальних підприємств. Федеральне законодавство не обмежує обсягу підприємницької діяльності і не передбачає розподілу прибутку між засновниками. Бельгійська правова база, з її регулюванням діяльності компаній з соціальною місією, наближує бельгійське соціальне підприємство до італійської моделі.

У Греції всі аспекти соціального підприємництва регулюються Законом № 4019 від 2011 року «Про соціальну економіку, соціальне підприємництво та інші положення». Закон передбачає три категорії соціальних підприємств: інтеграційні соціальні кооперативи (спрямовані на соціальну та працевлаштувальну інтеграцію осіб у важкому життєвому становищі), кооперативи соціального догляду (надають товари та послуги для інвалідів, літніх людей, осіб з хронічними захворюваннями).

У Латвії питання соціального підприємництва ще не врегульовані законодавчо, хоча на початку 2015 року було розроблено перший законопроект. Це призводить до проблем з оподаткуванням, підготовкою фахівців, залученням ресурсів та державної підтримки.

На основі розвитку правової бази країн ЄС можна сказати, що основними організаційно-правовими формами соціальних підприємств є кооперативи або некомерційні об'єднання. Більшість нормативно-правових актів, спрямованих на розвиток соціальних підприємств в країнах ЄС, було прийнято на основі італійської кооперативної моделі.

В умовах відсутності законодавчого регулювання соціального підприємництва в Україні, відповідно, відсутній і статистичний облік даного сектору. Більшість соціальних підприємств в Україні діють як фізичні особи-підприємці (26%). Лівова частка соціальних підприємців, що ведуть діяльність як ФОПи, пов'язані або співпрацюють із неприбутковими громадськими організаціями чи благодійними фондами (82%). До цього ж 14% соціальних підприємств діють як громадські організації. Таким чином

бачимо, що понад 35% соціальних підприємств так чи інакше пов'язані із інститутами громадянського суспільства. Як підприємства діють 29% соціальних підприємств, зокрема, 16% – як приватні підприємства (ПП) та 13% як товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) (Ковалевська А., Нечипоренко Я., 2019)

За даними аналітичного звіту «Соціальне підприємництво в Україні. Економіко-правовий аналіз», що підготовлений для проекту «EU4Youth» близько 1 000 соціальних підприємств діяло в Україні на 2020 рік. При цьому їх кількість зросла на 82% за останні 6 років (Комісаренко А., 2021). Це свідчить про актуальність дослідження підходів до управління персоналом на таких підприємствах, а також є свідченням того, що громадянське суспільство відреагувало на поточний стан соціальної сфери. Територіальний розподіл соціальних підприємств в Україні (рис. 2.2) свідчить про те, що діяльність соціальних підприємств має місце по усій території України, зокрема, близько 20% соціальних підприємств базуються у місті Київ, близько 10% – у Львівській, понад 6% соціальних підприємств функціонують у Полтавській та Донецьких областях, близько 5% – у Київській та Запорізькій, понад 4% – у Харківській області, 1% – у Волинській, та ще 43% підприємств – у інших областях України (Комісаренко А., 2021).

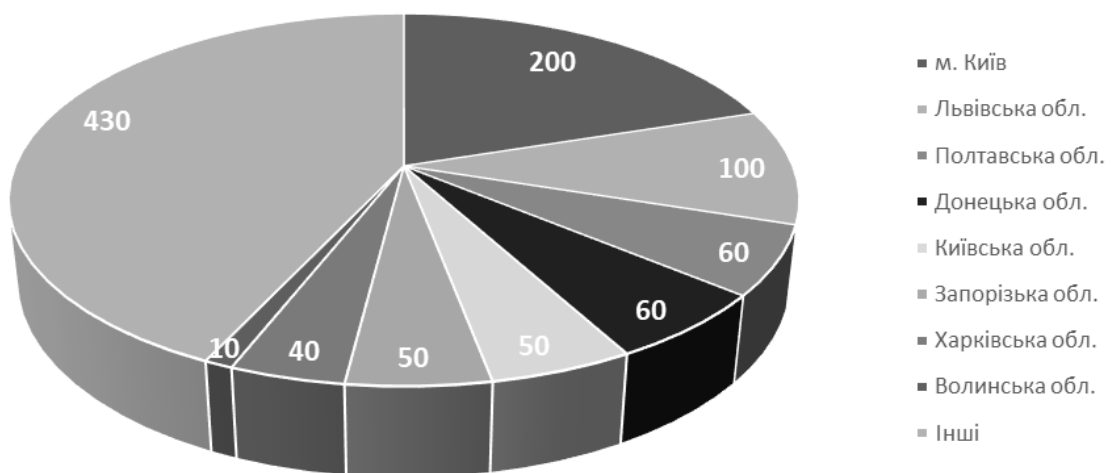


Рис.2.2. Територіальний розподіл соціальних підприємств в Україні у 2020 році

Примітка: подано автором за основі (Комісаренко А., 2021).

Аналіз видів діяльності соціальних підприємств в Україні демонструє, що найбільш популярними є ті, що передбачають працевлаштування соціально незахищених категорій населення, тобто, діють за бізнес-моделлю працевлаштування (35%). Також популярними є соціальні підприємства, що генерують фінансове забезпечення для діяльності організації, найчастіше, мова йде про самофінансовані громадські організації чи благодійні фонди (24%). А також соціальні підприємства, метою яких є генерування прибутку для надання послуг (19%) та фінансування певних видів послуг (14%) (Комісаренко А., 2021).

Соціальні підприємства в Україні можна вважати мікро-підприємствами (рис.2.3.), адже, 31% із них налічує до 5-ти працівників, 26% – від 6-ти до 10-ти осіб, 18% налічує від 11-ти до 20-ти працівників, а лише 15% соціальних підприємств налічують від 20-ти та більше працівників. (Лункіна Т., 2020).

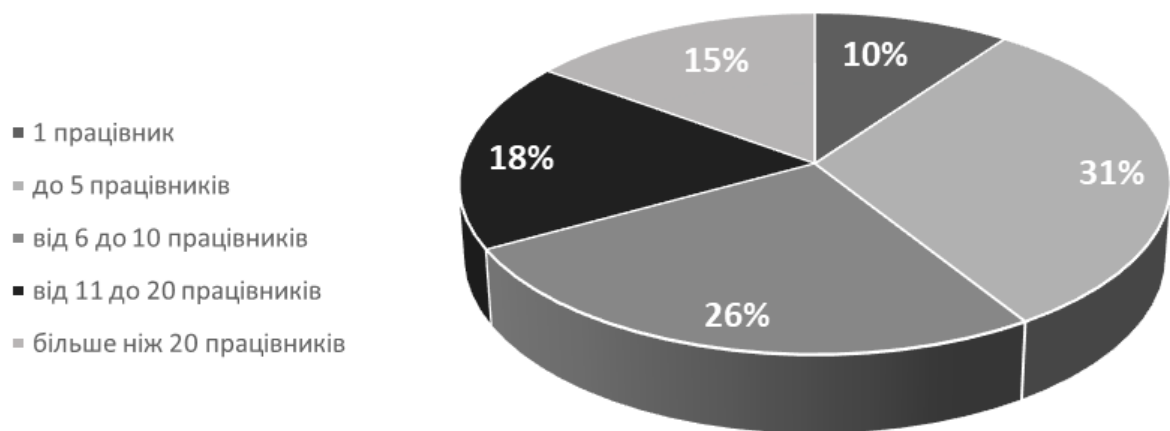


Рис. 2.3. Кількісна характеристика складу соціальних підприємств в Україні

Примітка: подано автором за основі (Лункіна Т., 2020).

Цікаво, що серед соціальних підприємств є й такі, що налічують у складі персоналу 1-ну особу (10%). Така статистика може бути пов'язаною із тіньовою діяльністю соціальних підприємств, що у свою чергу викликана відсутністю законодавчої бази.

Україна може спостерігати зростання важливості соціального підприємництва як форми діяльності через воєнний конфлікт у країні. У такі складні періоди соціальні підприємства часто виявляються надзвичайно корисними, поліпшуючи якість життя тих, хто стикається з наслідками цієї деструктивної ситуації. Основні соціально незахищені категорії населення, що можуть стати бенефіціарами соціальних підприємств в Україні, зокрема тих, що діють за бізнес моделлю працевлаштування:

- ветерани війни та учасники бойових дій;
- люди з інвалідністю;
- люди з психологічними розладами (в т.ч. ПТСР, ОКР та інші);
- люди, що постраждали від збройних конфліктів (в т.ч. люди, звільнені з окупації);
- представники національних меншин (в т.ч. роми, як маргінальна група);
- переселенці і ті, що повернулись з тривалої (вимушеної) еміграції;
- люди, що виховувались у дитячих будинках та/або безпритульні підлітки;
- безхатьки;
- люди, що були звільнені з місць позбавлення волі;
- люди, що мали залежності (алко- нарко-);
- багатодітні родини;
- жінки, що пережили насилля;
- інші люди, що потрапили у складні життєві обставини.

Зазвичай, працевлаштування людей з вразливим становищем на традиційному ринку праці ускладнюється наступними факторами: низька самооцінка особи; наявні стереотипи серед роботодавців, колег та суспільства загалом; втрата навичок та умінь через складні життєві обставини; обмежений рівень освіти або його відсутність; недостатня підтримка з боку близьких; психологічні або фізичні особливості, які вимагають особливих умов праці, та інші фактори.

Україна зобов'язана пріоритезувати інтереси соціально незахищених груп населення, адже, сучасна економічна ситуація в країні, спричинена епідемією, війною, економічною рецесією та інше, перевантажує державу значним соціальним навантаженням. Це явище є не лише українським, але й глобальним трендом. Саме тому соціальне підприємництво може стати відповіддю суспільства на соціальні проблеми, з якими стикається населення по всій країні, як ось забезпечення працевлаштування ветеранів російсько-української війни, осіб з інвалідністю, переселенців, а також реінтеграція та працевлаштування українців, що повернуться після тривалої еміграції або звільнення з окупації, та інше.

Соціальне підприємництво пропонує інноваційний підхід та використовує різноманітні соціальні технології для вирішення цих соціальних проблем. Його головна мета полягає в поліпшенні якості життя соціально незахищених груп населення, які стають основними бенефіціарами соціального підприємництва та соціальної роботи. Співпраця між державою та підприємствами може зробити соціальне підприємництво сильним партнером у вирішенні різних проблем, таких як безробіття, недостатня соціальна підтримка, виключення жінок та вразливих або маргінальних груп з традиційного ринку праці.

2.2. Аналіз стану працевлаштування серед ромських громад України

За даними, актуальними на 1 червня 2022 року, в Україні припадало 12 безробітних на одне вакантне робоче місце (у порівнянні з 5 особами на 1 червня 2021 року). Останні статистичні дані від Державної служби статистики України є на кінець 2021 року, коли 10,3% трудового населення у віці від 15 до 70 років (1,7 мільйона осіб) мали статус офіційних безробітних. За результатами опитування групи «Рейтинг» (2023), в середньому по країні через воєнний конфлікт безробітними стали 53% трудового населення, а на сході України цей показник досягає 74%. За даними Державної служби зайнятості, кількість зареєстрованих безробітних на кінець 2022 року зменшилась. Протягом 2022 року в Державній службі зайнятості було зареєстровано приблизно 868 тисяч безробітних, що на 27% менше порівняно з відповідним періодом 2021 року. Допомогу у зв'язку з безробіттям отримувало майже 245 тисяч осіб, що на 29% менше, ніж у 2021 році.

На початку 2022 року, Державна служба зайнятості надала послуги 559,9 тисячам осіб, з яких 495 тисяч були зареєстрованими безробітними - це на 34% менше, ніж у відповідний період минулого року. В січні 2023 року, цифра скористаних послуг знизилася до 252 тисяч осіб, включаючи 214 тисяч зареєстрованих безробітних. Допомогу отримували 110,9 тисяч осіб (Черевенько Л., 2023).

За підтримки Державних центрів зайнятості в січні 2023 року, було працевлаштовано 13,3 тисячі осіб, включаючи 9,8 тисячі зареєстрованих безробітних. Середня тривалість пошуку роботи скоротилася з 112 днів до 91 дня. Цей показник зменшився в усіх регіонах, але найбільше в Закарпатській, Волинській, Луганській, Львівській, Дніпропетровській та Чернівецькій областях. За видами економічної діяльності, у січні 2023 року найбільше безробітних громадян було працевлаштовано в сфері торгівлі (20%), переробній промисловості (18%), державному управлінні та обороні (9%), освіті (8%), сільському господарстві (8%) та охороні здоров'я та соціальній допомозі (8%) (Черевенько Л., 2023).

Станом на 1 лютого 2023 року, кількість зареєстрованих безробітних становила 166,0 тисяч осіб. Серед загальної кількості зареєстрованих безробітних, чоловіки складали 50,0 тисяч осіб (або 30%), жінки - 116,0 тисяч осіб (або 70%). За віковими групами: 23% зареєстрованих безробітних були у віці до 35 років; 29% – у віці від 35 до 44 років; 29% – у віці від 45 до 55 років; 19% – понад 55 років. За освітою: 45% зареєстрованих безробітних мали вищу освіту, 36% – професійно-технічну, 19% – загальну середню освіту (Черевенько Л., 2023).

Становище ромської спільноти в Україні не може бути розглянуте окремо від ширшого контексту демократії, верховенства права та громадянського суспільства. Унаслідок соціально-економічних, культурних та історичних факторів, багато ромів належать до найбільш вразливих та стигматизованих груп населення. Роми є однією з найбільш вразливих та стигматизованих груп населення, часто опиняється у спадковій бідності, а також на узбіччі суспільства, проживаючи життя як маргінальна спільнота. Більше 71% ромських родин у східній Європі живуть поза межею бідності (Світовий банк, 2017). Вони часто стикаються з великими труднощами, навіть для забезпечення основних продуктів харчування. Дистанція між ромами та іншими європейськими сім'ями зростає щодня, в основі такої реальності – несправедливі початкові умови життя, які зберігаються протягом усього життєвого циклу. Ромські сім'ї характеризуються високим рівнем фінансової скрути, що є наслідком високої безробітності та проблем з документами. Згідно з дослідженням «Декада інклюзії ромів 2005-2015 рр.» (Європейський центр з прав ромів, 2016), проведеним у країнах Центральної Європи, рівень бідності серед ромського населення становить 92,3%. За результатами моніторингу Європейської комісії, у країнах Європи лише 25% чоловіків ромського походження та 16% жінок ромського походження є працевлаштованими або самозайнятими. 63% представників ромських громад від 16 до 60 років не є зайнятими чи у процесі навчання, тоді як загальноєвропейський показник – 12%. Лише 16% тих, хто працює у сфері

зайнятості, перебувають у "неофіційному" працевлаштуванні, і це виключає думку про те, що більшість ромів працюють у тіньовій економіці (Європейський центр прав ромів, 2016).

За даними ромських громадських організацій, в Україні проживає від 350 000 до 400 000 осіб ромського походження (Навроцька Є., 2016), що суперечить даним Всеукраїнського перепису населення 2001 року (Державний комітет статистики України), де чисельність ромської спільноти становила 47 587 тисяч осіб. Ця розбіжність підтверджується і порівняння даних про чисельність ромської спільноти згідно з Всеукраїнським переписом населення 2001 року по Україні, по Закарпатській області та відомостей управління охорони здоров'я Закарпатської ОДА у 2012 році (рис. 2.4.)

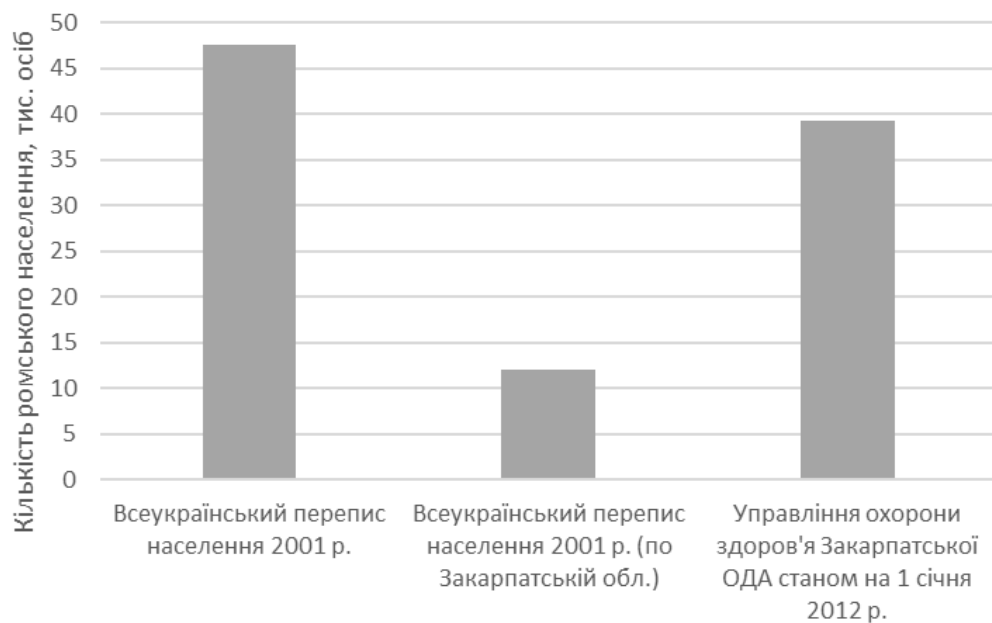


Рис. 2.4. Порівняння даних про чисельність ромської спільноти за інформацією з різних джерел

Примітка: подано автором за основі (Навроцька Є., 2026).

Усвідомлюючи, що 85% ромського населення України не може проживати лише в одній області, розуміємо невідповідність даних Всеукраїнського перепису населення до реальної чисельності. Інформація про точну кількість, потреби та умови життя ромів в Україні є обмеженою, включаючи їх залученість до ринку праці в Україні, яка досі не була

належним чином досліджена. Безробіття є поширеною проблемою серед ромів: за результатами опитування, проведеного в Україні у 2018 році Коаліцією ромських НУО (Правозахисний ромський центр, 2019), близько половини ромів зі сотні опитаних були безробітними. Однак звіти ромських правозахисників свідчать (Міжнародна група з прав меншин, 2019), що 39% ромів в Україні є офіційно працевлаштованими, тоді як загальний рівень зайнятості в країні становить 56,9% (Державна служба статистики України). Аналізуючи доступ громадян ромського походження до працевлаштування в Україні, важливо зазначити, що ступінь толерантності українського населення до ромів оцінений у 22 з 100, і лише 2% українців бажають бачити ромів своїми колегами по роботі (Європейський центр ромів, 2016). 35,3% громадян України, що ідентифікують себе ромами, зазначили, що зазнали порушень своїх прав під час пошуку роботи або працевлаштування.

Дослідження «Мапування потенціалу працевлаштування та розвитку підприємництва в ромських громадах» (Міжнародний фонд Відродження, 2021) показало, що 42% ромів мали досвід постійної роботи, при цьому для половини з них (22%) найтриваліший досвід становив менше року. Спостерігаються значні відмінності між чоловіками та жінками: 65% чоловіків мали досвід постійної роботи, серед жінок цей показник становив лише 20%. Серед розсіяно проживаючих ромів спостерігається більший досвід постійної роботи: 24% з них мають найтриваліший досвід тривалістю 1 рік і більше, порівняно з 12% серед тих, хто проживає компактно. Загальною більшістю ромів, які працювали постійно, були наймані працівники - 86%. Проте лише 35,5% з них були офіційно працевлаштовані, а 51% працювали в неофіційних умовах. Лише 13% ромів були самозайнятими. Серед самозайнятих, 37% займалися вуличною торгівлею, 24,5% були кваліфікованими робітниками, а 18% - некваліфікованими робітниками. Тільки 12% працювали як спеціалісти, а всього 4% були власниками магазинів або іншого бізнесу. У 51% самозайнятих не було найманих працівників. У 26,5% було 1-2 робітники, а у 20% - 3-5 найманих

працівників. Найпоширенішою галуззю діяльності підприємств була торгівля та ремонт автотранспорту.

Для дослідження розподілу джерел формування сімейних бюджетів ромських домогосподарств було обрано ромське компактне поселення «Радванка», що знаходиться у м. Ужгород. Так за даними, що були надані ромською громадською організацією «Романі Черхень» у 2021 році (рис. 2.5), у «Радванці» поселення проживає близько 2 000 осіб ромського походження працездатного віку, серед яких 54 особи ведуть власну підприємницьку діяльність, 238 осіб офіційно працевлаштовані, в т.ч. 189 з тих на комунальних підприємствах міста, як ось комунально-шляхове підприємство, КП «Водоканал м. Ужгород» та інші; 156 осіб залучені до неформальних сезонних робіт на фермерських одиницях по усій території України (робота на полях, у городах та садах), 487 осіб регулярно їздять на сезонну роботу закордон, 274 особи офіційно працевлаштовані у комунальних підприємствах міста, до 50 осіб пересуваються країною в пошуках підробітку, і ще 835 осіб не мають стабільного доходу, шукають тимчасові/випадкові підробітки або ж єдиним їх джерелом сімейного бюджету є соціальні виплати.

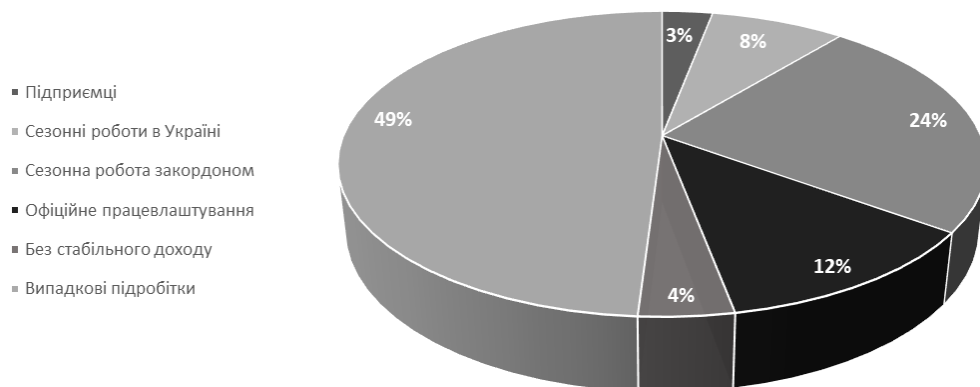


Рис. 2.5. Розподіл мешканців ромського компактного поселення «Радванка» за джерелами наповнення бюджету домогосподарств

Примітка: подано автором за основі статистичних даних, наданих ГО «Романі Черхень»

Важливо зазначити, що з ромською спільнотою Закарпатської області активно працюють державні центри зайнятості (табл. 2.1).

Табл. 2.1.

Ініціативи Закарпатського обласного центру зайнятості, що охопили ромську спільноту в Закарпатській області у
2018 - 2020 роках

	Загальна кількість ініціатив	Загальна кількість представник ів ромської спільноти, що охоплені ініціативою	Ужгородськ ий р-н	Мукачівськи й р-н	Берегівськи й р-н	Воловецьки й р-н	Виноградівс ький ра-н	Перечинськ ий р-н	Міжгірський р-н	Хустський р-н	Великобerez нянський р- н
Виїздна акція мобільних засобів інформації	27	270	+	+	+						
Ярмарка вакансій	33	135	+	+		+	+				
Орієнтаційний семінар на громадські та інші роботи тимчасового характеру	24	118	+					+			
Профорієнтаційні уроки для школярів	153	невідомо	+	+	+	+		+	+	+	
Клубна робота зі школярами	невідомо	72	+								
Семінар «Молодь на ринку праці»	3	39									+

*Примітка: подано автором на основі звітів ЗОДА щодо виконання планів заходів в рамках реалізації Стратегії захисту й інтеграції
ромської національної меншини в українське суспільство на період до 2020 року*

Згідно зі звітами на виконання річного плану Закарпатської області у 2018, 2019 та 2020 роках в рамках реалізації державної Стратегії захисту й інтеграції ромської національної меншини в українське суспільство на період до 2020 року, Ужгородським та Мукачевським міськими та Виноградівським й Воловецьким районними ЦЗ було проведено 33 міні-ярмарок вакансій, у яких взяло участь 135 громадян ромського походження. Ужгородським міським ЦЗ та Перечинською філією обласного центру зайнятості було проведено 24 інформаційних семінарів з орієнтації на громадські та інші роботи тимчасового характеру, участь взяло 118 громадян ромського походження. Ужгородський міський ЦЗ було започатковано клубну роботу з учнями «ромської» школи (*прим. автора – державна загальноосвітня школа, де з тих чи інших обставин навчаються виключно діти ромського походження. Таких шкіл у Закарпатській області налішується 5*), у якій взяло участь 72 школяра ромського походження. Ужгородським міським, Мукачівським міськрайонним ЦЗ, Берегівською та Хустською міськрайонною, Воловецькою, Міжгірською, Перечинською, Свалявською та Ужгородською районними філіями обласного ЦЗ у школах, де навчаються ромські діти, було проведено 153 профорієнтаційний урок. Мукачівським міськрайонним ЦЗ, Берегівською міськрайонною, Міжгірською та Ужгородською філіями Закарпатського обласного ЦЗ було здійснено 27 виїзних акцій Мобільних засобів інформування у місця компактного проживання ромів, у цих акціях за три роки сумарно взяло участь 2700 громадян ромського походження. 39 ромів взяло участь у семінарі «Молодь на ринку праці» при Великоберезнянському районному ЦЗ.

У той же час, згідно з тим же звітом, до Закарпатського обласного центру зайнятості у 2019 році звернулось 786 громадян ромського походження (з них 428 – жінки). Було надано 752 індивідуальні профорієнтаційні консультації (з них 200 – жінкам), 173 консультації загального характеру, обліковано 238 громадян ромського походження, 17 громадян ромського походження взяло участь у семінарах «Як розпочати

свій бізнес?», 20 школярів ромського походження взяло участь у профорієнтаційному фестивалі «Місто майстрів», 315 громадянам ромського походження було надано статус безробітного (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Послуги Закарпатського обласного центру зайнятості, що були надані представникам ромської спільноти у 2019 році

Примітка: подано автором на основі даних зі звітів ЗОЦЗ

В результаті за 2019 рік зусиллями ЗОЦЗ та його філій було працевлаштовано 174 громадянина ромського походження (з них 79 жінок), це становить 22,1% від загальної кількості осіб, що звернулись у ЗОЦЗ. Зокрема, шляхом професійного навчання та стажування на підприємствах вдалось працевлаштувати 6 осіб (з них 4 – жінки), та 104 особи були працевлаштовані через участь у громадських чи інших роботах тимчасового характеру (з них 52 – жінки).

Найчастіше труднощі у співпраці між працівниками ромського походження та менеджерами підприємств виникають через порушення дисципліни. Так в результаті опитування шести підприємств Закарпатської області (табл. 2.6.), де у загальній сумі працює 160 працівників ромського походження, було виявлено що 83% роботодавців вважають недисциплінованість найбільш впливовим фактором на досвід співпраці з працівниками ромського походження.

Табл. 2.2.

Досвід менеджерів підприємств Закарпатської області, у складі
персоналу яких є працівники ромського походження

Підприємство	Кількість працівників-ромів	Види робіт, до яких залучені	Середній термін працевлаштування, роки	Труднощі, що виникали у співпраці	Частота порушень правил підприємства	Три основні риси характеру, що вдалось виявити у працівників – ромів
ММКП «Ремонтно- будівельне управління»	12	Ремонт дорожніх робіт, прибиранн я територій	4,3	Без попереджн ння не виходять на роботу.	Раз на пів року	Волелюбні, комунікабел ьні, творчі
КП «Тепло Місто»	10	Прибиранн я території	1,16	Без попереджн ння не виходять на роботу; Не точні у дотриманні термінів	Раз на місяць	Старанні
ТзОВ «Шаланківсь ке плюс»	4	Підсобні роботи	0,16	Регулярні запізнення	Раз на тиждень	Ліниві, непередбачу вані
ТзОВ «І.Т.В. Сервіс Плюс»	30	Прибиранн я території	1	Регулярні запізнення	Рідше, ніж раз на пів року	-
ТзТД «Перечинськ ий Лісохімічний комбінат»	100	Слюсарі- ремонтник и, спеціалісти з обслуговув ання обладнання	4,2	Неграмотні сть та неписемніс ть, що ускладнює навчання	Рідше, ніж раз на пів року	Відповідаль ні, працьовиті, чесні
ТзОВ «Корнелія трейд»	4	Робітники	0,33	Нетерплячі сть та агресивніст ь у роботі; Не передбачає наслідки рішень, що приймають ся.	Раз на два місяці	Неввічливі, неспритні, неуважні

Примітка: сформовано автором на основі результатів анкетування

Середній термін роботи працівника ромського походження за даними досліджуваних підприємств становить 3,2 роки, що можна вважати достатнім аби зазначити, що ромські працівники лояльні до своїх роботодавців.

Менеджери досліджуваних підприємств зазначають, що часто працівники ромського походження, що працюють у їх організаціях, не приходять на роботу без попередження (33%); порушують режим роботи (33%); часто не точні у виконанні своїх функціональних обов'язків та дотриманні термінів виконання завдань (16%); неписьменні, що ускладнює навчання, комунікацію та виконання посадових обов'язків (16%); нетерплячі та агресивні у спілкуванні (16%) або ж не передбачають наслідків прийнятих рішень (16%). Разом з тим, ті ж роботодавці зазначають, що у колективі роми поведуться коректно, роблять зусилля аби стати частиною колективу.

У той же час, типовість факторів, що погіршують загальне враження від співпраці з працівниками-ромами як ось порушення трудової дисципліни, дозволяє зробити припущення, що у більшості працівників – порушників з числа ромської спільноти не відбулась належна трудова соціалізація, що дозволила б їм зростити відповідні звички. Характеристика освіти та досвіду працівників ромського походження, що працюють на досліджуваних підприємствах подана у табл. 2.3.

Табл. 2.3.

Характеристики освіти та досвіду працівників ромського походження,
що працюють на досліджуваних підприємствах

Характеристика		Параметр									
Рівень освіти		Неписьменний	Письменний	Початкова освіта	Середня незакінчена освіта	Середня закінчена освіта	Професійна освіта	Технічна освіта	Незакінчена вища освіта	Закінчена вища освіта	Післядипломна освіта
	Кількість, осіб	28	22	38	53	11	6	2	0	0	0
	Частка, %	17,5	13,7	23,7	33	6,87	3,75	1,2	0	0	0

Продовження табл. 2.3.

Частка працівників, у яких наявний попередній досвід роботи, %	39	54	47	39	18	16	50	н/а	н/а	н/а
Частка працівників, у яких наявний попередній досвід роботи з терміном працевлаштування від 6 місяців на одному підприємстві, %	7	18	21	20	0	16	0	н/а	н/а	н/а
Частка працівників, у яких наявний мінімум 1 члена близької родини, що вже працевлаштований більше ніж 6 місяців на одному підприємстві, %	14	18	29	20	54	33	100	н/а	н/а	н/а

Примітка: сформовано автором на основі результатів анкетування

Лева частка працівників (87,9%) не закінчила заклад середньої освіти, і таким чином не здобула достатнього рівня освіти, аби пройти етапи соціалізації, що дозволили б їм зростити базові звички для роботи на підприємстві. До того ж у вагомій частці працівників відсутній попередній довготривалий досвід роботи, що свідчить про відтермінований старт або про невдалі спроби. Таким чином виникає потреба у ефективній програмі адаптації, яка дозволить кожному з працівників, не залежно від попереднього досвіду, рівня освіти та інших життєвих обставин, здобути необхідне розуміння правил трудової дисципліни та умов співпраці на підприємстві. У іншому випадку, рівень безробіття серед ромської спільноти продовжуватиме зростати.

Власне, соціальні підприємства, що функціонують за бізнес-моделлю працевлаштування можуть стати проміжною ланкою для (ре)соціалізації представників соціально незахищених категорій населення та озброєння їх звичками та навичками для успішного старту на традиційному ринку праці.

Розглянемо діяльність декілької соціальних підприємств, що функціонують за моделлю працевлаштування, та опікуються ромським громадами в Україні.

МБО «Ромський жіночий фонд «Чіріклі» заснована родиною Анатолія Кондура у 1997 році у м. Ізмаїл, Одеської області, і опікувалась питаннями соціального захисту етнічних ромів регіону (МБО «Чіріклі, 2023). З часом команда організації подолала важкий шлях від невеличкої регіональної команди аматорів до сучасного колективу професіоналів-однотумці, так у 2004 році організація здобула статус міжнародної з центральним офісом у м. Київ, а також сфокусувала свою діяльність на управоспроможенні ромських жінок в Україні, зокрема, через освітню (курси подолання неграмотності, курси української мови, професійні курси, тощо), виховну (основи правознавства), а також ініціативи, спрямовані на управоспроможення ромських жінок як в ромському, так і в українському суспільствах. Одним із напрямків діяльності «Чіріклі» є підтримка ромських підприємниць на умовах розбудови когорти соціальних підприємств. Таким чином станом на 2021 рік під керівництвом МБО «Чіріклі» діє соціальних 6 мікро-підприємств:

- соціальне підприємство, що надає послуги з оренди вечірніх суконь та аксесуарів у м. Кам'янське, Дніпропетровської області;
- соціальне підприємство, що надає послуги соляної кімнати у м. Ніжин, Чернігівської області;
- соціальне підприємство, що займається виготовленням фермерської ковбасної продукції в м. Ніжин, Чернігівської області;
- соціальне підприємство, що діє як салон масажу в м. Ірпінь, Київської області;
- соціальне підприємство, що займається виготовленням та продажем домашніх напівфабрикатів у Жовківському районі Львівської області.

Загальна кількість працівників у цих 5-ти підприємства складає 26 осіб, серед яких одна особа у кожному з підприємств – є програмним працівником, професіоналом у сфері підприємства, і ментором для інших працівників

(бенефіціарів) підприємства. Працівниками (бенефіціарами) підприємств можуть стати ромські жінки, що зазнають множинної дискримінації: як роми, і як ще одна вразлива група, наприклад, ромка-переселенка, ромка, що зазнала домашнього насилля, тощо). Жінки, що потрапляють на соціальні підприємства «Чіріклі» перш за все проходять загальні курси підготовки (курси з подолання неписьменності, курси української мови), курс соціального навчання (курси з фінансової грамотності, індивідуальні консультації з психотерапевтом та групові заняття з психо- чи арт-терапії), професійні курси (залежить від сфери діяльності підприємства та конкретних посадових обов'язків), а також за бажанням можуть долучатись до курсів з англійської мови, курсів з маркетингу та SMM та інше. Окрім цього, через 3 повні місяці перебування у соціальному підприємстві, МБО «Чіріклі» пропонує кожному з підопічних кар'єрну консультацію, супровід у написанні резюме та підготовки до співбесіди, а також супровід фасилітатора з працевлаштування, який допомагає людині у пошуку вакансій та аналізі помилок, що завадили отримати пропозицію у роботі. Узагальнена характеристика діяльності соціальних підприємств подана у табл. 2.4.

Табл. 2.4.

Характеристика соціальних підприємств, що діють при МБО «Чіріклі»

Сфера діяльності	Місцевість	Загальна кількість працівників, осіб	Характеристика бенефіціарів
Оренда вечірних суконь	м. Кам'янське, Дніпропетровської області	5	Ромські жінки - переселенки
Послуги соляної кімнати	м. Ніжин, Чернігівська область	6	Ромські жінки
Виготовлення та продаж фермерської ковбасної продукції	м. Ніжин, Чернігівська область	6	Ромські чоловіки
Послуги салону масажу	м. Ірпінь, Київська область	4	Ромські жінки, що зазнали домашнього насилля
Виготовлення та продаж домашніх напівфабрикатів	с. Раменів, Жовківський р-н, Львівська область	5	Ромські жінки з інвалідністю та похилого віку

Примітка: сформовано автором на основі результатів дослідження

ЗОБФ «Благо» заснований Елеонорою Кулчар в 2003 році у м. Ужгород, Закарпатської області (ЗОБФ «Благо», 2023). Основною діяльністю фонду «Благо» є розвиток освіти та навичок серед ромського населення у місті Ужгород, їх цільовою аудиторією є ромські компактні поселення: Радванка, Шахти, та інші. Діячі Фонду стверджують, що освіта має потенціал розірвати коло бідності та дискримінації серед ромів, тому вони створили громадський центр, який слугує осередком навчання для ромських дітей, а також сприяє доступу до ресурсів, позашкільних заходів, допомагає розвивати таланти. У фокусі навчальних програм «Благо» – ранній розвиток, на думку Елеонори Кулчар, ускладнюють подальшу соціалізацію і створюють прірву між ромськими та українськими дітьми у школах ще з перших класів. Основна ціль – підготувати ромських дітей до школи таким чином, аби підвищити їх кількість у загальноукраїнських школах. «Благо» також визнав важливість вирішення системних проблем та сприяння соціальному залученню, тому почав співпрацювати з місцевими підприємствами для створення можливостей працевлаштування для ромів. В результаті перших кроків такої співпраці було виявлено відсутність критично важливих навичок у ромів, які заважали успішно реалізувати свій потенціал на базі класичних комерційних підприємств. Це стало поштовхом до заснування соціального підприємства та програм професійного навчання для ромських багатодітних мам. Особливість підходу «Благо» в тому, що навчання жінок (мам) та дітей проходить в одному приміщенні, часто – змішано, таким чином у жінок є можливість проводити якісне дозвілля з дітьми, а також отримувати базові знання та навички, як ось письмо, читання, лічба. Опісля проходження базового курсу бенефіціари мають можливість працювати на позиціях, що обслуговують діяльність центру: кухарі, прибиральниці, нянечки, асистенти вчителя, тощо. Таким чином здобувають перший досвід роботи, вчасть ся взаємодіяти з колективом та управлінцями, що сприяє їх успішному працевлаштуванню поза соціальним підприємством опісля. Ініціативи «Благо» дозволили дорослим ромам отримати цінні

навички та знайти стабільну роботу, забезпечувати свої сім'ї та робити внесок у суспільство. Узагальнена характеристика діяльності соціального підприємства подана у табл. 2.5.

Табл. 2.5.

Характеристика соціальних підприємств, що діють при ЗОБФ «Благо»

Сфера діяльності	Обслуговування навчального закладу
Місцевість	м. Ужгород
Загальна кількість працівників, осіб	41
Характеристика бенефіціарів	Ромські жінки з компактних ромських поселень, в більшості – неграмотні.
Існуючі позиції	Прибиральники, кухарі, няні та асистенти вчителя.

Примітка: сформовано автором на основі результатів дослідження

Громадська організація «Правозахисний ромський центр» заснував Володимир Кондур у 2013 році у м. Одеса (ГО «ПРЦ», 2023) та є неприбутковою організацією, яка зосереджує свою роботу на захисті прав ромської громади в Одесі та Одеській області та сприянні їх соціальному включенню. Організація займається різними аспектами роботи з ромською громадою, включаючи правову підтримку, освітні та просвітницькі ініціативи, культурні заходи та консультування. Вони борються за права ромів, виявляють та реагують на випадки дискримінації та незаконного поводження щодо ромської громади, проводять навчальні програми та тренінги з правової грамотності. У 2021 році організація також заснувала неформальну кіностудію ROMS, яку очолив ромський режисер та громадський діяч Валерій Продан. Попри те, що студія створює мистецькі продукти для просування ромської культури та традицій, не монетизує їх, а функціонує за кошти пожертв та грантів, діяльність кіностудії можна вважати соціальним підприємством, так як при студії проходять безоплатне навчання мистецьким професіям: оператори, режисери, гримери, костюмери, монтажери, актори, музиканти та інші, і випускники мають змогу отримати роботу в кіностудії. Цільовою аудиторією є ромська молодь, а серед напрямків навчання передбачається розвиток цифрової грамотності.

Узагальнена характеристика діяльності соціального підприємства подана у табл. 2.9.

Табл. 2.9.

Характеристика соціальних підприємств, що діють при ГО

«Правозахисний ромський центр»

Сфера діяльності	Послуги кіноматографу, відео-зйомки
Місцевість	м. Одеса
Загальна кількість працівників, осіб	13
Характеристика бенефіціарів	Ромська молодь з компактних ромських поселень, в більшості
Існуючі позиції	Оператори, актори, музиканти, гримери, режисери, костюмери, монтери.

Примітка: сформовано автором на основі результатів дослідження

ГО «Рома України «ТЕРНІПЕ» (Українська Гельсінська спілка з прав людини, 2021) засновано ромським активістом Миколою Юрченко у 1998 році у Львові з метою забезпечення рівності та соціальної справедливості для ромської громади України. Бачення організації полягало в тому, щоб створити суспільство, де кожна людина, незалежно від свого походження, могла б процвітати та мати доступ до можливостей. В арсеналі напрямків діяльності організації був і розвиток молодіжного активізму серед ромської молоді України, і соціальне включення ромів та участь у прийнятті рішень на місцевому рівні, і розвиток освіти серед ромських дітей шляхом створення мультимедійного контенту для вивчення ромськими дітьми української мови та підготовки до школи. З 2017 року активним напрямком діяльності організації став розвиток ромських громад, що проживають у тимчасових поселеннях. Тимчасові ромські поселення – це компактне неформальне поселення ромів, часто, намети або будинки з побутових відходів, розташовані у лісосмугах, на сміттєзвалищах та інших нежитлових місцинах. Зазвичай виникають внаслідок низки соціальних, економічних або міграційних факторів. Люди, які проживають там, часто знаходяться в уразливому становищі, мають обмежений доступ до основних соціальних та економічних послуг. У Львівській області таких поселень налічується 12, і

вони об'єднують близько 800 осіб ромського походження. Життя під відкритим небом та відсутність прикладів успішної альтернативної моделі в сумі з систематичним ігноруванням державою чи соціумом, перетворює групи людей, що опинились у складних життєвих обставинах у маргінальні спільноти, які часто роками не покидають свого лісу чи сміттєзвалища, і, відповідно, не мають освіти, базових навичок взаємодії та комунікації, професії, паспорту чи медичної історії. "ТЕРНІПЕ" спрямовує свої зусилля на поліпшення життєвих умов тимчасових ромських поселень, забезпечення доступу до освіти, медичних послуг та соціального захисту. Серед основних програм для тимчасових поселень організації є така, що діє як соціальне підприємство. Зокрема, для мешканців поселення організовують вуличну школу, що дозволяє набутти базової грамотності та навичок комунікації, опісля доросле населення розпочинає працювати як помічники по сільському господарству (виконують роботи на городах та пасовищах), паралельно продовжують навчатись у вуличній школі. По завершенню програми в працівників є змога отримати роботу на комерційних підприємствах – збір лікарських трав, роботи на сільськогосподарських об'єктах, рооти на будівництвах. Узагальнена характеристика діяльності соціального підприємства подана у табл. 2.10.

Табл. 2.10.

Характеристика соціальних підприємств, що діють при ГО «Рома
України «ТЕРНІПЕ»

Сфера діяльності	Послуги з допомогою у сільському господарстві
Місцевість	Львівська область
Загальна кількість працівників, осіб	36
Характеристика бенефіціарів	Ромські жінки та чоловіки з тимчасових ромських поселень, в більшості – неграмотні.
Існуючі позиції	Помічник.

Примітка: сформовано автором на основі результатів дослідження

Громадська організація «Вітри змін» та соціальне підприємство «Петаленса» (ГО «Вітри змін», 2023) підприємство діє з 2020 року у місті Одеса та є одним з перших соціальних підприємств, першочерговою метою

якого було власне соціальне підприємництво. Бенефіціарами організації є ромські неписьменні жінки з Одеської області. Головна мета цього підприємства, яке отримало назву «Петаленса» – надати робочі місця та можливості для самореалізації ромським жінкам, особливо тим, які знаходяться у вразливому становищі. У межах "Вітрів змін" ромські жінки мають можливість вивчати ремесла та розвивати навички шиття постільної білизни. Вони отримують професійне навчання та практичний досвід, що дозволяє їм стати незалежними та заробляти на своє життя. Підприємство надає робочі місця, де ромські жінки можуть застосовувати свої навички шиття та створювати якісні постільні комплекти. Робота у "Вітрах змін" не тільки допомагає жінкам забезпечити собі та своїм сім'ям дохід, але також сприяє їх соціальній інтеграції та підвищенню самооцінки. Це дає їм можливість розвиватися як фахівці та відчувати себе частинами активної громадськості. В контексті навчальних програм, що використовують для адаптації та розвитку жінок-бенефіціарок, то «Вітри змін» фокусують увагу перш за все на навичках шиття та крою, жінки з перших днів працюють у парі з досвіченим ментором та вчаться шити. Окрім цього за потреби є курси з загальної грамотності (письмо та читання, географія, анатомія, культура, історія та інші предмети шкільної програми), є тренінги з базової правової грамотності, кар'єрні консультації та супровід, а також групи психологічної підтримки, зустрічі з лікарями та соціальними фахівцями. Цікаво, що на базі підприємства також є програма з розвитку м'яких навичок, зокрема, когнітивних (вміння вирішувати проблеми, вербальна грамотність, розвиток пам'яті та швидкість рішення) та соціально-поведінкових (соціально емоційні, сумлінність, екстраверсія, такт і емоційна стабільність, саморегулювання, навички міжособистісного спілкування).

Нещодавно організація започаткувала новий напрямок – програму підготовки жінок-фермерок. У центрі працює кімната для дітей, що забезпечує жінкам брати участь у заходах. Соціальне підприємство "Вітри змін" виробляє високоякісну постільну білизну, яка доступна для продажу, а

також є популярною на тендерах замовлень громадського сектору. Усі кошти використовуються для підтримки діяльності підприємства та забезпечення подальшого зростання та розвитку ромських жінок у суспільстві. Узагальнена характеристика діяльності соціального підприємства подана у табл. 2.11.

Табл. 2.11.

Характеристика соціальних підприємств, що діють при ГО «Вітри змін»

Сфера діяльності	Пошиття та продаж постільної білизни
Місцевість	м. Одеса та Одеська область
Загальна кількість працівників, осіб	30
Характеристика бенефіціарів	Ромські жінки з компактних ромських поселень, в більшості – неграмотні.
Існуючі позиції	Прибиральники, кухарі, няні та асистенти вчителя.

Примітка: сформовано автором на основі результатів дослідження

Громадська організація "Об'єднання ромських жінок Голос Ромні" заснована в 2020 році Анжелікою Беловою у місті Запоріжжя (ГО «Голос Ромні», 2023). Організація працює на підтримку ромських жінок та бореться за їх емансипацію та рівні можливості і в ромському, і в українському суспільствах. Основна мета організації полягає в тому, щоб забезпечити жінкам з ромської громади доступ до освіти, здоров'я, соціальних послуг та робочих місць. Зокрема, з метою підвищення рівня працевлаштування ромських жінок, "Голос Ромні" організує коворкінг для сфери краси, де можуть працевлаштовуватись ромські жінки, а з 2022 року й жінки-ВПО будь-яких національностей. Такі коворкінги отримали назви «Місце сили» і станом на 2023 рік функціонують у Запоріжжі, Ужгороді, Ірпені та Кривому Розі. Соціальне підприємство «Місце сили» передбачають навчальні програми, що надають можливість жінкам отримати навички у галузі краси, виробництва та маркетингу. Курси навчання спрямовані на підвищення професійних навичок та саморозвиток жінок, що дозволяє їм знайти стабільне заняття та стати активними учасниками суспільства. Цікаво, що у просторах «Місце сили» також є дитячі кімнати з професійними вихователями, тому кожна жінка може залишити дитину, займатись роботою

та навчанням. Організація "Голос Ромні" робить акцент на управоспроможненні ромських жінок, допомагаючи їм піднятися на новий рівень самоствердження та успіху. Вони працюють над зміною стереотипів і уявлень про ромську жінку в суспільстві, а також пропагують гендерну рівність та визнання прав жінок. Узагальнена характеристика діяльності соціального підприємства подана у табл. 2.12.

Табл. 2.12.

Характеристика соціальних підприємств, що діють при ГО «Голос Ромні»

Сфера діяльності	Послуги у сфері краси
Місцевість	м. Ужгород, м. Запоріжжя, м. Кривий Ріг, м. Ірпінь Київської області
Загальна кількість працівників, осіб	54
Характеристика бенефіціарів	Ромські та неромські жінки-переселенки; жінки, що зазнали домашнього насилля.
Існуючі позиції	Майстер манікюру, майстер з нарощення вій, майстер макіяжу, перукар, бров-майстер.

Примітка: сформовано автором на основі результатів дослідження

Таким чином розуміємо, що соціальне підприємництво серед ромських громад України лише зароджується, втім, є низка успішних практик, які можна масштабувати за умови вивчення та удосконалення підходів до управління персоналом.

Аналізування процесів управління персоналом на 5-ти схожій за напрямком діяльності соціальних підприємств України, свідчить про те, що процес оцінювання персоналу на таких підприємствах часто не задокументований, а впроваджується ситуативно: і методи, і періодичність є випадковими у кожній окремій ситуації. Разом з тим, аналіз описаного процесу на цих підприємствах свідчить про несвідоме тяжіння до існуючих методів (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Підходи до оцінювання персоналу на соціальних підприємствах
України

Підприємство	Підхід до оцінювання	Періодичність	Критерії оцінювання
ГО «Рома України «ТЕРНІПЕ»	Виконання виробничої норми.	Раз на місяць	Відсутність порушень дисципліни. Якість та терміни виконаних завдань.
МБО «Ромський жіночий фонд «Чіріклі»	Спілкування з медіатором. Виконання виробничої норми.	Двічі на місяць	Якість та терміни виконаних завдань. Загальний емоційний фон.
ГО «Правозахисний ромський центр	Виконання виробничої норми.	Раз на місяць	Якість та терміни виконаних завдань.
ГО «Голос Ромні»	Спілкування з психологом. Виконання виробничої норми.	Двічі на місяць	Якість та терміни виконаних завдань. Загальний емоційний фон.
ГО «Вітри змін»	Спілкування з психологом. Виконання виробничої норми.	Раз на місяць	Загальний емоційний фон. Якість та терміни виконаних завдань.

Примітка: наведено автором на основі результатів дослідження

Отож, на досліджених соціальних підприємствах практично відсутні методи оцінювання, що передбачають соціальний фактор. Варто зауважити, що і у вітчизняній, і в зарубіжній практиці на даний момент немає єдиного універсального методу оцінювання персоналу, який одночасно вирішував би весь комплекс завдань та враховував би усі чинники. Низка представлених методів оперують статистичними даними, які скоріше є економічними показниками трудової діяльності і не відображають соціальні фактори та індивідуальні особистісні характеристики працівника. Попри те, що більшість соціальних підприємств декларують розвиток ділових компетенцій та особистісних якостей як основну мету своїх програм, серед критеріїв та підходів до оцінювання відсутні методи, що дозволяють оцінити їх рівень розвитку. Характер мети, яку несе процес оцінювання персоналу на соціальному підприємстві вимагає системного підходу та використання

сучасних технологій, заснованих на синергії різних наук, персонал повинен оцінюватись не з точки зору певного дисциплінованого підходу, методу чи якостей працівника, які вивчаються (соціальні, особистісні, професійні та інше), а в контексті системного та комплексного аналізу аспектів, які мають найбільший вплив на самореалізацію працівника поза екосистемою даного підприємства. Для цього пропонуємо використовувати комплексну оцінку персоналу, яка є водночас міждисциплінарною та багатофакторною. Методика комплексної оцінки персоналу вибудовується на основі цілей та завдань конкретного підприємства, враховує його специфіку та включає у себе наукові методи соціології, психології, економіки. Пропонуємо модифіковану версію комплексної оцінки, що відповідає вимогам управлінців досліджуваних соціальних підприємств (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Комплексне оцінювання ефективності персоналу на соціальних підприємствах

Завдання	Аспект оцінки та аналізу	Метод
Оцінка ефективності трудової діяльності працівника	Аналіз біографічних даних	
	Вхідні дані про працівника: вік, стать, склад сім'ї та соціальні зв'язки, особливості поведінки та життєвого досвіду	Описовий метод
	Оцінювання відповідності спеціальності та попереднього досвіду роботи теперішній посаді	
	Аналіз продуктивності праці	
	Оцінювання рівня продуктивності праці.	Метод управління за цілями або Метод управління досягненнями
	Аналіз ефективності трудової діяльності	
	Оцінювання кількості пропусків, відгулів, відпусток за свій рахунок і таке інше (визначення стабільності)	Описовий метод
	Оцінювання тенденції працівника до кар'єрного зростання (чи були вертикальні або горизонтальні зміщення, в т.ч. в рамках запланованої реінтеграційної програми)	Описовий метод

Продовження табл. 2.15

Оцінка ділових компетенцій	Аналіз професійної компетентності	
	Оцінювання працівника за професійними компетенціями	Метод «360 градусів»
	Спілкування з працівників, сесія самоаналізу	Структуроване поведінкове інтерв'ю
	Оцінювання цифрової компетентності	Метод вирішальних ситуацій
Оцінка особистісних якостей	Аналіз особистісного профілю	
	Оцінювання особистісних якостей працівника	Метод ділової гри АБО Метод алфавітно-числової шкали
	Оцінювання стресостійності, активності, комунікативних здібностей працівника	Метод вирішальних ситуацій Багатофакторний аналіз «Люшера»
	Оцінювання якості соціальних контактів	Метод шкали спостереження за поведінкою
	Аналіз мотиваційного профілю	
	Оцінювання мотиваційного профілю працівника (визначення факторів мотивації, що впливають на певного працівника)	Методика Ш. Річі та П. Мартіна

Примітка: запропоновано автором

Комплексне оцінювання ефективності персоналу дозволяє врахувати і фінансовий, і соціальний, і особистісний аспект та відстежувати прогрес у набутті та зміцненню цільових навичок персоналом, що і є основним завданням діяльності соціальних підприємств, що діють за бізнес-моделлю працевлаштування.

Висновки до розділу 2

В даному розділі було проаналізовано зарубіжний та вітчизняний досвід соціального підприємництва та виявлено, що в Україні на даний момент відсутнє законодавче підґрунтя, яке визначало б та регулювало діяльність соціальних підприємств. Втім, наявні закони не забороняють такої діяльності, тому соціальне підприємництво в Україні все ж таки існує.

Існуючі геополітичні та соціальні фактори, такі як пандемія, вторгнення РФ в Україну та світова економічна рецесія, створюють передумови для стрімкого розвитку соціального підприємництва. Це стає альтернативою для фінансування соціального сектору та вирішення соціальних проблем. На сьогодні більшість соціальних підприємств в Україні функціонують як фізичні особи-підприємці (ФОП) або мають зв'язок з неприбутковими громадськими організаціями та благодійними фондами. Це свідчить про тісний зв'язок соціальних підприємств з інститутами громадянського суспільства.

Більше того, було виявлено, що українське соціальне підприємництво демонструє стабільний ріст, кількість соціальних підприємств зросла на 82% за останні 6 років. Більшість соціальних підприємств в Україні є мікро-підприємствами з невеликою кількістю працівників. На основі аналізу видів діяльності соціальних підприємств в Україні можна зробити висновок, що найпопулярнішою бізнес-моделлю є працевлаштування соціально незахищених категорій населення.

Проблема працевлаштування для соціально незахищених категорій населення, зокрема ромів, виявляється складною через комплекс соціальних факторів. Низький рівень освіти, втрата навичок та вмінь, недостатня підтримка та нерозуміння з боку оточуючого середовища ускладнюють їх інтеграцію на традиційному ринку праці. Звіти ромських правозахисників в Україні вказують на низький рівень працевлаштування серед ромського населення, а також на відсутність толерантності та дискримінацію українського населення щодо ромів.

За результатами дослідження розподілу джерел формування сімейних бюджетів в ромському поселенні "Радванка" у м. Ужгород, бачимо, що попри те, що в поселенні проживає значна кількість осіб ромського походження працездатного віку, лише частина з них має стабільний джерело доходу. Деякі ромські домогосподарства залежать виключно від соціальних виплат. Ці дані свідчать про необхідність подальших заходів для покращення економічної ситуації ромських громад. Важливо забезпечити доступ до стабільної та достатньої зайнятості, сприяти розвитку підприємництва серед ромських громад, а також здійснювати соціальну підтримку тим, хто не має можливості працювати. Тільки таким чином буде можливо зменшити нерівності у доходах та поліпшити соціально-економічний статус ромських домогосподарств у "Радванці" та подібних поселеннях.

У Закарпатській області лише 2% ромського населення звернулося до обласного центру зайнятості для отримання допомоги в працевлаштуванні. Зусиллями центру було працевлаштовано 22,1% з тих, хто звернувся, що становить всього 0,5% від загальної кількості ромів в області. Це свідчить про необхідність додаткових ініціатив з працевлаштування, які не повинні обмежуватися лише роботою центрів зайнятості.

Дослідження досвіду управлінців закарпатських комерційних підприємств, в складі працівників яких є вагома частка ромів демонструє, що існують певні виклики та проблеми, пов'язані з працевлаштуванням ромських працівників. Незважаючи на те, що середній термін роботи ромських працівників є достатнім, щоб вважати їх лояльними до своїх роботодавців, менеджери підприємств також вказують на деякі проблеми, з якими вони стикаються. Ці проблеми включають невихід на роботу без попередження, порушення режиму роботи, невиконання функціональних обов'язків та термінів, неписьменність, нетерплячість та агресивність у спілкуванні, а також нездатність передбачати наслідки своїх рішень. Проте, в той же час роботодавці відзначають, що ромські працівники коректно поведуться в колективі та прагнуть стати частиною команди.

Аналіз соціально-економічного та демографічного стану цих же ромських працівників показав, що багато з них мають низький рівень освіти або взагалі її не мають, а також відсутній довготривалий досвід роботи. Це свідчить про потребу в ефективній програмі адаптації, яка допоможе ромам здобути необхідне розуміння правил трудової дисципліни та співпраці на підприємстві, незалежно від попереднього досвіду та рівня освіти.

Соціальні підприємства, що працюють за бізнес-моделлю працевлаштування, можуть відігравати важливу роль у (ре)соціалізації ромських працівників та забезпеченні їм навичками та звичками для успішного старту на традиційному ринку праці.

Також було досліджено діяльність шести ромських громадських організацій в Україні, які мають соціальні підприємства різних напрямків діяльності, галузей та використовують різні підходи до роботи. Ці соціальні підприємства спрямовані на розвиток ромської спільноти, забезпечення їм можливості навчання, розвитку навичок та працевлаштування. Вони сприяють соціальній адаптації ромів, зменшенню безробіття та покращенню їх соціально-економічного статусу. Додатково до своїх основних характеристик, ці соціальні підприємства є унікальними в своєму роді та можуть послужити як приклад для розвитку соціального підприємництва серед ромської спільноти в Україні. Незважаючи на їхню маловідомість, вони демонструють важливість розвитку економічних можливостей для ромів та підтримку їх соціальної інтеграції.

Проте, для досягнення більшої ефективності та стійкості, ці підприємства потребують детального вивчення підходів до управління персоналом та розвитку відповідних інструментів.

Розділ 3. Підходи до оцінювання рівня адаптації та розвитку працівників на соціальних підприємствах

3.1. Матриця компетенцій як інструмент позитивної трудової (ре)соціалізації на соціальних підприємствах, що функціонують за бізнес-моделлю працевлаштування

Вивчення компетентності почалося на початку 1970-х років. І до сьогодні виникає чимало обговорень серед науковців, підприємців, уряду та соціального сектору навколо питань компетенцій. Визначення категорії «компетентність» представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Визначення категорії «Компетентність»

Автор	Трактування
Boyatzis (2007)	Базова характеристика особи, яка веде до ефективної чи кращої результативності або спричиняє її.
Spencer & Spencer (1993)	Базова характеристика особистості, яка причинно пов'язана з визначеним критерієм ефективності та/або вищою продуктивністю на роботі чи у певній ситуації. Компетенції призводять до продуктивності в причинному ефекті, який полягає в тому, що компетентність (намір) викликає поведінку (дію), що, у свою чергу, впливає на продуктивність (результат).
Zwell (2000)	Стійкі риси та характеристики, які визначають продуктивність. Одним із важливих аспектів концепції компетентності є здатність розрізняти тих, хто має кращу продуктивність.
Mooney (2007)	Навички, знання та здібності, які характерні для того, щоб бути помітними для клієнтів і які є кращими, ніж у їхніх конкурентів, і їх важко наслідувати.
Bendassolli (2016)	Мобілізація знань, дій та емоцій, які використовуються для створення цінності.
Chiru (2012)	Доведена здатність відповідально та автономно використовувати свої знання, навички та вміння (особисті, соціальні та/або методологічні) у різних ситуаціях, наприклад: робота, навчання, професійний та особистий розвиток.
Антонова О., Маслак Л. (2011)	Гармонійне, інтегроване, системне поєднання знань, умінь і навичок, норм, емоційно-ціннісного ставлення та рефлексії, що складають мінімальну готовність особистості до вирішення практичних завдань.
М. Головань (2008)	Інтегративне утворення особистості, що інтегрує в собі знання, вміння, навички, досвід і особистісні властивості, які обумовлюють прагнення, здатність і готовність розв'язувати проблеми і завдання, що виникають в реальних життєвих ситуаціях, усвідомлюючи при цьому значущість предмету і результату діяльності.

Примітка: згруповано автором

Аналіз трактувань поняття «компетентність» у більшості має спільним набір елементів, втім, практично у жодному з визначень не сказано про те, що цей набір елементів трансформовується у поведінкові моделі, які власне й стають факторами успіху для цієї чи іншої посади. Тому пропонуємо розширити трактування, окресливши, що важливими компонентами компетентності є мислення, цінності, переконання, навички та знання, що трансформуються у поведінкові моделі та призводять до високоефективного бажаного результату у роботі.

Науковці (Spencer L.M, Spencer S.M., 1993) також визначають, що існує п'ять типів компетентності, які складаються з: мотивів, рис характеру, самооцінки (ставлення, цінності та образу себе), навичок і знань. Знання та навички, як правило, стають видимими, оскільки вони знаходяться на поверхні моделі компетенцій, самооцінка – більш прихована, а риси та мотиви є найбільш прихованими, найглибшими та центральними в особистості. Таким чином бачимо, що компетентність складається не тільки з знань і навичок, а й певних індивідуальних характеристик, які ведуть до ефективності або вищої результативності. Інші складові особистості, які не забезпечують ефективну чи високу продуктивність, не є складовими компетентності.

Boyatzis (2007) показує, що опубліковані дослідження мають три кластери порогових здібностей і три кластери компетенцій, які відрізняють продуктивність. Зокрема, порогові компетентності охоплюють: досвід, знання (декларативні, процедурні, функціональні та метакогнітивні) та основні когнітивні компетенції, такі як пам'ять та дедуктивне міркування. У той же час, компетентності, які відрізняють високу продуктивність включають: когнітивні (системне мислення та розпізнавання моделей); емоційного інтелекту (самосвідомість, самоуправління); та соціального інтелекту, включаючи соціальну обізнаність та управління відносинами. таких як емпатія та робота в команді.

Велика частка людей із числа соціально незахищених груп населення, перебуває на узбіччі життя поколіннями та відчуває себе практично зайвими у суспільстві. Будучи виключеними із соціального, культурного, економічного та політичного життя соціуму, вони практично є маргіналами, та позбавлені можливості природнього розвитку таких компетенцій як емоційний інтелект, самоуправління, емпатія, робота в команді та інші. Тому можемо припустити, що компетенції видатної продуктивності і є тими, що об'єднують усі соціальні підприємства з бізнес-моделлю працевлаштування, незалежно від різновиду галузі виробництва чи сфер послуг, що вони надають. Розвиток компетентності озброїть людину можливостями стати частиною будь-якого колективу, підвищить її шанси на успішне працевлаштування та трудовий розвиток.

Моделі компетенцій стали невід'ємною частиною управління людським ресурсом будь-якої організації і широко використовується для підвищення особистої та організаційної ефективності, адже, включають набір факторів успіху, необхідних для досягнення важливих результатів на конкретній посаді у конкретній організації. Залежно від типу роботи, модель компетенцій зазвичай складається з 7-9 компетенцій та визначає мінімальні (порогові) компетенції, та важливіші компетенції, які ведуть до кращої продуктивності (Cripe, E. J., 2012). Управління персоналом на основі компетенцій використовує модель компетенцій як основу для розробки стратегії у роботі з людським ресурсом, включаючи відбір, розвиток кар'єри та компетенцій, управління продуктивністю та винагородою.

Таким чином модель компетенцій в організації дозволяє домовитись про спільну мову і зрозуміти, що розуміється під високою ефективністю, тож дозволяють просувати певні моделі поведінки працівників. Модель компетенцій у динаміці може бути закладено як шкалу ефективності розвитку кожного окремого працівника соціального підприємства, а сумарний показник у динаміці може бути одним із показників ефективності діяльності соціального підприємства, що функціонують за бізнес-моделлю

працевлаштування, адже, їх основною метою є виховання самозарадності у свого персоналу. Таким чином, самозарадність варто описати у якості моделі компетенцій та оцінювати динаміку їх розвитку.

В світі вже існує чимало рамок моделей компетенцій, що описують навички, знання, здібності та поведінку, необхідні для ефективного виконання певної ролі чи професії. Така рамкова модель забезпечує спільну мову та структуру для оцінки та розвитку компетенцій окремих осіб або в організації. Рамкові моделі компетенцій зазвичай включають набір компетенцій або категорій компетенцій разом із детальним описом кожної компетенції та пов'язаних з нею показників поведінки. Вони допомагають визначити очікування, керувати процесами найму та відбору, інформувати про оцінку ефективності та підтримувати ініціативи з професійного розвитку та навчання. Що стосується найпопулярнішої ракової моделі компетенцій у світі, то важко визначити єдину структуру, яка була б загальновизнаною або використовувалася в усіх галузях і країнах. Різні сектори та регіони можуть мати власні переважні рамки на основі їхніх конкретних потреб і вимог. Однак деякі широко відомі рамки моделей компетенцій включають:

- SFIA (Skills Framework for the Information Age, 2000) широко використовувана у інформаційних технологіях та телекомунікаційній галузі;
- рамкова модель лідерських компетенцій Чартерного інституту персоналу та розвитку (CIPD, 2011);
- рамкова модель компетенцій WAVE (2008) розроблена Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ) та зосереджується на компетенціях, необхідних у секторі охорони здоров'я;
- та інші.

Важливо зазначити, що популярність і актуальність ракової моделі компетенцій може відрізнятися залежно від галузі, регіону та конкретних потреб організації. Різні організації можуть прийняти або адаптувати рамкову модель аби узгодити її з унікальним контекстом і вимогами.

Рамкову модель компетенцій OECD розроблено експертами та дослідниками Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD, 2019), щоб забезпечити комплексну структуру для розуміння та оцінки ключових компетенцій, необхідних сучасній робочій силі.

Для визначення компетенцій, які в сумі формують поведінку самозарадної людини та роблять її компетентною й конкурентоспроможною на традиційному ринку праці, було проведено фокус-групу з менеджерами трьох соціальних підприємств: «Чіріклі», «Благо» та «Територія неупередженості й права». Узагальнивши їх пропозиції, можемо стверджувати, що переважна більшість респондентів виділяють найважливішими такі компетенції як комунікативність, кмітливість, самоорганізованість та відповідальність, адаптивність.

Ці компетенції є базовими поведінковими, та не залежать від посади чи виду діяльності. З трактування, яке менеджери вкладають в зазначені вище характеристики поведінки працівника, найбільш відповідною для використання виявилась рамка компетенцій від Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD, 2019). Дана рамка включає три кластери компетенцій:

- кластер, що групує компетенції, пов'язані з досяганням результатів (аналітичне мислення, фокус на результаті, навички пояснення, гнучке мислення, управління людьми, командне лідерство);
- кластер, що групує міжособистісні компетенції (клієнтоорієнтованість, дипломатична чутливість, вплив, ведення переговорів, організаційні знання);
- кластер, що групує стратегічні компетенції (розвиток таланту, організаційна узгодженість, стратегічне мережування, стратегічне мислення).

Так як ці компетенції будуть підлягати оцінюванню, є необхідність у виділенні поведінкових індикаторів, завдяки яким вдасться мінімізувати суб'єктивність у трактуванні тієї чи іншої компетенції. Запропонована

модель компетенції для працівників (бенефіціарів) соціальних підприємств, сформована на основі результатів дослідження та індикаторів, наведених у рамці компетенцій OECD, представлена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Опис уніфікованих компетенцій для працівників (бенефіціарів) соціальних підприємств

Компетенція	Опис
Навички переговорів	Здатність досягати виграних результатів шляхом комунікації. На нижчих рівнях ця компетенція передбачає розуміння співрозмовників і вміння реагувати під час переговорів. На вищих рівнях ця компетенція виявляється у зосередженості на досягненні результатів, що додають цінність
Гнучке мислення	Здатність ефективно адаптуватися до різноманітних ситуацій, окремих осіб чи груп. Воно базується на здатності розуміти й цінувати різне й протилежне
Фокус на результаті	Прийняття відповідальності за свою роботу та правильність своїх дій, розпізнавання можливостей та ефективних дій у відповідний момент і в рамках даних термінів
Організаційні знання	Здатність розуміти відносини влади всередині організації та з іншими організаціями. Це включає в себе здатність розуміти формальні правила та структури, включаючи здатність визначати, хто насправді приймає рішення, а також осіб, які можуть на них впливати

Примітка: згруповано автором на основі (OECD, 2019)

Для того, щоб формувати програми розвитку тих чи інших компетенцій в рамках діяльності соціальних підприємств, є необхідність у визначенні їх взаємозв'язку один з одним. Для цього скористаємось методом DEMATEL (Fontela E., Gabus A., 1974), який дозволяє побудувати взаємозв'язки між критеріями та факторами, а також дозволяє оцінити загальну ступінь впливу різних факторів або проблем, виділити причинно-наслідкові групи і встановити причинно-наслідкові зв'язки. В даному дослідженні DEMATEL буде використано для виявлення складних зв'язків, побудови карти зв'язків впливу (IRM) критеріїв, а також для того, щоб отримати рівні впливу кожного елемента над іншими.

Метод ґрунтується на експертній оцінці, в нашому випадку ці оцінки були виставлені засновниками трьох соціальних підприємств – «Чіріклі»,

«Благо» та «Територія неупередженості й права» – на основі консенсусу (табл. 3.3). Експертам було запропоновано визначити загальний ефект фактору (впливу однієї компетенції на формування іншої), використовуючи шкалу оцінок 0, 1, 2, 3 та 4, де 0 – відсутність впливу, а 4 – це дуже сильний вплив.

Таблиця 3.3

Матриця попарного порівняння для груп

	Навички переговорів	Організаційні знання	Фокус на результаті	Гнучке мислення
Навички переговорів	0	0	0	0
Організаційні знання	3	0	0	4
Фокус на результаті	0	0	0	0
Гнучке мислення	3	4	0	0

Примітка: подано автором на основі обчислень

Потім були розраховані матриця D і матриця T (табл. 3.4.). Матриця D (Dependency matrix або матриця залежності) вказує на причинно-наслідкові зв'язки між факторами в системі, або, в нашому випадку, на причинно-наслідкові зв'язки між компетенціями в системі. У цій матриці встановлюються числові значення, що відображають силу та напрямок взаємозв'язку між компетенціями. Значення в матриці D розташовуються в діапазоні від -1 до 1, де від'ємне значення вказує на негативний зв'язок, позитивне значення – на позитивний зв'язок, а нуль – на відсутність зв'язку. Матриця T (Total effects matrix або матриця загального впливу) використовується для розрахунку загального впливу кожного фактора на інші фактори у системі, або, в нашому випадку, для розрахунку загального впливу кожної компетенції на інші компетенції в системі. Значення в матриці T відображають загальний вплив кожної компетенції і включають як прямі, так і непрямі ефекти. Значення в матриці T розраховуються шляхом суми значень рядків і стовпців матриці D для кожного фактора.

Таким чином було встановлено порогове значення та побудовано причинно-наслідкову діаграму. Важливі оціночні компетенції визначалися значеннями $(r_i + c_i)$, що вказує на загальний вплив, який кожна компетенція має на іншу компетенцію в системі, враховуючи як її власний вплив на інші компетенції, так і вплив інших компетенцій на неї. При цьому:

r_i – це значення впливу компетенції на інші компетенції;

c_i – значення впливу інших компетенцій на данну компетенцію.

Чим вище значення $r_i + c_i$, тим більший загальний вплив має фактор у системі.

Також було визначено значення $(r_i - c_i)$, що у методі DEMATEL відображає чистий вплив кожного фактора на інші фактори в системі. Це різниця між значеннями r_i (вплив компетенції на інші компетенції) та c_i (вплив інших компетенцій на данну компетенцію).

Тобто, значення $(r_i - c_i)$ показує чистий вплив, який компетенція має на інші компетенції, не враховуючи взаємного впливу інших компетенцій на неї. Це значення може допомогти виявити особливо важливі компетенції, які мають значний безпосередній вплив на інші.

Згідно з таблицею 3.4, компетенції організаційних знань та адаптивності були найбільш важливою групою компетенцій з найвищим $(r_i + c_i)$ значенням = 3,6667, далі йдуть навички переговорів зі значенням $(r_i + c_i)$ 2,0, тоді як компетенція фокусу на результаті має значення 0 $(r_i + c_i)$, що означає, що вона не впливає на інші компетенції.

З таблиці 3.4 видно, що найважливішими компетенціями у рамках причинно-наслідкового зв'язку є компетенції організаційних знань та гнучкого мислення, потім – навички переговорів. Компетенція фокусу на результаті, за результатами дослідження, проведеного з респондентами, не зачіпається і не впливає на будь-яку іншу компетенцію.

Таблиця 3.4

Отримані значення для груп компетенцій

	Навички переговорів	Організаційні знання	Фокус на результаті	Гнучке мислення	Γ_i	C_i	$\Gamma_i + C_i$	$\Gamma_i - C_i$
Навички переговорів	0	0,0000	0	0,0000	0,0000	2,0000	2,0000	-2
Організаційні знання	1	0,4848	0	0,8485	2,333	1,333	3,6667	1
Фокус на результаті	0	0,0000	0	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0
Гнучке мислення	1	0,8485	0	0,4848	2,333	1,333	3,6667	1

Примітка: подано автором на основі обчислень

Причинно-наслідкові зв'язки зображено рисунку 3.1, де показано співвідношення між групами компетенцій.

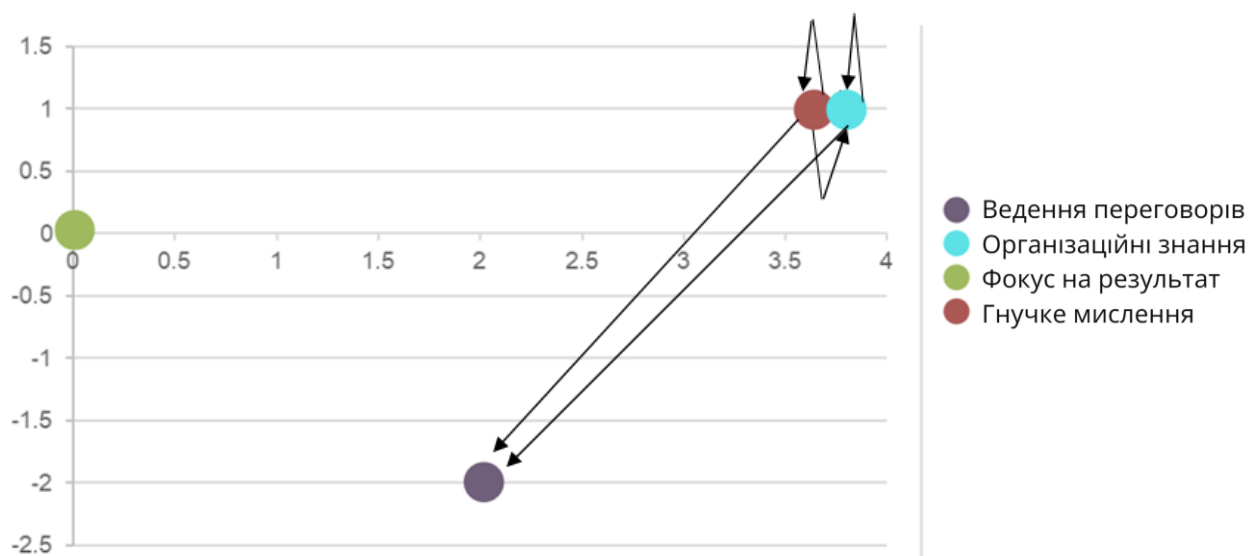


Рис. 3.1. Причинно-наслідкові зв'язки для груп компетенцій

Примітка: сформовано автором на основі результатів обчислень.

Компетенція організаційних знань впливає на себе і на навички переговорів, компетенція гнучкого мислення впливає на себе і на навички переговорів. Компетенція організаційних знань та навички переговорів також впливають одна на одну. Навички переговорів не впливають на будь-яку іншу компетенцію, але на них впливає компетенція організаційних знань та

гнучкого мислення. Компетенція фокусу на результаті не зазнає впливу від інших компетенцій та не впливає на них. Саме на розвиток критичних компетенцій (тобто таких, що впливають на інші), варто звертати увагу при формуванні програм розвитку персоналу (бенефіціарів) на соціальних підприємствах, що працюють за бізнес-моделлю працевлаштування.

В рамках розвитку навичок переговорів на рівні буденної діяльності на підприємстві, менеджери очікують здатність відповідати на поставлене запитання, говорити об'ємно та по суті, давати максимум релевантної інформації, що впливає на своєчасну відповідь на листа та дзвінки; тактичність у спілкуванні та активне слухання; проявлення емпатії та здатність отримувати та надавати зворотній зв'язок. Це дозволяє сформулювати критерії поведінки, що відповідають п'ятьом рівням володіння компетенцією (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5

Поведінкові індикатори для компетенції ведення переговорів

Рівень	Критерії
I рівень	- виявляє основні пункти переговорів щодо даного питання і веде переговори - слухає різні точки зору і сприяє взаєморозумінню
II рівень	- виявляє основні пункти переговорів щодо даного питання і веде переговори - слухає різні точки зору і сприяє взаєморозумінню
III рівень	- визначає мінімальні або ідеальні умови для сторін під час переговорів - переговори базуються на особистих спостереженнях та інформації, зібраній з обох сторін, уникавши використання чуток або особистих думок
IV рівень	- готує та ефективно проводить переговори для досягнення конкретної мети - у складних питаннях, переговори веде конструктивним способом - готовий йти на реалістичні компроміси під час переговорів - підтримує об'єктивну емоціями дистанцію від міжособистісних конфліктів або суперечок, що виникають під час переговорів - зосереджується на досягненні результатів, що додають цінність під час переговорів
V рівень	- конструктивно працює над досягненням взаємовигідного рішення під час переговорів - розглядає творчі рішення разом з іншими для розвитку партнерства - успішно проводить переговори з сильним впливом на бажачі результати - демонструє більше ніж один бажаний стиль переговорів (конкурентний, співробітництво, уникнення, компроміс, пристосування) і адаптується в залежності від співрозмовника та контексту - виявляє здатність відступати, коли це необхідно, від процесу переговорів, зберігаючи фокус на цілі

Примітка: згруповано автором з урахуванням (OECD, 2019)

В результаті фокус-групи з менеджерами досліджуваних підприємств, було виявлено, що в рамках розвитку компетенції організаційних знань на рівні буденної діяльності на підприємстві, вони очікують від працівника швидкого опрацювання інформації, коректність та доречність у висловлюваннях, різнобічність у міркуваннях, адаптивність у розмові до співрозмовника. Це дозволяє сформувати критерії поведінки, що відповідають п'ятьом рівням володіння компетенцією (табл. 3.6.)

Таблиця 3.6.

Поведінкові індикатори для компетенції організаційних знань

Рівень	Критерії
I рівень	- проявляє розуміння загального середовища, в якому діє організація - розуміє і використовує структури, правила та мережі організації - знає та дотримується кодексу поведінки та цінностей організації
II рівень	- прагне розуміти та підвищує обізнаність про органи прийняття рішень та взаємовідносини влади в організації - ділиться знаннями про організацію та спонукає інших бути в курсі правил, структур, мереж, систем та середовища організації - розпізнає, що є прийнятним / можливим у певні періоди з урахуванням правил, структур, органів прийняття рішень, взаємовідносин влади, кодексу поведінки та цінностей організації - піднімає питання відповідності / етики / інші питання для захисту репутації та виконання зобов'язань організації
III рівень	- прогнозує результати на основі розуміння органів прийняття рішень та взаємовідносин влади в організації - сприяє та заохочує інших бути в курсі правил, структур, органів прийняття рішень, мереж, взаємовідносин влади та середовища організації
IV рівень	- на основі знань управління організацією, правил, структур і людей, розпізнає сприятливий момент для дії, стратегічно розміщаючи всі ключові елементи щоб максимізувати ймовірність успіху - забезпечує дотримання етичних та інших стандартів для захисту репутації організації та виконання її зобов'язань
V рівень	- використовує знання корпоративної політики для ефективного та розсудливого вирішення складних ситуацій - розуміє природу та обмеження пов'язаних організацій і урядових установ, використовуючи ці знання для впливу та керівництва - бере на себе відповідальність за питання, пов'язані з відповідністю стандартам, етикою та іншими, щоб захистити репутацію організації та дотримуватися її зобов'язань

Примітка: згруповано автором з урахуванням (OECD, 2019)

В результаті фокус-групи з менеджерами досліджуваних підприємств, було виявлено, що в рамках розвитку компетенції фокусу на результат, на

рівні буденної діяльності на підприємстві, вони очікують від працівників дотримання правил, здатність до багатозадачності, проактивність та самостійність у прийнятті рішень, та організації роботи. Це дозволяє сформулювати критерії поведінки, що відповідають п'ятьом рівням володіння компетенцією (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7

Поведінкові індикатори для компетенції фокусу на результат

Рівень	Критерії
I рівень	- визначає амбіційні, але реалістичні особисті цілі - працює над досягненням високих стандартів якості та результативності - швидко та ефективно виконує робочі завдання
II рівень	- демонструє здатність викликати існуючі способи діяльності з метою досягнення більшої ефективності - сприяє покращенню методів роботи, результатів та командної продуктивності - досягає результатів, діючи спрямовано та в межах встановлених термінів, і знаходить способи обходу перешкод з мінімальним керівництвом - зусиллями покращує ефективність робочих процесів
III рівень	- визначає необхідні коригування у власній сфері відповідальності і встановлює пріоритети відповідно до цього - розглядає наслідки запропонованого курсу дій - ініціює нові дії з метою покращення продуктивності команди
IV рівень	- встановлює амбіційні цілі для своєї сфери відповідальності, враховуючи бізнес-можливості - оцінює ризики, пов'язані з обраною стратегією дій - здійснює дії вчасно та досягає результатів
V рівень	- оцінює продуктивність групи у досягненні цілей та визначає області для покращення - перетворює бізнес-можливості на конкретні дії, які приносять користь організації - має рішучість взяти на себе обґрунтований ризик, щоб сприяти позитивному розвитку бізнесу

Примітка: згруповано автором з урахуваннями (OECD, 2019)

В результаті фокус-групи з менеджерами досліджуваних підприємств, було виявлено, що в рамках розвитку компетенції гнучкості мислення, на рівні буденної діяльності на підприємстві, вони очікують від працівників відкритості до нового, витривалості до невизначеності, здатності формувати нові ідеї та адаптуватись до нових умов. Це дозволяє сформулювати критерії поведінки, що відповідають п'ятьом рівням володіння компетенцією (рис. 3.8.).

Наявність такої матриці дозволяє трансформувати підходи до управління персоналом на соціальних підприємств до таких, що орієнтовані на конкретних даних, адже, зрозумілим стає що саме потрібно допомогти розвинути працівнику, аби він був більш успішним.

Таблиця 3.8

Поведінкові індикатори для компетенції гнучкості мислення

Рівень	Критерії
I рівень	- розуміє і визнає цінність інших точок зору та способів виконання робіт - виявляє позитивне ставлення у ситуаціях невизначеності та змін
II рівень	- розглядає проблеми з нових перспектив і може розширити думки або рішення, запропоновані іншими - адаптується до нових ідей та ініціатив, що стосуються власної сфери роботи - розуміє та підтримує потреби та політику організації щодо впровадження змін
III рівень	- шукає найкращі практики в межах і поза організацією, щоб передбачити зміни - залишається відкритим та стимулює інших привносити нові погляди
IV рівень	- сприяє формуванню практик та політик бізнесу - ділиться новими ідеями та поглядами для коригування бізнес-стратегій - стимулює інших бачити позитивні результати від зміни підходів
V рівень	- проявляє інтелектуальну гнучкість у відповідь на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища - активно збирає ідеї та позитивно реагує на них

Примітка: згруповано автором з урахуванням (OECD, 2019)

За допомогою узгодження програм навчання та розвитку з цими компетенціями, соціальні підприємства можуть створювати шляхи для особистого та професійного розвитку працівників. Узагальнюючи, результати підкреслюють важливість формування уніфікованої матриці компетенцій для управління персоналом на соціальних підприємствах, що дозволяє організаціям виявляти, розвивати і формувати необхідні навички для особистого зростання кожного працівника, що уможливлює щодо конкурентоспроможності на традиційному ринку праці, а це основна мета діяльності досліджуваних підприємств.

3.2. Метод 9-grid box в управлінні розвитком працівників на соціальних підприємствах

Управління талановитими працівниками досліджували такі вчені, як Чаморро-Премузіч Т. (2017), Рагленд Т. (2018) та інші. В українській науці предмет дослідження є порівняно новим. У своїх доробках про управління талантами пишуть Винничук Р. (2018), Продіус О. Та Журавель А. (2013), Щокіна Є. (2020) та інші. Поняття управління талантами вперше було запропоновано у 1997 р. компанією McKinsey в контексті вивчення впливу талановитих працівників на ефективність діяльності організації (Schweyer A., 2004). Втім, попри те, що останніми роками дослідження підходів до розвитку персоналу в контексті реінтеграційних програм, спрямованих на підтримку соціально незахищених категорій населення, як ось ветеранів та їх сімей, людей з інвалідністю та інших набули особливої актуальності. Досі не вивченими залишаються інструменти та підходи, що будуть задовільняти потреби соціальних підприємств, що працюють за бізнес-моделлю працевлаштування, і метою яких є розвиток талантів та підвищення конкурентоздатності людей з соціально незахищених категорій населення на традиційному ринку праці.

Під час аналізу талантів організації зазвичай застосовують судження на основі часу («на зараз», «на через один-два роки» або «на через три-п'ять років») або судження на основі рівня («має потенціал для розвитку та виконання двох рівнів понад поточний рівень» та інші). Ці критерії дуже суб'єктивні і не приведуть до оптимальних результатів. Тоді як встановлення чіткого та послідовного набору критеріїв відбору дозволить об'єктивізувати результати оцінювання.

Як вже було встановлено, основною метою програм розвитку і діяльності соціальних підприємств, що діють за бізнес-моделлю працевлаштування є виховання самозарадності, що у свою чергу усуне ряд бар'єрів входу та підвищить конкурентоздатність представників соціально незахищених груп населення на традиційному ринку праці. Елементи

«самозарадності» у попередньому пункті виокремлено у модель компетенцій з позитивними поведінковими індикаторами. А для їх оцінки пропонуємо розглянути адаптований метод 9-grid box, розроблений компанією McKinsy для управління талантами у компанії на основі показників продуктивності та потенціалу.

Важливо зазначити, що перевагою впровадження цього методу в діяльність соціальних підприємств полягає не лише в тому, аби управляти розвитком працівників, допомагати реалізувати їх потенціал та вчасно закривати прогалини в компетенціях. В контексті соціальних підприємств, які прагнуть підвищувати показник «здорової» плинності кадрів як індикатор успішності діяльності з виховання самозарадності у працівників, метод 9-grid box дозволяє впровадити й заохочувати культуру навчання й спадкоємності, що своєю чергою забезпечує безперебійну діяльність підприємств такої бізнес-моделі. Інтегруючи ефективну модель роботи з талантами, підприємство зможе оптимізувати людські ресурси та підготувати працівників як наступників до моменту, коли трапиться черговий вихід частки працівників з діяльності підприємства.

Етап перевірки талантів в класичному прибутковому підприємстві включає в себе оцінювальну діяльність, в межах якої менеджер з управління людськими ресурсами разом із керівником відділу переглядає, обговорює та визначає пріоритетність окремих ролей у ефективній діяльності бізнесу та вплив конкретних осіб на безперебійне формування прибутку відповідно до їхніх навичок, здібностей, компетентності та готовності. Ця діяльність є першим кроком до організації структурованого плану наступності для будь-якого відділу. Під час цього огляду також важливо ставити запитання, які дають зрозуміти майбутні бізнес-цілі та цілі відділу. Таким чином, наслідки втрати конкретного працівника можна проаналізувати, щоб визначити, як їхня втрата вплине на продуктивність відділу та, зрештою, підприємства. Під час цього огляду також враховують готовність людини до управлінської діяльності.

В контексті соціального підприємства, що діє за бізнес-моделлю працевлаштування, формування прибутку стає опосередкованою задачею в рамках етапу перевірки талантів, тоді як на перший план виходить оцінка потенціалу конкретного працівника, його готовність до переходу на новий рівень чи до виходу на традиційний ринок праці як найвищий рівень потенціалу. Окрім цього, в межах плану наступництва для соціального підприємства, що діє за бізнес-моделлю працевлаштування, важливим є формування внутрішнього інституту наставництва та рольових моделей, як фактор мотивації та підтримки за принципом рівний рівному.

Сітка 9-grid box – це інструмент управління талантами, який відображає чітке розуміння сильних сторін і можливостей людського капіталу організації шляхом аналізу їх ефективності порівняно з їхнім потенціалом. Результати цієї діяльності можуть ефективно виявити, хто є найкращими наступниками, що в кінцевому підсумку визначає людей з високим потенціалом і високими результатами.

Матриця 9-grid-box була спочатку створена в 1970-х роках консалтинговою компанією McKinsey. Вони створили оцінку, щоб допомогти General Electric визначити пріоритетність інвестицій, які вони здійснюють у всіх своїх бізнес-підрозділах. Однак 9-grid-box працював дещо інакше під час оцінки бізнес-підрозділів: на одній осі вони оцінювали привабливість галузі, а на іншій – конкурентоспроможність. З моменту створення оригінального McKinsey 9-grid-box HR-команди перетворили цю модель на інструмент управління талантами, вимірюючи продуктивність і потенціал працівників аби визначати пріоритетність інвестицій у навчання й утримання персоналу, а також для формування планів наступництва.

На етапі аналізу талантів сітка 9-grid box є основним інструментом, який використовується для оцінки потенціалу та розробки організаційних стратегічних планів для людських ресурсів. В основі інструменту лежить розподіл працівників на 9 груп в залежності від їх продуктивності та потенціалу. При оцінці продуктивності працівників, менеджери часто

звертаються увагу на два фактори: наскільки добре працівник працює зараз, та наскільки добре він, ймовірно, буде працювати у майбутньому (тобто потенціал його росту). Така матриця формується у три кроки: оцінка продуктивності, оцінка потенціалу та їх поєднання.

Перша вісь матриці (вісь X) відповідає оцінці продуктивності, яка може бути визначена за трьома категоріями: низька, середня та висока. При цьому розуміється, що низька продуктивність ($x = 1$) – це така, за якої працівник не відповідає вимогам та не виконує поставлені перед ним на даний момент завдання. Середня продуктивність ($x = 2$) – це така, за якої працівник відповідає вимогам та виконує обов'язки та завдання, поставлені перед ним на даний момент. Висока продуктивність ($x = 3$) – це така, за якої працівник перевершує очікування, повністю відповідає вимогам своєї роботи та успішно перевиконує свої завдань.

Друга вісь матриці (вісь Y) відповідає оцінці потенціалу, який найкраще виміряти не за результатами працівника, а за його поведінкою. Працівник із високим потенціалом – це, як правило, той, хто постійно вдосконалює свої навички та готовий навчатися та застосовувати нові знання. Потенціал також визначають за трьома категоріями: низький, середній та високий. При цьому розуміється, що низький потенціал ($y = 1$) – це такий, за якого працівник працює з максимальним докладанням зусиль, на межі своїх можливостей. При цьому покращень не очікується, так як не вбачається резерв на ріст продуктивності або через відсутність мотивації. Середній потенціал ($y = 2$) – це такий, за якого працівник розвивається на робочому місці, має потенціал для подальшого розвитку в рамках своєї поточної посади чи діяльності як з точки зору продуктивності, так і з точки зору досвіду. Високий потенціал ($y = 3$) – за якого у працівника є ресурси для розвитку, він ефективно справляється зі своєю роботою та вмотивований на розвиток; такий працівник готовий до переходу на інший кар'єрний рівень вже або у найближчий час.

Коли у працівника є значення на осі Х та осі У, він автоматично потрапляє у один з дев'яти, що визначають кореляцію між потенціалом та продуктивністю працівника. Квадрати 9-grid box зображено на рис. 3.2, а саме: квадрат ризику (1;1), квадрат суперечливих гравців (1;2), квадрат неограничених діамантів (1;3), квадрат середньостатистичних гравців (2;1), квадрат ключових гравців (2;2), квадрат зірок, що сходять (2;3), квадрат майстрів-професіоналів (3;1), квадрат високопродуктивних гравців (3;2), квадрат зірок (3;3).

Етап оцінки та визначення –другий етап ефективного розміщення талантів у 9-grid box сітці. Він включає проведення валідованих поведінкових психометричних оцінок, щоб визначити та оцінити рівні компетенцій та навчальні потреби для працівників. Результати цих оцінок доцільно використовувати для сприяння та розвитку людського капіталу підприємства. Проаналізувавши отримані сукупні дані, підприємства можуть розробити програми розвитку персоналу та лідерства, використовуючи підтверджене розуміння сильних сторін і можливостей компетенцій людського капіталу. Знаючи сильні сторони та можливості працівника, можна розробити дорожні карти кар'єри, навчальні програми, або ж краще застосувати сильні сторони працівника на користь організації.



Рис. 3.2. Сітка 9-grid box

Примітка: наведено на основі (AIHR, 2022)

Група працівників з «квадрату ризику» (1;1) – це працівники, у яких низьким є і потенціал, і продуктивність. В прибуткових організаціях таких працівників вважають помилкою підбору, адже, вони не відповідають вимогам за посадою, не виконують очікуваних завдань, тому компанії їх аби направляють на іншу посаду, або звільняють, опісля чого переглядають та удосконалюють стратегію та підходи до підбору працівників. Таким працівників не залишають на первинних позиціях чи у компаніях загалом, адже, з одного боку, вони потребують невиправданих ресурсів для інвестування у їх розвиток, а, з іншого боку, якість їх роботи встановлюватиме нижчі стандарти для інших працівників підприємства.

У випадку соціального підприємства, наявність людей у цьому квадраті може свідчити про:

- завищений рівень входу в програми ресоціалізації та розвитку працівників на соціальному підприємстві;
- невідповідність програми до можливостей особистості;
- неефективну адаптацію працівника впродовж першого періоду його перебування в організації.

Таким чином оптимальними стратегіями поведінки можуть бути:

- удосконалення наявного процесу й підходів до адаптації працівників;
- формування додаткової компоненти програми розвитку з меншим рівнем входу (перед-адаптаційний рівень);
- перескерування людини на іншу програму/соціальне підприємство, якщо є виражена невідповідність у стартових позиціях відповідно до передбаченої моделі розвитку.

Група працівників з «середньостатистичні гравці» (2;1) – це працівники з низьким потенціалом та середнім рівнем виконання завдань, але відповідним до очікувань. Ця група працівників достатньо добре виконують роботу, щоб їх не звільняли, але мають низький потенціал через відсутність розуміння очікувань та власних зон росту, або ж через відсутність мотивації. Вкладення ресурсів у їх навчання не окупиться для прибуткового

підприємства. Для таких працівників варто сформувавши індивідуальний план удосконалення, де буде окреслено, що їх результати посередні, а також зрозуміло обгрунтовано зони для удосконалення та формат роботи над ними. Якщо за результатами виконання плану працівник не перейде у квадрат з вищими показниками, доведеться прийняти рішення про пониження або виведення з підприємства.

У випадку соціального підприємства, наявність людей у цьому квадраті може свідчити про:

- втрату мотивації працівника;
- відсутність розуміння варіантів росту.

У випадку соціального підприємства оптимальними стратегіями управління талантами в цій групі працівників можуть бути:

- виявлення демотивуючих факторів, їх усунення;
- підсилення співпраці з рольовими моделями або наставниками;
- чітке окреслення моделей поведінки, що очікуються від працівників

на даному етапі у програмах розвитку персоналу підприємства.

Група працівників з «квадрату суперечливих гравців» (1;2) – це працівники з середнім потенціалом та низькою продуктивністю. Працівники з цієї групи мають потенціал аби вирости, але вони не працюють. Основна мета опрацювання цього квадрату – зрозуміти чому працівники не працюють: не розуміють очікувань, відсутня мотивація, неефективна адаптація чи інше. Для подолання бар'єрів прибуткові підприємства можуть сформувати з працівників цієї групи навчальну групу чи приєднати до них наставників для роботи у парах.

У випадку соціального підприємства, наявність людей у цьому квадраті може свідчити про:

- втрату мотивації;
- неефективну адаптацію.

У випадку соціального підприємства оптимальними стратегіями управління талантами в цій групі працівників можуть бути:

- виявлення демотивуючих факторів, їх усунення;
- підсилення співпраці з рольовими моделями або наставниками;
- індивідуальне навчання для заповнення прогалин, що утворились в наслідок неефективної адаптації.

Група працівників з «квадрату неограничених діамантів» (1;3) – це працівники, що мають високий потенціал, але низьку ефективність. Зазвичай, це працівники, які ще не мають навичок, бо нещодавно отримали цю роль, але демонструють прагнення вчитися. Основна стратегія розвитку таких працівників – дати час на адаптацію. Втім, важливо постійно відстежувати їх ефективність, адже, вони повинні швидко зростати й збільшувати свою продуктивність. Безперечно, потрібно сформулювати чіткі очікування щодо їх поточної ролі, щоб вони знали що від них очікують. Якщо після відведеного на пост-адаптацію часу продуктивність працівників з цієї групи не покращиться – варто знайти для них роль на підприємстві, що буде відповідати їх навичкам, адже, через постійні невдачі працівники з цієї групи можуть швидко втратити мотивацію.

У випадку соціального підприємства, наявність людей у цьому квадраті може свідчити про:

- невідповідність ролі та/чи програми особистості;
- відсутність розуміння очікувань;
- невідповідний формат адаптації.

У випадку соціального підприємства оптимальними стратегіями управління талантами в цій групі працівників можуть бути:

- окреслення очікувань;
- відповідний формат адаптації/навчання;
- скерування на іншу програму/соціальне підприємство.

Група працівників з «квадрату майстрів-професіоналів» (3;1) – це працівники, що мають високу продуктивність, але низький потенціал зростання. Про цих людей потрібно піклуватись, вони добре працюють, хоч і не мають великого потенціалу зростання. Це означає, що їх варто

нагороджувати з обережністю й бути готовим до того, що в певний момент цих працівників доведеться звільнити, адже, вони не зможуть адаптуватись до змін у посадових обов'язках, як ось автоматизація й цифровізація чи інше, а в умовах сучасності будь-яка діяльність поступово трансформовується й розвивається, інколи, формуючи зовсім нову роль. Важливо зауважити, що на прибуткових підприємствах працівників з даної групи не варто просувати по кар'єрній драбині, адже, вони не вмотивовані до лідерських позицій.

У випадку соціального підприємства, наявність людей у цьому квадраті може свідчити про:

- високий опір до змін, низька здатність до адаптації.

У випадку соціального підприємства оптимальними стратегіями управління талантами в цій групі працівників можуть бути послідовне навчання, подовжена програма розвитку.

Група працівників з «квадрату ключових гравців» (2;2) – це працівники, що мають середній показник і за продуктивністю, і за потенціалом. Працівники з цієї групи виконують роботу відповідно до очікувань і проявляють інтерес до навчання та розвитку. Зазвичай, це люди не схильні до стрімких змін, втім, такі, що працюють на якість й готові поступово й послідовно розвиватись. Прибутковим підприємствам необхідно систематично інвестувати у розвиток таких працівників, а також надавати зворотній зв'язок, в т.ч. позитивний, для підтримки мотивації.

У випадку соціального підприємства, наявність людей у цьому квадраті може свідчити про:

- потребу у персоналізації подальших планів розвитку,
- потребу у вертикальній ротації.

У випадку соціального підприємства оптимальними стратегіями управління талантами в цій групі працівників можуть бути:

- індивідуальний зворотній зв'язок за технікою SSC;
- вертикальна ротація;

- підсилення співпраці людей з цієї групи із наставниками та рольовими моделями на підприємстві.

Група працівників з «квадрату зірок, що сходять» (2;3) – це працівники, у яких високий потенціал і середньою продуктивністю. Остання часто є такою через те, що працівники ще не встигли повністю вжитись у роль. Ефективною стратегією для роботи з цією групою працівників на прибутковому підприємстві буде знайти для них роль, для вони будуть більш продуктивні, або ж, якщо вони вже на цій ролі, інвестувати у їх індивідуальне навчання під супроводом наставника, в т.ч. з числа лідерів підприємства. Варто розглянути можливості горизонтальної ротації для пошуку найбільш відповідної ролі для цих працівників. Важливо систематично надавати зворотній зв'язок щодо роботи цих працівників: як позитивний, так і корегуючий. При цьому важливо слідкувати за рівнем залученості й мотивації, та разом звіряти очікування й цілі працівника та підприємства.

У випадку соціального підприємства, наявність людей у цьому квадраті може свідчити про:

- потребу у горизонтальній ротації;
- потребу у виході на традиційний ринок.

У випадку соціального підприємства оптимальними стратегіями управління талантами в цій групі працівників можуть бути:

- індивідуальний зворотній зв'язок за технікою SSC;
- формування з працівників у цій групі наставників та рольових моделей для інших;
- горизонтальна ротація;
- виведення працівника на традиційний ринок праці.

Група працівників з «квадрату високопродуктивних гравців» (3;2) – це працівники, що приносять найкращі результати, при цьому виявляють потенціал до подальшого росту й розвитку. Основна мета в управлінні працівниками з цієї групи – інвестиції в їх утримання: постійний моніторинг рівня їх залученості й мотивації. Найбільш доречний формат взаємодії з цими

працівниками – партнерство, тож менеджеру з персоналу слід відверто окреслити варіанти розвитку працівника й сформувати дорожню карту кар'єрного зростання. Часто, працівники з цієї групи не хочуть ставати зірками, їх задовільняє поточна позиція, вони не хочуть підвищення чи додаткової відповідальності. Прибуткове підприємство не повинно змушувати їх до кар'єрного зростання, а дати можливість розвиватись у поточній ролі, зокрема, через індивідуальне навчання, високорівневий наставницький супровід, інше.

У випадку соціального підприємства, наявність людей у цьому квадраті може свідчити про:

- протерміновану потребу у вертикальній ротації;
- потребу у виході на традиційний ринок праці.

Оптимальними стратегіями управління можуть бути:

- горизонтальна ротація;
- індивідуальний зворотній зв'язок за технікою SSC;
- виведення працівника на традиційний ринок праці.

Група працівників з «квадрату зірок» (3;3) – це працівники з найвищим рівнем продуктивності та потенціалу. Часто їх називають майбутніми лідерами, які здатні посідати нові ролі. Ця група є найбільш цінною для прибуткового підприємства і відіграють вирішальну роль в управлінні наступництвом. Для утримання цих працівників, варто дати можливість впливати на важливі рішення прибуткового підприємства, відчувати важливість, залученість (залучити до експертних рад, ради директорів, тощо).

У випадку соціального підприємства, наявність людей у цьому квадраті може свідчити про:

- протермінову потребу у виході на традиційний ринок.

У випадку соціального підприємства оптимальними стратегіями управління талантами в цій групі працівників можуть бути:

- формування з працівників у цій групі наставників та рольових моделей;
- виведення працівника на традиційний ринок праці.

Таблиця 3.9

Порівняльна характеристика стратегій розвитку працівників за матрицею 9-grid box
для прибуткового та соціального підприємства

Квадрат	Чинник		План дій	
	Прибуткове підприємство	Соціальне підприємство	Прибуткове підприємство	Соціальне підприємство
Гравці у зоні ризику	Помилка у підборі	Завищений рівень входу у програму.	Зміна позиції. Виведення із підприємства.	Формування додаткового програмного компоненту з нижчим рівнем входу.
		Невідповідність програми до можливостей особистості.	Перегляд та удосконалення процесу підбору.	Перескерування на іншу програму.
		Неефективна адаптація.		Перегляд та удосконалення процесу адаптації.
Середньостатистичні гравці	Відсутність мотивації	Втрата мотивації.	Формування плану індивідуального розвитку на випробувальний період.	Виявлення та усунення демотивуючих факторів.
	Відсутність розуміння очікувань та власних зон росту	Відсутність розуміння варіантів росту.	Пониження.	Співпраця з рольовими моделями та наставниками.
			Виведення з підприємства.	Окреслення та узгодження очікуваних моделей поведінки.
Суперечливі гравці	Відсутність розуміння очікувань	Втрата мотивації.	Повторне (індивідуальне) експрес-навчання.	Виявлення та усунення демотивуючих факторів.
		Неефективна адаптація.	Ротація.	Співпраця з рольовими моделями та наставниками.
	Неефективна адаптація		Вивільнення.	Індивідуальне експрес-навчання.
	Відсутня мотивація			

Продовження табл. 3.9

Майстри-професіонали	Відсутність мотивації та амбіцій	Опір до змін.	Обережне, але постійне заохочення й похвала.	Послідовне повільне навчання.
			Ігнорування просування по кар'єрній драбині.	
Ключові гравці	Точний підбір	Потреба у персоналізації подальших планів розвитку.	Моніторинг очікувань працівника, корегування плану.	Індивідуальний зворотній зв'язок за технікою SSC.
		Вертикальна ротація		Підсилення співпраці людей з цієї групи із наставниками та рольовими моделями на підприємстві.
Неогранені діаманти	Помилка у підборі	Невідповідність програми до можливостей особистості.	Окреслити очікування та часові рамки для демонстрації перших результатів.	Окреслення та узгодження очікуваних результатів.
	Відсутність розуміння очікуваних результатів			Оновлення/зміна формату навчання.
	Потреба у вертикальному підборі	Неефективний формат навчання й адаптації.	Ротація.	Перескерування на іншу програму.
		Відсутність розуміння очікуваних результатів.		
Високопродуктивні гравці	Недостатня мотивація	Протермінована потреба у вертикальній/горизонтальній ротації.	Формування карти кар'єрного зростання.	Горизонтальна ротація.
		Потреба у виході на традиційний ринок праці.	Індивідуальне навчання, високорівневий наставницький супровід.	Формування з працівників наставників для інших.
				Індивідуальний зворотній зв'язок за технікою SSC.
				Виведення працівника на традиційний ринок праці.

Продовження табл. 3.9

Зірки, що сходять	Потреба у горизонтальній ротації	Потреба у горизонтальній ротації.	Горизонтальна ротація.	Індивідуальний зворотній зв'язок за технікою SSC.
	Занижена оцінка працівника при підборі	Потребу у виході на традиційний ринок праці.	Індивідуальне навчання з наставником або експертом.	Формування з працівників у цій групі наставників та рольових моделей для інших.
			Систематичний зворотній зв'язок .	Горизонтальна ротація. Виведення працівника на традиційний ринок праці.
Зірки	Потреба у вертикальній ротації	Протермінована потреба у виході на традиційний ринок праці.	Підвищення по кар'єрній драбині.	Формування з працівників у цій групі наставників та рольових моделей для інших.
	Занижена оцінка працівника при підборі		Залучення до органів, що приймають вішення.	Виведення працівника на традиційний ринок праці.
			Формування когорти наставників.	

Примітка: розвинуто автором

Проводячи аналогію з впливом результатів 9-grid box моделювання портфелю продуктів підприємства на планування бюджетів, варто зазначити що в умовах використання сітки для оцінювання талантів на соціальних підприємствах, пріоритетність в інвестиціях буде прямопропорційно оберненою до рекомендованої авторами сітки портфелю продуктів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Порівняльна характеристика стратегій інвестиції у розвиток працівників за матрицею 9-grid box для прибуткового та соціального підприємства

Квадрат	Пріоритетність в інвестиціях	
	Прибуткове підприємство	Соціальне підприємство
Гравці у зоні ризику	1%	22%
Суперечливі гравці	5%	15%
Середньостатистичні гравці	5%	15%
Майстри-професіонали	11%	11%
Ключові гравці	15%	15%
Неогранені діаманти	11%	11%
Високопродуктивні гравці	15%	5%
Зірки, що сходять	15%	5%
Зірки	22%	1%

Примітка: сформовано автором на основі (AIHR, 2020)

Вивчаючи кожен тип потенціалу, яким володіє людина, можна створити план розвитку, усунути прогалини та підсилити сильні сторони. 9-grid box – це цінний ресурс, який є не лише інструментом планування наступництва на приватних підприємствах, а й інструмент для управління талантами на соціальних підприємствах. Його можна використовувати для прийняття багатьох рішень, пов'язаних з управлінням персоналу: від найму та відбору до оцінки винагороди. Також цей інструмент забезпечує об'єктивний спосіб управління ефективністю організації шляхом аналізу інвестицій організації в людський капітал.

3.3. Методика оцінювання ефективності адаптації працівників соціального підприємства

Економічна вразливість, що часто є характеристикою соціально незахищених громадян включає у себе два показники: бідність активів та бідність доходів. Перший – відображає здатність оплачувати товари та послуги, окрім підтримки певного рівня життя, тоді як другий – охоплює накопичене багатство, що служить тій же цілі, що й дохід. Моделювання методики оцінювання ефективності адаптації працівників соціального підприємства є дуже актуальним завданням з кількох причин. По-перше, соціальні підприємства часто мають особливості у своїй діяльності, пов'язані зі специфікою їх соціальної місії та обмеженнями в умовах фінансування. Тому важливо мати конкретні метрики для оцінювання ефективності адаптації працівників, які враховували б ці особливості. По-друге, соціальні підприємства часто працюють із категоріями працівників, що мають особливі потреби або ж не мають базового набору компетентностей, до прикладу, це люди з інвалідністю, безхатьки, внутрішньо переміщені особи, жінки, представники ромської спільноти, тощо. Для успішної адаптації цих працівників необхідно мати метрики, які враховуватимуть їх потреби та можливості. По-третє, в умовах зростаючої конкуренції на ринку праці, ефективна адаптація працівників є ключовим фактором для досягнення успіху соціального підприємства. Тому метрики для оцінювання ефективності адаптації стають все більш важливими для планування та управління діяльністю підприємства.

Актуальність теми та її практичне значення привертають увагу багатьох науковців до розробки цієї тематики, зокрема, цікавими є дослідження Нижник В. та Харун О. (2011), Ільченко В. (2022), Заволока Ю. та Сідненко М. (2019) та інші. Цікавим є аналіз міжнародного досвіду оцінки ефективності процесів адаптації працівників з урахуванням особливостей соціальних підприємств. Зокрема, далі наводиться аналіз результатів досліджень зарубіжних авторів Cook M. and Willetts M. (2019), Sharma A. and

Bhatnagar J. (2022), Black N. (2021). Проте, в умовах нових викликів українського суспільства доцільно проаналізувати нові моделі побудови ефективних систем адаптації працівників соціальних підприємств.

Соціальне підприємство – це підприємство, яке має як мету не тільки отримання прибутку, а й розв'язання соціальних проблем та підвищення якості життя в певній спільноті.

Одним з ключових факторів успішності соціального підприємства є його персонал. Управління персоналом – це системний підхід до організації та контролю за процесами формування, розподілу, перерозподілу людського капіталу на рівні підприємства. Особливість соціального підприємства, що діє за моделлю працевлаштування є те, що у нього є дві групи працівників: ключова (програмна) команда, а також працівники, які водночас є й бенефіціарами діяльності такого підприємства. Перші – забезпечують функціонування підприємства, тоді як другі є споживачами результатів їх діяльності. Частка програмної команди (далі – працівників організації) на підприємств, що були досліджені в рамках дослідження не перевищувала 20% від загальної кількості працівників (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Склад персоналу досліджуваних соціальних підприємств України

Назва організації	Загальна кількість працівників, осіб	З них працівників організації, осіб	Відносна частка, %	З них бенефіціарів, осіб	%
МБО «Ромський жіночий фонд Чіріклі»	26	5	19,2	21	80,8
ЗОБФ «Благо»	43	5	11,62	38	88,38
ГО «Правозахисний ромський центр»	13	2	15,38	11	84,62
ГО «Рома України «ТЕРНІПЕ»	36	4	11,11	32	88,89
ГО «Вітри змін»	30	5	16,66	25	83,34

Примітка: згруповано автором на основі результатів дослідження

Оскільки соціальні підприємства мають особливу місію, необхідно, щоб працівники організації розуміли цінності та цілі та були готові до співпраці з різними групами соціальних потреб. Тому процес адаптації

працівників організації (рис. 3.3) на соціальних підприємствах обов'язково включає в себе ознайомлення з місією, цінностями та історією організації, а також з її соціальною метою та цілями. Процес адаптації працівників обох груп не був задокументований на жодному з соціальних підприємств, що досліджувались в рамках дисертаційного дослідження. Втім, отримана інформація дозволяє свідчити, що у випадку програмної команди усіх рецепієнтів, даний процес наближений до класичного процесу адаптації працівників та прибуткових підприємства, де працівників знайомлять з місією підприємства та потребами споживачів. Працівники повинні розуміти потреби та проблеми соціальних груп, з якими працює організація, та бути готовими до пошуку ефективних рішень щодо покращення показників їх працевлаштування на традиційному ринку праці. Адаптація працівників також включає навчання специфічним навичкам та набуття необхідних для ефективного виконання завдань на соціальному підприємстві. Ці навички озброють працівників організації знаннями та інструментами, необхідними для ефективної взаємодії з представниками соціально незахищених, часто вразливих чи маргінальних, груп населення, і сприятимуть просуванню інклюзивних практик, вихованню культури підтримки, та допоможуть створити й підтримувати інклюзивне робоче середовище.

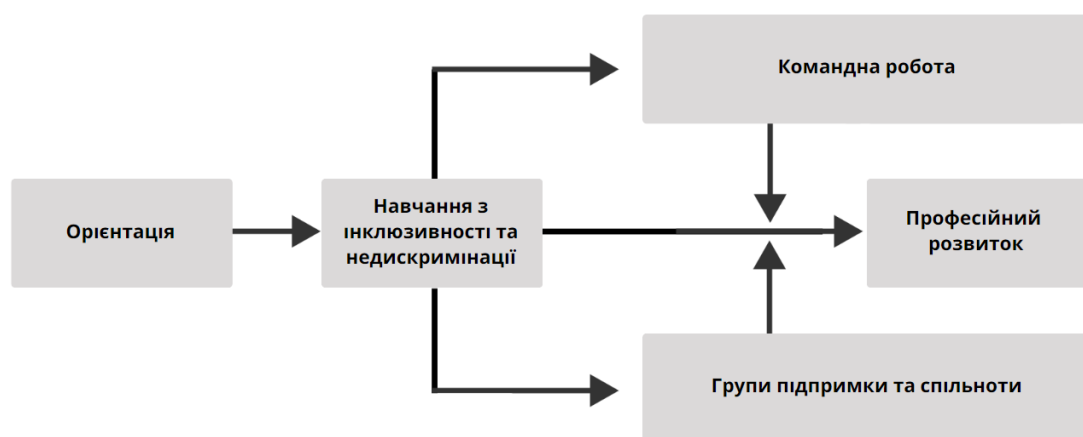


Рис. 3.3. Процес адаптації для програмної команди соціального підприємства

Примітка: запропоновано автором

Етап орієнтації передбачає комплексну програму ознайомлення працівників організації з місією, баченням, цінностями соціального підприємства.

На етапі навчання з інклюзивності та недискримінації передбачено спеціалізовану програму підготовки для працівників організації, що передбачає занурення у особливості, потреби та виклики, з якими зустрічається та чи інша група соціально незахищеного населення, яке є у фокусі діяльності соціального підприємства. Це навчання має охоплювати найкращі практики ефективного та чутливого спілкування, що базується на неупередженості.

Опісля розпочинається два паралельні етапи: командна робота та формування груп підтримки чи спільнот. Командна робота є наскрізним етапом у процесі адаптації, та спрямована на підкреслення важливості спільної командної роботи та заохочення членів команди активно взаємодіяти з працівниками-бенефіціарами. Основною метою є розвиток культури підтримки та інклюзивної роботи, де кожен відчуває, що його цінують і поважають. Групи підтримки також є наскрізним етапом адаптаційного періоду, що передбачає систему підтримки команди, як ось програми наставництва, супервізійні групи, тощо.

Останнім етапом є професійний розвиток метою якого є удосконалення навичок роботи з цільовою аудиторією. Це може включати програми підвищення кваліфікації, семінари або зовнішні конференції.

Процес адаптації працівників-бенефіціарів повинен проходити окремо, так як змінюється контекст, мета та можливості. Інформація, зібрана під час фокус-груп з менеджерами підприємств, дозволила сформувати модель процесу адаптації, типового для підприємств даного типу. Для них процес адаптації (рис. 3.4) передбачатиме розвиток навичок та підтримку в інклюзивному робочому середовищі задля розширення їх можливостей.

В межах орієнтації впроваджують комплекс заходів, спрямований на створення доброзичливої атмосфери для працівників-бенефіціарів. Зазвичай,

передбачає ознайомлення із діяльністю соціального підприємства, його цілями та цінністю їх ролі.

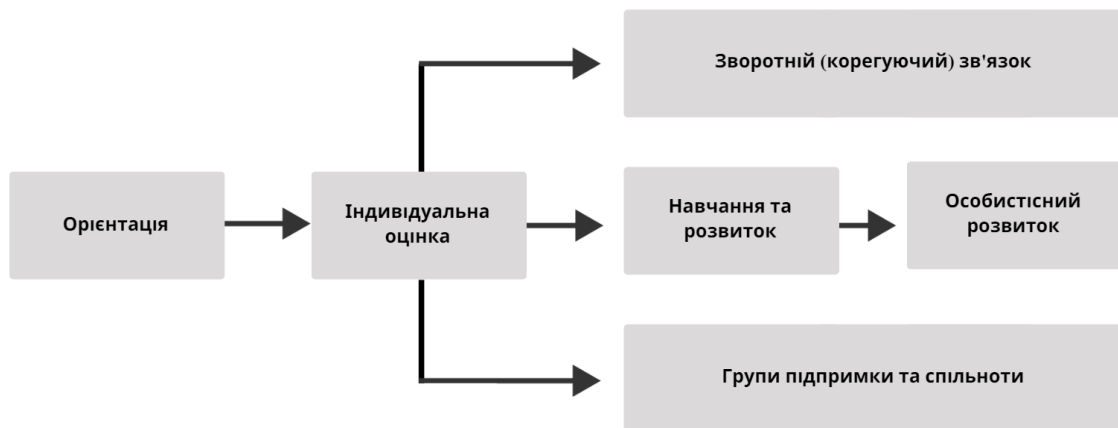


Рис. 3.4. Процес адаптації працівників-бенефіціарів на соціальному підприємстві, що працює за бізнес-моделлю працевлаштування

Примітка: запропоновано автором

Елемент індивідуальної оцінки передбачає оцінювання навичок та компетентностей кожного працівника-бенефіціара для визначення конкретних потреб та можливостей.

На етапі навчання та розвитку менеджменту підприємства потрібно запропонувати кожному з працівників-бенефіціарів навчальні програми, що адаптовані до потреб та інтересів, і зосереджуються на розвитку навичок, професійному зростанню.

Наскрізний етап адаптаційного періоду – група підтримки, яка передбачає сприяння можливостям спілкуватися один з одним (за принципом «рівним – рівному»). Передбачає заохочення групових заходів, вправи з командоутворення або групи підтримки для обміну досвідом.

Зворотній (корегуючий) зв'язок є одним з основних елементів адаптаційного періоду. Менеджерам необхідно регулярно надавати конструктивний зворотній зв'язок і висловлювати визнання працівникам-бенефіціарам, щоб сприяти їх особистому та професійному зростанню. Допоміжними будуть чітко встановлені очікування щодо продуктивності та можливості для кар'єрного зростання в рамках соціального підприємства або шляхом направлення на зовнішню роботу.

Особистісний розвиток як етап адаптації передбачає заходи, що спрямовані на підтримку у постановці особистих цілей та прагнень. На даному етапі доречними будуть консультування з питань кар'єри, щоб допомогти досліджувати та продовжувати свій індивідуальний шлях за межами соціального підприємства.

Ці елементи дають змогу працівникам-бенефіціарам розвивати свої здібності, визначати кар'єрні цілі та інтегруватися на традиційний ринок праці за межами соціального підприємства. Порівняльна характеристика процесів адаптації для працівників організації та працівників-бенефіціарів наведена у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Порівняльна характеристика процесів адаптації для працівників організації та працівників-бенефіціарів

Елемент адаптації	Працівники організації	Працівники-бенефіціари
Мета	Ефективна підтримка цільової групи та реалізація мети підприємства.	Особистісний розвиток й спроможність самореалізації за межами підприємства.
Знайомство	Комплексна програма орієнтації, яка вводить у мету, бачення та цінності соціального підприємства.	Знайомство з соціальним підприємством, його цілями та їх роллю.
Навчання	Навчання щодо особливих потреб цільової аудиторії, спростування упереджень, підтримка емпатії та включеності.	Підвищення розуміння учасниками їхніх власних потреб і стимулювання самозарадності.
Командна робота	Співтворення підтримуючого та інклюзивного робочого середовища з орієнтацією на цільову аудиторію.	Сприймається як елемент базової програми розвитку, так як вміння працювати в команді є однією з ключових компетентностей.
Професійний розвиток	Можливості командного професійного розвитку для вдосконалення навичок роботи з цільовою аудиторією через семінари та конференції.	Програми розвитку базуються на індивідуальних потребах та можливостях.
Підтримка	Створення системи підтримки через наставницькі програми та супервізійні групи.	Індивідуальна (коучингова) та групова підтримка, зазвичай за принципом «рівний – рівному».
Зворотній зв'язок	Переважно конструктивний корегуючий для професійного розвитку та покращення ефективності.	Переважно підтримуючий для особистісного розвитку.

Примітка: запропоновано автором

Таким чином бачимо, що особливості процесів адаптації працівників у системі управління персоналом соціальних підприємств полягають в тому, що такі підприємства мають особливі цілі і завдання, які вимагають високої соціальної відповідальності від працівників.

За результатами дослідження зроблено висновок про те, що більшість підприємств не використовує показники для оцінки ефективності процесу адаптації ні для програмної команди, ні для працівників-бенефіціарів. Разом з тим, підприємства ведуть облік працівників-бенефіціарів, а також статистику щодо кількості працевлаштованих поза соціальним підприємством працівників (далі – випускників). Втім, розробка метрик для оцінки ефективності процесу адаптації в соціальному підприємстві є надзвичайно важливою з низки причин.

Підзвітність: показники встановлюють основу для забезпечення відповідальності соціального підприємства за його відданість інклюзивності та успішній ресоціалізації представників соціально незахищених категорій населення. Встановлюючи чіткі очікування та вимірюючи прогрес, показники є засобом забезпечення того, що організація виконує свої зобов'язання та відповідальність.

Постійне вдосконалення: показники служать інструментом для виявлення сильних сторін і областей, які потребують покращення в процесі адаптації. Відстежуючи ключові показники, менеджери можуть збирати інформацію та брати участь у прийнятті рішень на основі фактів для постійного підвищення ефективності своїх ініціатив.

Прийняття рішень на основі даних: показники надають об'єктивні дані, які інформують процеси прийняття рішень на соціальних підприємствах. Завдяки оцінці впливу процесу адаптації організація може визначити ефективні стратегії, відтворити успішні практики та внести обґрунтовані коригування або виключення для оптимізації результатів.

Комунікація із зацікавленими сторонами: показники сприяють ефективній комунікації із зацікавленими сторонами, включаючи працівників,

інвесторів, партнерів і широку спільноту. Обґрунтовуючи ефективність процесу адаптації за допомогою даних і показників, соціальне підприємство підвищує прозорість, зміцнює довіру та сприяє залученню зацікавлених сторін.

Розподіл ресурсів: показники допомагають ефективно розподіляти ресурси в рамках соціального підприємства. Оцінюючи вплив процесу адаптації, організація може приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, забезпечуючи належну підтримку для основної команди та працівників-бенефіціарів для сприяння успішному робочому середовищу.

Оцінка програми: показники дозволяють систематично оцінювати загальну ефективність програми адаптації на соціальному підприємстві. Систематично збираючи та аналізуючи дані, менеджери можуть оцінити рентабельність інвестицій, виміряти успішність програми та визначити області для вдосконалення або розширення програми.

Бенчмаркінг і найкращі практики: показники полегшують порівняння галузевих стандартів і найкращих практик. Порівнюючи ефективність роботи з іншими організаціями в подібних сферах, соціальне підприємство отримує знання про інноваційні підходи, визначає сфери для вдосконалення та сприяє постійному навчанню та розвитку.

Таким чином, розробка методики оцінювання ефективності процесу адаптації на соціальному підприємстві забезпечує надійну основу для моніторингу прогресу, удосконалення підходів та, як наслідок, покращення результатів. Завдяки систематичному вимірюванню та оцінюванню ключових показників соціальне підприємство може посилити свій вплив і стимулювати позитивні соціальні зміни.

У фокусі даного дослідження адаптація працівників-бенефіціарів, тому в результаті аналізу потреб та співзалежностей в системі поточного управління дослідженими соціальними підприємствами, було запропоновано такі показники для оцінювання рівня ефективності процесу адаптації працівників-бенефіціарів як:

- час (для кожного з рівнів), необхідний для адаптації нового працівника-бенефіціара, для переходу на наступний рівень (посаду) в матриці 9-grid box;
- вартість інвестицій (для кожного з рівнів), необхідна для адаптації нового працівника-бенефіціара, для переходу на наступний рівень (посаду) в матриці 9-grid box;
- час, необхідний для адаптації нового працівника-бенефіціара, до успішного працевлаштування на традиційному ринку праці;
- вартість інвестицій необхідна для адаптації нового працівника-бенефіціара, до успішного працевлаштування на традиційному ринку праці;
- частка вибуття працівників-бенефіціарів до завершення програми ресоціалізації;
- коефіцієнт підвищення кваліфікації працівника-бенефіціара;
- eNPS працівника-бенефіціара роботою та оточуючим середовищем;
- рівень продуктивності працівника-бенефіціара відповідно до стандартів підприємства;
- рівень залученості працівника-бенефіціара до проектів та ініціатив соціального підприємства.

Для впровадження представленої методики оцінювання ефективності адаптаційних програм на соціальних підприємствах пропонуємо використовувати різноманітні джерела інформації, такі як облік персоналу, опитування працівників, аналіз продуктивності роботи, відгуки керівництва, глибинні інтерв'ю та інше.

Для розробки методики оцінювання необхідно надати характеристики окресленим показникам, що наведено у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Характеристика показників ефективності адаптації працівника–бенефіціара на соціальному підприємстві

Показник	Опис	Параметр	Рекомендації
Час адаптації до наступного рівня у матриці 9-grid box	Час перебування на рівні чи посаді / Середній час кар'єрного зростання по підприємству	Вимірюється у робочих днях. Еталонне значення буде різним для кожного підприємства, та може бути визначене завдяки розрахунку середнього часу адаптації тестової групи працівників. Чим нижчий показник – тим більш ефективним є управління персоналом на підприємстві	Аналізуючи час перебування працівника на одній посаді, можна визначити результативність його роботи шляхом просування по кар'єрних сходах, що визначає рівень його професіоналізму та компетенцій
Вартість адаптації до наступного рівня у матриці 9-grid box	Вартість перебування на рівні чи посаді /Середня вартість кар'єрного зростання по підприємству	Вимірюється у тисячах гривень. Еталонне значення буде різним для кожного підприємства, та може бути визначене завдяки розрахунку середньої вартості адаптації тестової групи працівників. Чим нижчий показник – тим більш ефективним є управління персоналом	Кошти, що інвестовано у програму адаптації у період переходу на один рівень з розподілом на одного працівника.
Час до успішного працевлаштування (позитивна плинність)	Час перебування у соціальному підприємстві до моменту виходу на нову роботу /Середній час по підприємству	Вимірюється у робочих днях. Еталонне значення буде різним для кожного підприємства, та може бути визначене завдяки розрахунку середнього часу адаптації тестової групи працівників. Чим нижчий показник – тим більш ефективним є управління персоналом на підприємстві	Аналіз загального часу перебування працівника – бенефіціара на соціальному підприємстві включно з часом на пошук роботи на традиційному ринку праці і до моменту виходу на нову позицію в іншій організації
Вартість програми ресоціалізації	Вартість перебування у соціальному підприємстві до моменту виходу на нову роботу / Середня вартість по підприємству	Вимірюється у тисячах гривень. Еталонне значення буде різним для кожного підприємства, та може бути визначене завдяки розрахунку середньої вартості ресоціалізації тестової групи працівників. Чим нижчий показник – тим більш ефективним є управління персоналом на підприємстві	Кошти, що інвестовано у повну програму адаптації до моменту працевлаштування поза соціальним підприємством з розподілом на одного працівника.

Продовження табл. 3.13

Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Середня оцінка компетентностей за матрицею у поточному періоді/ Середня оцінка компетентностей за матрицею у попередньому періоді.	Еталонне значення буде різним для кожного підприємства, та може бути визначене завдяки розрахунку середнього коефіцієнту підвищення кваліфікації тестової групи працівників. Чим вищий показник – тим більш ефективним є управління персоналом на підприємстві	Відносний показник, який варто розраховувати базуючись на першій оцінці наявних компетентностей та навичок згідно універсальної матриці компетентностей працівника-бенефіціара.
eNPS (employee NET promote score)	Визначається завдяки відповіді на запитання «У шкалі від 1 до 10, як ймовірно Ви порекомендуєте це місце роботи іншим (друзям, знайомим)?»	9– 10 балів: промоутери – дуже задоволені, залучені, лояльні працівники. 7 – 8 балів: пасивні – помірно задоволені, але не такі залучені та вірні, як промоутери. 0 – 6: детрактори – незадоволені працівники.	Показник eNPS широко використовується як один з показників, що демонструє лояльність та задоволеність працівників роботою. Рівень задоволеності працівника залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх чинників та може варіюватися через суб'єктивну оцінку. Тому рекомендовано не обмежуватись показником eNPS, а також додавати глибинне інтерв'ю.
Рівень продуктивності	Показник виробітку = кількість виробленої продукції (послуг) / Кількість витраченої праці (годин)	Вимірюється в одиницях, що залежать від напряму діяльності. Еталонне значення буде різним для кожного підприємства, та може бути визначене завдяки розрахунку середнього рівня продуктивності по галузі. Чим вищий показник – тим більш ефективним є управління персоналом на підприємстві	Середній показник продуктивності праці у соціальній сфері може відрізнятися в залежності від виду діяльності та конкретної організації. Наприклад, кількістю пацієнтів, що отримали послуги за один робочий день, або кількістю проведених процедур. У сфері виробництва – кількість виробів.

Продовження табл. 3.14

Рівень залученості працівника до проектів	Кількість проектів, в які залучено працівника/ Загальна кількість проектів	До 20% – низький. Від 21% – до 50% – середній. Від 51% – високий.	Може використовуватись у разі наявності у організаційній структурі підприємства елементів проектного управління або, якщо соціальне підприємство працює як проектна організація (частіше така система все ж представлена у громадських організацій та благодійних фондів).
---	---	---	--

Примітка: згруповано автором

Також для розуміння успішності програми управління персоналу важливо розрахувати:

- середній час ресоціалізації для особи по підприємству;
- середню вартість ресоціалізації для особи по підприємству;
- середній коефіцієнт вибуття (негативна плинність);
- коефіцієнт працевлаштування по підприємству.

На основі наявних статистичних даних, даних обліку та інформації, отриманій в рамках дисертаційної роботи від досліджуваних підприємств, обчислено показники успішності адаптації програм в рамках загальної стратегії управління персоналом (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Показники успішності програм адаптації на досліджуваних соціальних підприємствах

Назва організації	Середній час ресоціалізації, роб. дні	Середня вартість ресоціалізації, тис. грн	Середній коефіцієнт вибуття	Коефіцієнт працевлаштування
МБО «Ромський жіночий фонд Чіріклі»	102	93,8	0,19	0,81
ЗОБФ «Благо»	234	77,7	0,25	0,75
ГО «Правозахисний ромський центр»	185	33,2	0,34	0,66
ГО «Рома України «ТЕРНІПЕ»	187	26,4	0,32	0,68

Примітка: подано автором на основі результатів досліджень

Отримані результати демонструють що найбільш швидкою є програма адаптації та розвитку, що вповаджується на соціальному підприємстві при Міжнародній благодійній організації «Ромський жіночий фонд Чіріклі». Хоч і середня вартість ресоціалізації є найвищою (93,8 тис. грн), середній коефіцієнт вибуття є найнижчим у порівнянні із досліджуваними підприємствами, а коефіцієнт працевлаштування – найвищим. Таким чином результати аналізу свідчать про те, що підходи до управління персоналом, зокрема, програм адаптації, розвитку та навчання на цьому підприємстві є найбільш ефективними. У той же час, середній коефіцієнт вибуття

працівників-бенефіціарів з програм ресоціалізації при ГО «Правозахисний ромський центр» є найвищим у представленій низці, а середній час ресоціалізації є на 81% більшим, ніж у МБО «Ромський жіночий фонд Чіріклі».

Впровадження запропонованої методики оцінювання адаптації працівників-бенефіціарів на соціальних підприємствах є важливим і необхідним етапом для забезпечення ефективної діяльності підприємства та досягнення поставлених цілей. Впровадження таких методик дозволяє визначити ключові етапи адаптації, врахувати особливості діяльності підприємства та потреби працівників, що сприяє більш швидкій та більш ефективній інтеграції нових працівників у колектив та підвищенню їх продуктивності.

Для розробки методики оцінювання ефективності адаптації працівників на соціальному підприємстві необхідно враховувати специфіку діяльності та види послуг, які надає підприємство, а також потреби й особливості працівників. Важливо розглядати адаптацію працівників як системний процес, що передбачає взаємодію різних сторін – новоприбулих працівників, менеджменту, наставників та інших зацікавлених осіб.

У процесі адаптації необхідно враховувати різноманітні аспекти, такі як соціально-психологічні, професійні, організаційні тощо. Особлива увага повинна бути приділена формуванню комунікативних навичок та забезпеченню належного орієнтування в новому середовищі роботи.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що використання показників для оцінювання ефективності адаптації працівників соціального підприємства є досить актуальною темою в умовах сучасного ринку праці. Забезпечення успішної адаптації нових працівників до робочого середовища та організаційної культури підприємства має важливе значення для забезпечення продуктивності та ефективності діяльності організації. Впровадження показників дозволяє об'єктивно оцінювати результати адаптації та визначати, які аспекти потребують уваги та вдосконалення.

Також, використання показників дозволяє зробити процес оцінки більш об'єктивним та системним, що сприяє покращенню якості роботи персоналу та ефективності підприємства в цілому. Отже, можна зробити висновок, що моделювання методики для оцінювання ефективності адаптації працівників соціального підприємства є важливим етапом в управлінні персоналом, що може внести суттєвий вклад у підвищення якості роботи соціального підприємства та забезпечення його успішності.

3.4. Методика оцінювання ефективності діяльності соціального підприємства

Успішність прибуткового підприємства можна оцінити на основі його економічних показників, таких як індекс дохідності, період окупності та інші. Втім, враховуючи те, що метою соціальних підприємств є не заробіток, а задоволення соціальних потреб чи досягнення конкретної соціальної мети, виникає необхідність у пошуку моделей, які враховували б соціальний ефект.

Показники соціальної ефективності можна визначити на основі даних економічної та статистичної звітності, через анкетування, метод експертних оцінок та інше. Втім деякі з показників матимуть доволі умовну цінність, а інші – не зможуть бути виражені кількісно. Орієнтуючись на існуючі традиційні методики оцінки, пропонуємо використовувати для оцінювання ефективності соціального підприємства інтегральний коефіцієнт (K_{EF}), який включатиме сукупність критеріїв (K_{1-n}), таких як показники:

- соціальна ефективність від реалізації соціального проекту (K_1);
- ефективності діяльності соціального підприємства (K_2);
- термін окупності соціального проекту (K_3) та ін.

Таким чином формула для обчислення ефективності соціального підприємства виглядатиме так:

$$K_{EF} = K_1 \cdot i_1 + K_2 \cdot i_2 + K_3 \cdot i_3 + K_n \cdot i_n, \quad (3.1)$$

де $i_{1-4, n}$ – це вага коефіцієнту.

Соціальна ефективність передбачає позитивний вплив від реалізації соціального проекту на населення, який може бути виражений у підвищенні показників якості життя, у підвищенні рівня працевлаштування осіб з числа соціально незахищених категорій населення, підвищенні самозарадності цих осіб, їх вивільнення з числа отримувачів виплат по безробіттю, тощо. Оцінити соціальну ефективність можна за допомогою сукупної групи показників соціальної результативності підприємства, тобто, розрахунок коефіцієнта ефективності соціального підприємства представлений як середньозважене значення показників соціальної ефективності підприємства за формулою:

$$K_{\text{соц}} = \sum_{i=0}^N (ISE_i * W_i), \quad (3.2.)$$

де ISE (Indicator of Social Efficiency) – значення показника соціальної ефективності у %;

W_i – питома вага показника, його значимість;

N – кількість показників;

i – номер показника.

За аналогією з методикою оцінки ефективності інвестиційних проектів (Халатур С., 2017), було розроблено систему показників, які можна використовувати для оцінки ефективності діяльності соціального підприємства, що функціонують за бізнес-моделлю працевлаштування (табл. 3.15). Подані в таблиці показники розподілено на три групи:

- 1) Ступінь соціальної спрямованості соціального підприємства;
- 2) Ступінь впливу результатів діяльності соціального підприємства на життя населення;
- 3) Фінансове забезпечення та строки реалізації повного циклу діяльності соціального підприємства.

Загальна вага показників у кожній із груп взята за одиницю. Питома вага конкретного показника в кожній групі розрахована у порядку пріоритетності, виходячи з результатів опитування керівного складу досліджуваних підприємств.

Таблиця 3.15

Методика оцінювання ефективності діяльності соціального підприємства, що діє за бізнес-моделлю працевлаштування

Показник	Вага	Параметр	Значення, %
Ступінь соціальної спрямованості підприємства			
Відповідність результатів діяльності соціального підприємства його стратегії	0,40	Відповідає.	100
		Часткого відповідає .	50
		Не відповідає.	0
Сфера діяльності підприємства (показник накопичувальний)	0,20	Соціальні послуги для соціально незахищених груп населення.	20
		Соціальні товари для соціально незахищених груп населення.	20
		Працевлаштування соціально незахищених груп населення.	80
Рівень забезпеченості потреби в місцевості до заснування підприємства	0,15	Не більше 25%.	100
		Від 25% до 50%.	75
		Від 50% до 75%.	50
		Від 75% до 100%.	25
Населення, яке залучене та на яке безпосередньо спрямована мета діяльності підприємства.	0,25	Більше 50% населення з числа соціально незахищених категорій населення у місцевості.	100
		Від 26% до 50% населення з числа соціально незахищених категорій населення у місцевості.	80
		Від 16% до 25% населення з числа соціально незахищених категорій населення у місцевості.	60
		Від 6% до 15% населення з числа соціально незахищених категорій населення у місцевості.	40
		Менше 5% населення з числа соціально незахищених категорій населення у місцевості.	20
Ступінь впливу результатів діяльності соціального підприємства на життя населення			
Вплив на об'єм подібних ініціатив в місцевості	0,12	Раніше таких ініціатив не було.	100
		Значно зріс об'єм соціальних послуг, потреби в яких постійно зростають.	50

Продовження 3.15

Вплив на якість ініціатив	0,18	Зростає якість та удосконалюються підходи до працевлаштування населення з числа соціально незахищених категорій населення у місцевості.	100
		Зростає якість таких послуг.	60
		Удосконалюються технології.	30
Підвищення частки працевлаштованості населення з числа соціально незахищених категорій населення у місцевості на традиційному ринку праці	0,45	Більше 41% представників соціально незахищених категорій населення у місцевості, які були працівниками підприємства, успішно пройшли один цикл програми та працевлаштувались на традиційному ринку праці.	100
		Від 21% до 40% представників соціально незахищених категорій населення у місцевості, які були працівниками підприємства, успішно пройшли один цикл програми та працевлаштувались на традиційному ринку праці.	75
		Від 11% до 20% представників соціально незахищених категорій населення у місцевості, які були працівниками підприємства, успішно пройшли один цикл програми та працевлаштувались на традиційному ринку праці.	50
		До 10% представників соціально незахищених категорій населення у місцевості, які були працівниками підприємства, успішно пройшли один цикл програми та працевлаштувались на традиційному ринку праці.	25
Вартість працевлаштування однієї особи у порівнянні з вартістю його соціального забезпечення зі сторони держави на період 3 років	0,25	Нижче, більше ніж на 51%.	100
		Нижче, на від 26% до 50%.	80
		Нижче, на від 16% до 25% .	60
		Нижче, не менше ніж на 15%.	40
		Однаково.	20
Фінансове забезпечення та період реалізації мінімального циклу			
Забезпеченість підприємства фінансовими засобами на момент оцінки	0,10	Не менше ніж на 90%.	100
		Не менше ніж на 50%.	75
		Не менше ніж на 30%.	50
		Відсутнє.	15
Самоокупність	0,50	Повернення поточних витрат через отримані доходи в поточному фінансовому році.	80
		Повернення поточних витрат через отримання грантів.	20

Продовження 3.15

Частка бенефіціарів, що успішно завершують програму в період зазначеного мінімального циклу	0,40	Більше 51%.	100
		Від 26% до 50%.	75
		Від 11% до 25%.	50
		До 10%.	25

Примітка: запропоновано автором

З метою обґрунтування запропонованої методики було проведено оцінювання ефективності діяльності соціальних підприємств на базі трьох українських соціальних підприємств, що працюють з ромськими громадами та допомагають їх (ре)соціалізуватись та реалізувати свій потенціал на традиційному ринку праці: «Чіріклі», «Благо» та «Територія неупередженості й права».

Порівняльний аналіз ступінь соціальної спрямованості підприємства наведено у таблиці 3.16, і демонструє, наскільки діяльність цих трьох соціальних підприємств спрямована на досягнення соціальних цілей та вирішення проблем, що стосуються суспільства

Показник відповідності результатів діяльності соціального підприємства його стратегії та пріоритетам демонструє чи підприємство досягає запланованих результатів та виконує свої мету і завдання, враховуючи важливі соціальні аспекти.

Сфера діяльності підприємства є накопичувальним показником. Це означає, що соціальне підприємство працює в галузі, яка має значимість для суспільства. Якщо сфера діяльності підприємства відповідає соціальним потребам та проблемам, і його продукти або послуги корисні для суспільства, то можна вважати, що підприємство є ефективним у своїй соціальній спрямованості.

Рівень забезпеченості потреби до заснування підприємства в даній місцевості є важливим показником, адже, вказує на те, що підприємство відповідає на реальні потреби та проблеми місцевого населення. Якщо підприємство успішно задовольняє потреби цільової аудиторії і приносить позитивні соціальні зміни в місцевій спільноті, то воно може вважатися ефективним у своїй соціальній спрямованості.

Населення, що залучене та на яке безпосередньо спрямована мета діяльності підприємства вказує на те, чи допомагає підприємство цільовій аудиторії, надаючи їм можливості та підтримку.

Таблиця 3.16

Ступінь соціальної спрямованості підприємства

Показник соціальної ефективності	Вага показника	Підприємство «Територія неупередженості й права»		Підприємство «Чіріклі»		Підприємство «Благо»	
		Значення показника, %	Зважене значення %	Значення показника, %	Зважене значення %	Значення показника, %	Зважене значення, %
Відповідність результатів діяльності соціального підприємства його стратегії та пріоритетам.	0,40	100	40	100	40	100	40
Сфера діяльності підприємства (показник накопичувальний).	0,20	100	20	120	24	100	20
Рівень забезпеченості потреби до заснування підприємства в даній місцевості.	0,15	25	0,375	25	0,375	25	0,375
Населення, що залучене та на яке безпосередньо спрямована мета діяльності підприємства.	0,25	40	0,1	80	0,2	80	0,2
ВСЬОГО:	1	60,475		64,575		60,575	

Примітка: наведено автором на основі результатів досліджень

Оцінка ефективності діяльності за ступінем впливу результатів діяльності соціального підприємства на життя населення представлено у таблиці 3.17, і демонструє, наскільки успішно підприємства досягають своєї соціальної мети і впливає на поліпшення життя людей з обраної цільової групи.

Показник впливу на об'єм подібних ініціатив (послуг) в місцевості свідчить про ефективність соціального підприємства. Більший обсяг таких ініціатив вказує на те, що підприємство відповідає на соціальні потреби та забезпечує більш широкий доступ до необхідних послуг у місцевій спільноті.

Вплив на якість ініціатив (послуг) є також важливим показником. Якщо соціальне підприємство покращує якість наданих ініціатив або послуг, це свідчить про його ефективність. Висока якість послуг або ініціатив позитивно впливає на життя населення, забезпечує їм кращі можливості та сприяє соціальному розвитку місцевості.

Підвищення рівня працевлаштованості населення з числа соціально незахищених категорій населення у місцевості на комерційних підприємствах відображає, чи соціальне підприємство сприяє зайнятості та працевлаштуванню осіб з вразливих груп на комерційних підприємствах, тобто, успішно впливає на покращення їх соціального становища та інтеграції у суспільство.

Вартість працевлаштування однієї особи у порівнянні з вартістю його повного соціального забезпечення зі сторони держави на період 3 років також є показником ефективності соціального підприємства. Якщо витрати на працевлаштування однієї особи на підприємстві виявляються меншими, ніж вартість її повного соціального забезпечення з боку держави на тривалий період, це означає, що соціальне підприємство сприяє підвищенню ефективності витрат держави та економічній самодостатності населення.

Таблиця 3.17

Ступінь впливу результатів діяльності соціального підприємства на життя населення

Показник соціальної ефективності	Вага показника	Підприємство «Територія неупередженості й права»		Підприємство «Чіріклі»		Підприємство «Благо»	
		Значення показника, %	Зважене значення %	Значення показника, %	Зважене значення %	Значення показника, %	Зважене значення %
Вплив на об'єм подібних ініціатив (послуг) в місцевості.	0,12	100	12	80	9,6	50	6
Вплив на якість ініціатив (послуг).	0,18	100	18	100	18	100	18
Підвищення рівня працевлаштованості населення з числа соціально незахищених категорій населення у місцевості на комерційних підприємства.	0,45	0	0	50	22,5	50	22,5
Вартість працевлаштування однієї особи у порівнянні з вартістю його повного соціального забезпечення зі сторони держави на період 3 років.	0,25	60	15	60	15	60	15
ВСЬОГО	1	45		65,1		61,5	

Примітка: наведено автором на основі результатів досліджень

Оцінка ефективності діяльності за показниками фінансової забезпеченості та періодом реалізації мінімального циклу представлено у таблиці 3.18, і розкриває фінансову стійкість та життєздатність підприємств.

Забезпеченість підприємства фінансовими засобами на момент оцінки є одним з показників. Якщо соціальне підприємство має достатній рівень фінансового забезпечення, це свідчить про його ефективність і здатність забезпечувати необхідні ресурси для своєї діяльності. Фінансова стабільність дозволяє підприємству реалізовувати свої стратегічні цілі та програми, а також забезпечується його життєздатність та розвиток у тривалий період часу.

Самоокупність демонструє, чи соціальне підприємство може фінансувати свою діяльність зі своїх власних прибутків, та свідчить про його ефективність та незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Самоокупність дозволяє підприємству зберігати фінансову стабільність та збільшувати його можливості в реалізації соціальної мети.

Частка бенефіціарів, що успішно завершують програму в період зазначеного мінімального циклу, також є важливим показником ефективності соціального підприємства. Цей показник вказує на те, наскільки ефективно соціальне підприємство задовольняє потреби своїх бенефіціарів і впливає на їх життя. Висока частка успішного завершення програм свідчить про те, що підприємство пропонує ефективні рішення і надає необхідну підтримку своїм клієнтам, забезпечуючи їхню успішну інтеграцію та розвиток.

Таблиця 3.18

Фінансове забезпечення та період реалізації мінімального циклу

Показник соціальної ефективності	Вага показника	Підприємство «Територія неупередженості й права»		Підприємство «Чіріклі»		Підприємство «Благо»	
		Значення показника, %	Зважене значення %	Значення показника, %	Зважене значення %	Значення показника, %	Зважене значення %
Забезпеченість підприємства фінансовими засобами на момент оцінки	0,10	100	10	100	10	100	10
Самоокупність	0,50	50	25	60	30	50	25
Частка бенефіціарів, що успішно завершують програму в період зазначеного мінімального циклу	0,40	25	10	50	20	50	0,20
ВСЬОГО	1	45		60		55	

Примітка: наведено автором на основі результатів досліджень

Таким чином, за результатами обчислень маємо такі результати:

$K_{\text{соц}}(\text{Територія неупередженості й права}) = (60,475\% + 45\% + 45) / 3 = 50,158\%.$

$K_{\text{соц}}(\text{Чіріклі}) = (64,575\% + 55,1\% + 60) / 3 = 59,891\%.$

$K_{\text{соц}}(\text{Благо}) = (60,575\% + 61,5\% + 55) / 3 = 59,025\%.$

Розрахунок середньозваженого коефіцієнта ефективності діяльності соціальних підприємств показав, що ефективність підприємства «Чіріклі» найвища, попри те, що показники ефективності програми (ре)соціалізації для бенефіціарів, а саме частка бенефіціарів, що успішно завершують програму в період зазначеного мінімального циклу; та підвищення рівня працевлаштованості населення з числа соціально незахищених категорій населення у місцевості на комерційних підприємства – рівнозначні.

Запропонована методика дозволяє оцінити вплив проекту на підвищення рівня якості життя в окремих групах суспільства. Також таке оцінювання буде допоміжним для грантових інституцій та розпорядників державного бюджету у випадку пошуку найбільш ефективного соціального підприємства для надання додаткових фінансових ресурсів. Було б доцільно, щоб уряд збирав статистичні дані про результати діяльності соціальних підприємств в Україні та оцінював їх за цією методикою. Це дозволить створити бенчмарк результатів соціальних підприємств в Україні і використовувати його при прийнятті рішень щодо фінансової підтримки таких підприємств з боку уряду або донорів.

Висновки до розділу 3

Даний розділ сфокусовано на конкретних підходах та інструментах управління персоналом на соціальних підприємствах. Було підкреслено важливість визначення уніфікованої для соціальних підприємства досліджуваного типу матриці компетенцій для працівників-бенефіціарів як цінного інструменту для програм адаптації та розвитку. В результаті досліджень, проведених з менеджерами соціальних підприємств, що працюють з ромськими громадами, було виявлено чотири загальні компетенції, які є важливими для зростання цих працівників на соціальних підприємствах, а також їх підготовки до традиційного ринку праці. Ці компетенції включають: компетенцію ведення переговорів, гнучкість мислення, орієнтацію на результат та компетенцію організаційних знань.

Застосовуючи метод DEMATEL, було виявлено взаємозв'язки між цими компетенціями і виявлено, що компетенція організаційних знань має вплив на себе і на навички переговорів, а компетенція гнучкого мислення впливає на себе і на навички переговорів. Крім того, компетенція організаційних знань і навички переговорів взаємно впливають одна на одну. Навички переговорів не впливають на інші компетенції, але на них впливають компетенції організаційних знань і гнучкого мислення. Компетенція орієнтації на результати, з свого боку, не зазнає впливу від інших компетенцій і не впливає на них.

Для покращення процесу оцінювання рівня володіння компетенціями, також було сформовано індикатори 5-ти рівнів до кожної з компетенцій, що дозволяє більш комплексно оцінювати працівників та формувати цілі. Ця система буде сприяти оцінці зростання та прогресу працівників на соціальних підприємствах, а також підвищення їх конкурентоспроможності на традиційному ринку праці.

Дослідження також розглянуло інструмент 9-grid box як ефективний інструмент для адаптації, оцінювання, розвитку та планування наступності серед працівників на соціальних підприємствах. Варто враховувати, що

соціальні підприємства мають свою специфіку, а саме, їх метою є допомога людям з вразливих груп населення у здобутті компетенцій, що сприятимуть реалізації потенціалу на традиційному ринку праці. Такий чином плінність кадрів на соціальних підприємствах є нормальним та навіть бажаним етапом діяльності. В результаті, 9-grid box має відмінну спрямованість від тієї, що у секторі бізнесу. У бізнесі ми бажаємо мати більше працівників у найвищих квадрантах, тоді як на соціальних підприємствах така ситуація свідчить про те, що працівник надто довго перебуває на соціальному підприємстві, і вже давно готовий конкурувати з більшістю населення на традиційному ринку праці. Таким чином, як результат дослідження, ми пропонуємо набір стратегій, які будуть корисні управлінцям соціальних підприємств для використання 9-grid box. Ці стратегії відрізняються від стратегій, які працюють у бізнесових підприємствах, оскільки вони враховують контекст і мету соціальних підприємств. До того ж, було встановлено, що 9-grid box є цінним ресурсом, який слугує не тільки інструментом для планування наступності чи управління талантами, цей інструмент також забезпечує об'єктивний підхід до управління ефективністю організації шляхом аналізу інвестицій організації в людський капітал.

Попри те, що на практиці управління соціальними підприємствами не дуже поширеними є показники ефективності працівників, встановлення таких показників є важливим кроком у впровадженні управління людськими ресурсами на основі даних у цих організаціях. У даному дослідженні було запропоновано набір показників для оцінювання ефективності процесу адаптації працівників у соціальних підприємствах з урахуванням особливих цілей і завдань. Запропоновані показники включають час і вартість інвестицій, необхідних для адаптації нового працівника; час до успішного працевлаштування на традиційному ринку праці; частку вибуття працівників до завершення програми ресоціалізації; коефіцієнт підвищення кваліфікації; eNPS; рівень продуктивності; рівень залученості до проектів та ініціатив соціального підприємства. Для впровадження методики оцінювання

рекомендується використовувати різноманітні джерела інформації, такі як облік персоналу, опитування працівників, аналіз продуктивності роботи, відгуки керівництва та глибинні інтерв'ю. Крім того, для визначення успішності програми управління персоналом важливо розрахувати середній час ресоціалізації, середню вартість ресоціалізації, середній коефіцієнт вибуття та коефіцієнт працевлаштування по підприємству.

Застосування запропонованої методики допоможе соціальним підприємствам оцінювати ефективність своїх адаптаційних програм і вдосконалювати процес управління персоналом з метою досягнення їх соціальних цілей. Цей підхід, заснований на зборі та аналізі даних, дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо управління талантами, підбору персоналу, навчання та розвитку працівників. Він дозволяє соціальним підприємствам ідентифікувати області для покращення, заповнити прогалини в навичках та оптимізувати стратегії управління людським капіталом з метою кращого виконання їх місії підтримки людей з уразливих груп у входженні на традиційний ринок праці. Крім того, встановлення конкретних показників для соціальних підприємств сприяє порівнянню та обміну досвідом у цьому секторі, сприяючи співпраці між організаціями. Цей підхід також створює основу для проведення досліджень та накопичення емпіричних доказів, що сприяє розробці найкращих практик в управлінні людськими ресурсами для соціальних підприємств.

Таким чином, матриця компетенцій в сумі з показниками ефективності дозволяють систематично визначати та оцінювати навички, знання та вміння працівників. Це допомагає виявляти сильні та слабкі сторони кожного працівника та розробляти індивідуальні плани розвитку. 9-grid box є корисним інструментом для оцінки та управління процесом адаптації та розвитку нових працівників. Він дозволяє визначати швидкість адаптації та забезпечувати необхідну підтримку та навчання для прискорення цього процесу. Крім того, інструмент допомагає ідентифікувати потенційних лідерів та розробляти стратегії розвитку для забезпечення сталого зростання

та успіху працівників. Матриця компетенцій, методика оцінювання ефективності адаптації та інструмент 9-grid box забезпечують об'єктивну оцінку продуктивності, визначають пріоритетні напрямки для розвитку та адаптації працівників, а також допомагають приймати стратегічні рішення з планування та управління людськими ресурсами.

За аналогією до методики оцінювання ефективності інвестиційних проектів було розроблено методику для оцінювання ефективності діяльності соціальних підприємств, які працюють на основі бізнес-моделі працевлаштування. Ця методологія включає систему показників, що розподілені на три групи:

- ступінь соціальної спрямованості соціального підприємства;
- ступінь впливу результатів діяльності соціального підприємства на життя населення;
- фінансове забезпечення та строки реалізації повного циклу діяльності соціального підприємства.

Ця методика дає змогу систематично оцінювати соціальну впливовість підприємств та їх фінансову стабільність, що є важливими аспектами для прийняття рішень щодо фінансування соціальних підприємств з боку уряду або донорів. В цілому, результати дослідження підтверджують важливість розробки і використання спеціальної методики оцінювання ефективності соціальних підприємств, яка дозволить зібрати об'єктивні дані про їх роботу та вплив, а також приймати інформовані рішення щодо надання фінансової підтримки.

Висновки

У дисертаційній роботі наведено теоретико-методологічне узагальнення та обґрунтовано нове вирішення науково-практичної проблеми щодо забезпечення ефективності управління персоналом на соціальних підприємствах. За результатами дисертаційної роботи зроблено такі висновки:

1. Розвинуто сутнісну характеристику соціального підприємства, що діє за бізнес-моделлю працевлаштування, зокрема, її було доповнено показником плинності кадрів, як основного показника ефективної діяльності підприємства. Плинність кадрів набуває позитивної конотації (значення), за умови вибуття персоналу з соціального підприємства заради працевлаштування на традиційному ринку праці, чим демонструє основну відмінність в управлінні персоналом на комерційних та соціальних підприємствах.

2. Розвинуто методику оцінювання ефективності адаптації усіх категорій персоналу на соціальних підприємствах, яка, на відміну від наявних, враховує відмінності у контексті програми управління персоналом та завданнях працівників-бенефіціарів соціальних підприємств. В основі методики оцінювання закладено розмежування категорій персоналу соціальних підприємств на програмних працівників, тобто, тих, що забезпечують діяльність соціального підприємства, а також працівників-бенефіціарів, а саме представників цільової аудиторії підприємства, задля яких такі підприємства створювались. Завдяки такому розмежуванню є можливість враховувати різну мету та цілі для груп та транслювати їх на процеси адаптації, а, отже, у методику оцінювання ефективності адаптації.

3. Розвинуто методику оцінювання ефективності діяльності соціальних підприємств, яка, на відміну від чинних, враховує фактори соціального ефекту та передбачає розрахунок інтегрального коефіцієнта на основі складових соціальної та фінансової ефективності. В основі методики закладено методику оцінювання інвестиційної привабливості підприємства,

втім, фактори адаптовано до контексту й мети соціального підприємства. Зокрема, показник ступеню соціальної спрямованості підприємства складається з таких індикаторів, як: відповідність результатів діяльності соціального підприємства його стратегії; сфера діяльності підприємства (показник накопичувальний); рівень забезпеченості потреби в місцевості до заснування підприємства; населення, яке залучене та на яке безпосередньо спрямована мета діяльності підприємства. Показник ступеню впливу результатів діяльності соціального підприємства на життя населення обчислюється через такі індикатори як: вплив на об'єм подібних ініціатив в місцевості; вплив на якість ініціатив; підвищення частки працевлаштованості населення з числа соціально незахищених категорій населення у місцевості на традиційному ринку праці; вартість працевлаштування однієї особи у порівнянні з вартістю його соціального забезпечення зі сторони держави на період 3 років. Показник фінансового забезпечення розраховується через такі індикатори як: забезпеченості підприємства фінансовими засобами на момент оцінки, самоокупність та частка бенефіціарів, що успішно завершують програму в період зазначеного мінімального циклу.

4. Удосконалено комплексну методику оцінювання ефективності управління талантами щодо працівників-бенефіціарів соціальних підприємств на основі методу 9-grid box, що, на відміну від наявних методик, дає змогу врахувати прогрес у розвитку компетентностей працівників, та підвищення їх конкурентоспроможності на традиційному ринку праці, зокрема, із застосуванням 9-ти стратегій досягнення бажаного соціального ефекту. Важливою знахідкою стало те, що в класичному методі 9-grid box, метою управлінців є те, аби як омога більше працівників опинилось у квадратах вищого рівня (3,2; 3,3; 2,3). У той же час, на рівні соціального підприємства, наявність працівників у даних квадратах буде вважатись хибним управлінським кроком, який вказуватиме на те, що людина вже давно готова до виходу на традиційний ринок.

5. Удосконалено уніфіковану матрицю компетенцій, що, на відміну від існуючих, встановлює взаємозв'язки між компетенціями та їх позитивними поведінковими моделями, та забезпечує інструментарій для розроблення структурованих програм розвитку компетентності у працівників на соціальних та інших підприємствах, що дозволить їм бути більш конкурентоспроможними на традиційном уринку праці та успішними незалежно від обраної сфери діяльності чи професії.

Останніми роками сфера зайнятості зазнала значних змін, спричинених суспільними змінами, економічними спадами та глобальними кризами. Ці зрушення призвели до збільшення кількості осіб, які потрапляють до категорії соціально незахищених, зокрема інвалідів, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та ін. Соціальні підприємства пропонують цим людям порятунок, пропонуючи можливість здобути основні навички та вдосконалити себе, щоб відповідати вимогам традиційного ринку праці.

Соціальні підприємства суттєво відрізняються від своїх комерційних аналогів, що вимагає різних підходів до управління персоналом. Хоча принципи ефективного управління персоналом залишаються актуальними, соціальні підприємства працюють у складній мережі соціальних, економічних та етичних парадигм. Методи та інструменти, які традиційно використовуються в звичайних організаціях, можуть не повністю відповідати унікальним викликам і можливостям, які пропонують соціальні підприємства. Таким чином, ретельне дослідження є важливим для визначення та розробки методології управління персоналом, спеціально адаптованої до потреб соціальних підприємств, забезпечуючи успішну інтеграцію та розширення можливостей соціально маргіналізованих осіб, яких вони обслуговують.

Отже, розуміння ефективних методів та інструментів управління персоналом на соціальних підприємствах стало актуальною сферою досліджень для сприяння інклюзивності та максимізації потенціалу цих підприємств.

Список використаних джерел

1. Аналітичний звіт щодо результатів дослідження «Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: стан та перспективи розвитку» Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». 2002. Доступно: <<http://uniter.org.u>> [Дата звернення 12 лютого 2021]
2. Балабанова, Л., 2006. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К.: Професіонал. 512 с.
3. Бендасюк, О., 2010. Державне управління соціальним захистом населення в умовах ринкової економіки. *Галицький економічний вісник*, № 1 (26), с. 123–126.
4. Бойківська, Г.М. та Дончак, Л.Г., 2019. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*, №28, с.88-93.
5. Бортнік, С., 2013. Формування підходу до комплексного оцінювання персоналу підприємства. *Економічний форум: науковий журнал*, № 2, с. 131–138.
6. Вернацький, В., 2005. Вибрані праці. К.: Наукова думка, 303 с.
7. Винничук, Р., 2018. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*, №21, с. 246–250.
8. Винничук, Р., Юрченко Г., 2019. Особливості управління інклюзивними колективами в організації. *Економіка та управління підприємствами*, №27. с. 115–122.
9. Вітри змін. Доступно: <<https://www.windsofchanges.com.ua/>> [Дата звернення 12 квітня 2023]
10. Воробей, В., 2005. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? *Києво-Могилянська бізнес держ. студія*, №10, с. 11–20.
11. Всесвітня бізнесова рада із сталого розвитку (WBCSD – World Business Council for Sustainable Development). Доступно: <www.wbcsd.org> [Дата звернення 12 січня 2020]

12. Всеукраїнського перепису населення 2001 року. Доступно: <<http://2001.ukrcensus.gov.ua/results/general/nationality/>> [Дата звернення 12 квітня 2023]
13. Гальчинський, А., 1997. Україна: наука та інноваційний розвиток. Київ: Наукова думка, 66 с.
14. Глобальна бренд-консалтингова агенція Interbrand. Доступно: <<http://www.interbrand.com>> [Дата звернення 12 січня 2020]
15. Глобальні Цілі сталого розвитку. Доступно: <<http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>> [Дата звернення 12 січня 2020]
16. Головатий, М., 2004. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій / М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. К.: МАУП. 368 с.
17. Горіховий дім. Доступно: <<http://gorihoviydim.com.ua/>> [Дата звернення 12 квітня 2023]
18. Гриненко, А, 2001. Соціальна політика підприємства: методологічний аспект. *Социально-трудовые отношения в современных экономических условиях*. (Т. 2). Донецк : ИЭП НАН Украины.
19. Грішнова, О., 2009. Соціальний капітал: сутність, значення, взаємозв'язок з іншими формами капіталу. *Вісник Україна: аспекти праці*, №3. с. 19-24.
20. Данилевич, Н.С., Поплавська, О.М. та Олішевська, А.В., 2018. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка», № 1, с.223-229.
21. Дейлі, Г., 2002. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку/[пер. з англ.]. К.: Інтелсфера, 297 с.
22. Державна служба статистики України. Доступно: <<https://ukrstat.gov.ua/>> [Дата звернення 12 січня 2020]

23. Дорогунцов, С., Ральчук, О., 2001. Сталий розвиток – цивілізаційний діалог природи і культури. *Вісник НАН України*, №10. с. 16-32.
24. Думанська, І., 2018. Фінансове забезпечення інноваційних процесів в АПК України: теорія, методологія та практика: монографія. К.:ДВНЗ «Університет банківської справи», 298 с.
25. Дюк, А., 2019. Соціальне підприємництво як інноваційна форма організації бізнесу. *Modern Economics*, № 17, с.86-93.
26. Економічний форум : наук. журн. / Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк. 2013. № 2. С. 131–138.
27. Емаус-Осея. Доступно: <<http://www.oselya.lviv.ua/>> [Дата звернення 12 квітня 2023]
28. Завадських, Г., Тебенко, В., 2020. Практичні аспекти становлення соціального підприємництва в Україні. *Бізнес Інформ*, № 11. с. 177–185.
29. Завіновська, Г., 2003. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. К.: КНЕУ. 432 с.
30. Заволока, Ю., Сідненко, М., Івко, А., 2019. Проблеми та перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*, №5.
31. Захарчин, Г.М. та Гладун, С.О., 2020. Емоційний інтелект у контексті адаптації молодих фахівців до професійної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. №29, с.57-60.
32. Захарчин, Г.М. та Гладун, С.О., 2018. Чинники успішної адаптації та працевлаштування молодих фахівців. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, № 23(8), с.75-78.
33. Захарчин, Г.М. та Гладун, С.О., 2022. Формування нової культури взаємодії персоналу в умовах війни. *Інфраструктура ринку*, № 68, с.94-98.

34. Захарчин, Г.М. та Любомудрова, Н.П., 2020. Емоційний інтелект та креативність як сучасний інструментарій менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. №34, с.76-80.
35. Захарчин, Г.М. та Любомудрова, Н.П., 2016. Нові аспекти управління персоналом в умовах побудови громадянського суспільства. *Актуальні проблеми економіки*, № 5, с.254-259.
36. Захарчин, Г., Соболев, І., 2016. Оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства на засадах маркетингу. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка", Логістика*. № 846. с. 62-66.
37. Звіт Європейського центру прав ромів, 2016. *Рух зупинено*, № 16, 113.
38. Зеркалов, Л., 2013. Проблеми екології сталого розвитку: монографія. Київ: Основа, 430 с.
39. Зінченко, А., Саприкіна, М., 2010. Корпоративна соціальна відповідальність 2005–2010: стан та перспективи розвитку. К: Фарбований лист.
40. Зінченко, О., Хімченко, А., 2013. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку. *Бізнес-інформ*, №4, с. 281–286.
41. Іліїч, Л., 2007. Ефективність відтворення трудового потенціалу України: монографія. К.: Енергія плюс.
42. Ільченко, В., 2022. Соціальне підприємство як індикатор свідомості суспільства. *Економічний простір*, №178, с.46-50.
43. Калінеску, Т., Романовська, Ю., Кирилов, О., 2007. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля.

44. Ковалевська, А., Нечипоренко, Я., 2019. Підприємництво на базі громади як особливий вид соціального підприємництва. *Молодий вчений*, №71(7), с. 134-141.
45. Колот, А., 2002. Мотивація персоналу: Підручник. / А.М. Колот – К.: КНЕУ. 337 с
46. Колот, А., 2010. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку. Київ: ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана».
47. Колот, А., 2013. Корпоративна соціальна відповідальність і проблеми її сприймання суспільством. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: збірник наукових праць*, №2(6), с. 6–14.
48. Комісаренко, А., 2021. Соціальне підприємництво як ефективний механізм сталого розвитку в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*. № 1, с. 140-147.
49. Лункіна, Т., 2020. Соціальне підприємництво в Україні як сучасний тренд розвитку: особливості, фінансові аспекти. *Інфраструктура ринку*, №39. с. 297-303.
50. Лункіна, Т., Іваненко, Г., 2019. Особливості розвитку соціального підприємництва: закордонний досвід. *Modern Economics*. № 15 (2019), с. 142-147.
51. Любомудрова, Н.П. та Гойчук, В.І., 2022. Зміни на ринку праці в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*, [online] 40. Доступно: <<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1462/1407>> [Дата звернення 22 Червень 2023].
52. Мельник, О., 2016. Соціальне підприємництво: засади та можливості розвитку. *Економіка підприємства: теорія і практика: зб. матеріалів VI Міжнар. наук. -практ. конф.*, 13 жовт. 2016 р. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім.

53. Міжнародна група з прав меншин, 2019. Роми в Україні – Час для дій: Пріоритети та шляхи ефективної політики інтеграції. Доступно: <https://minorityrights.org/wp-content/uploads/2019/05/MRG_Rep_Ukraine_UKR_Apr19.pdf> [Дата звернення 09 квітня 2022].

54. Міжнародний фонд Відродження, 2021. Аналітичний бриф за результатами дослідження «Мапування потенціалу працевлаштування та розвитку підприємництва в ромських громадах (на матеріалі Волинської, Донецької, Закарпатської, Луганської, Одеської, Харківської, Черкаської областей)». Доступно: <<https://www.irf.ua/wp-content/uploads/2021/04/employment-brief-corrected2.pdf>> [Дата звернення 09 квітня 2022].

55. Міністерство соціального захисту України. Доступно: <<https://www.msp.gov.ua/>> [Дата звернення 09 квітня 2022].

56. Місія МОП в Україні: актуальні питання обговорено, пріоритети визначено. Доступно: <<http://www.ntser.gov.ua/ntserprofspilku/zayavu-ta-iniciativu/762>> [Дата звернення 09 квітня 2022].

57. Навроцька, Є., 2013. Ромологія: Історія і сучасність. *Матеріали Міжнародних наукових читань*. Ужгород, Україна, 24-26 жовтня 2013 року. Поліграфцентр «Ліра».

58. Назарова, Г.В., Гончарова, С.Ю. та Хоменко, П.П., 2022. Стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства у повоєнний період. *Економіка та суспільство*, №45.

59. Нижник, В., Харун, О., 2011. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Хмельницький: ХНУ. 210 с.

60. Потапенко, В., 2012. Стратегічні пріоритети безпечного розвитку на засадах «зеленої економіки». К.: НІСД, 360 с.

61. Про Основні засади державної екологічної політики України на період до 2020 року: Закон України від 21.12.2010 р. №2818-VL. Доступно: <<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2818-17>> [Дата звернення 09 Січня 2020]

62. Про схвалення Стратегії реформування системи надання соціальних послуг. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.08.2012 р. № 556-р. Доступно: <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/556-2012>> [Дата звернення 09 квітня 2022].

63. Продіус, О., Журавель, А., Сітор, М., 2013. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *Економіка: реалії часу*, №1(6), с. 172–177.

64. Савельєв, Ю., 2012. Суперечності концепції соціального виключення і включення: вплив соціально-політичного дискурсу на соціологічні теорії. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*, № 3. с. 33-41.

65. Савченко, В., 2002. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. К: КНЕУ. 351 с

66. Свинчук, А., 2017. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін: посібник. К: Ві Ен Ей, 188 с.

67. Світовий банк. Доступно: <<https://data.worldbank.org/indicator/SL.EMP.VULN.ZS>> [Дата звернення 20 січня 2020]

68. Свонсон, Д., 2004. Національні стратегії сталого розвитку. Впровадження стратегічних і скоординованих дій: виклики, підходи та інновації (на основі аналізу досвіду 19 країн). К.: Міжн. Ін-т стал. Розв.; Нім. Т-во техн. Співр-ва; ПРООН, 50 с.

69. Словник української мови: в 11 томах, 1978. *Розвиток*. АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. Київ: Наукова думка, [online] с. 878. Доступно: <<http://sum.in.ua/s/rozvytok>> [Дата звернення 09 Січня 2020].

70. Словник української мови: в 11 томах, 1978. *Сталий*. АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. Київ: Наукова думка, [online] с. 878. Доступно: <<http://sum.in.ua/s/stalyj>> [Дата звернення 09 Січня 2020].
71. Соколова, Л., Колісник, В., Соколов, О. 2018. Науково-методичний підхід до оцінки мотивації праці фахівців ІТ-підприємств на основі компетенцій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Збірник наукових праць, №4 (51), с. 266–272
72. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. Доступно: <http://www.un.org.ua/files/Concept_Paper.pdf> [Дата звернення 09 лютого 2021].
73. Супрун, Н., 2013. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення (в контексті цілей стратегії «EUROPE-2020»). *Український соціум*, №2(45), с. 163–176.
74. Тернова, І., 2017. Оцінка рівня соціального та економічного розвитку України в умовах глобалізації. *Соціальна економіка*, №54 (2).
75. Трегобчук, В., 1994. Стратегія ресурсно-екологічної безпеки соціально-економічного розвитку. *Вісник Економіка України*, №12. 496 с.
76. Франко, І., 1986. Зібрання творів у п'ятидесяти томах. К.: Наукова думка, Т. 45: Філософські праці. 575 с.
77. Халатур, С., Халатур, О., 2018. Методичний інструментарій фінансування інноваційної діяльності в АПК. *Світ фінансів*, № 3 (60), с. 65–77. 3.
78. Хвесин, М., Лизун, К., 2015. Економічні аспекти управління природними ресурсами та забезпечення сталого розвитку в умовах децентралізації влади в Україні. К.: ДУ ІЕПСР НАН України, с. 72.
79. Черенько, Л., 2022. Якість життя населення України та перші наслідки війни. Національна Академія Наук України, Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи. Київ.

80. Щьокіна, Є., Задорожнюк, Н., Білоусова, І., 2020. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*, №43. с. 347–351.

81. Юрченко, Г., 2021. Ретроспективне переосмислення теорії людського капіталу та сучасні тенденції управління людським капіталом підприємства в умовах вітчизняної економіки у постепідемічний період. В: *Фінансова система країни: фактори впливу*. Львів, Україна, 25 грудня 2021 р. Львів: Львівська економічна фундація.

82. Юрченко, Г., 2023. Забезпечення ефективності управління персоналом на соціальних підприємствах. В: *Управління персоналом в системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку*. Львів, України, 31 травня 2023 р. Львів: Національний університет «Львівська політехніка».

83. Юрченко, Г., 2023. Метод 9-grid box в управлінні розвитком персоналу на соціальних підприємствах. В: *Реформування міжнародних економічних відносин і світового господарства в сучасних умовах*. Ужгород, Україна, 24 – 25 березня 2023 р. Ужгород: Ужгородський національний університет.

84. Юрченко, Г., Ситник, Й., 2021. Актуалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*, 24.

85. Юрченко, Г., Ситник, Й., 2021. Ретроспективне переосмислення теорій людського капіталу в умовах вітчизняної економіки та постепідемічний період. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*, 4 (63), с. 75 – 80.

86. Юрченко, Г., Ситник, Й., 2020. Сталий розвиток та залучення соціально незахищених категорій населення до ринку праці. *Інтернаука, Економічні науки*, 3 (35), с. 85 – 95.

87. Юрченко, Г., Ситник, Й., 2021. Актуалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку

України. В: *Трансформаційні процеси національної економіки: проблеми та перспективи розвитку*. Запоріжжя, Україна, 14 – 15 травня 2021 р. Херсон: Видавництво «Молодий вчений».

88. Юрченко, Г., Ситник, Й., 2021. Концепція корпоративної соціальної відповідальності як модель тристоронніх відносин у суспільстві. В: *Розвиток фінансової системи на різних рівнях управління: підприємство, регіон, держава*. Львів, Україна, 29 травня 2021 р. Львів: Львівська економічна фундація.

89. Юрченко, Г., Ситник, Й., 2021. Сутнісна характеристика феномену «соціальне підприємство», що діє за бізнес-моделлю працевлаштування. *Економіка та суспільство*, № 34.

90. Юрченко, Г., Ситник, Й., 2022. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах. *Економіка та суспільство*, 39.

91. Якімова, Н., 2016. Моделювання професійно-освітніх траєкторій молоді в аспекті забезпечення її конкурентоспроможності. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, № 1. с. 184-193.

92. AIHR. 9-grid-box in Talent management. [online] Available at: <<https://www.aihr.com/blog/9-box-grid/>> [Accessed 5 May 2023].

93. Alter, K., 2007. Social Enterprise Typology. *Virtue Ventures LLC*.

94. Bendassolli, P., Borges-Andrade, J., Gondim, S., Makhamed, Y., 2016. Performance, Self-Regulation, and Competencies of Entrepreneurs in Brazilian Creative Industries. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 32, pp. 1-9.

95. Black, N., 2021. Compensating employees in micro-sized social enterprises with innovative HR practices. *Employee Relations*. 43(2), pp. 496-506.

96. Boikivska, G., Vynnychuk, R., Povstyn, O., Yurkevich, G. And Gontar, Z., 2021. Cognitive aspects in the process of human capital management in conditions of post-pandemic social constructivism. *Postmodern Openings*, 12(1), pp.296-307.

97. Boikivska, G., Mokhonko, G., Andrushkiv, R., Lytvynova, L. And Guk, O., 2022. Modern technologies of personnel management in the conditions of

digital economy development. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 22(2), pp.283-289.

98. Bornstein, D., Davis, S., 2010. *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know?* Oxford University Press. Kindle Edition. P. 1.

99. Boschee J., 1998. Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship. [online] Available at: <<http://www.socialent.org/pdfs/MergingMission.pdf>> [Accessed 5 April 2022].

100. Bowen, H., 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York : Harper & Row.

101. Boyatzis, 2007. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. 27(1), pp. 5-12.

102. Carroll, A., 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management*. 4(4), pp. 497–505.

103. Carroll, A., 1999. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society*. 38(3).

104. Chala, N., Poplavska, O., Danylevych, N. And Maksma, M., 2021. Competencies of personnel in economy 4.0: challenges and solutions. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 14 (Special issue), pp.53-59.

105. Chamorro-Premuzic, T., 2017. *The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is Key to Unlocking Human Potential*, Little Brown Book.

106. Chirikli Foundation. [online] Available at: <<http://www.chirikli.com.ua/index.php/ua/>> [Accessed 5 April 2023].

107. Chiru, C., Ciuchete, S., Lefter (Sztruten), G., Paduretu, E., 2012. A Cross Country Study on University Graduates Key Competencies. An Employer's Perspective. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 46, pp. 4258-4262.

108. Cook, M., Willetts, M., 2019. Affiliations for homeless individuals through social enterprise employment. *Social Enterprise Journal*. 15(2), pp. 215-232.

109. Corbacho, A., Garcia-Escribano, M. and Inchauste, G., 2007. Argentina: macroeconomic crisis and household vulnerability. *Review of Development Economics*. 11(1), pp. 92-106.
110. Cripe, E., 2012. Competency Development Guide. *Workitect Inc.*
111. Danylevych, N. And Poplavska, O., 2020. Social responsibility and social partnership in the 4th industrial revolution context: case of Ukraine. REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos*, [online] 135. Available at: <<https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/69185>>; [Accessed 22 June 2023].
112. Drucker, P., 1984. The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*. 26(2), pp. 53–63.
113. Fisher, M., Weber, B., 2000. Does economic vulnerability depend on place of residence? Asset poverty across metropolitan and nonmetropolitan areas. *The Review of Regional Studies*. 34(2), pp. 137-155.
114. Fontela, E., Gabus, A., 1974, DEMATEL, innovative methods, Report no. 2. Structural analysis of the world problematique. *Battelle Geneva Research Institute*. Geneva.
115. Friedman, M., 1970. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. *New York Times Magazine*. 13, pp. 122–126.
116. Greyston bakery. [online] Available at: <<https://www.greyston.org/bakery/>> [Accessed 5 April 2022].
117. Jacqueline, M., 2008. Hybrid Organizations: Social Enterprise and Social Entrepreneurship. UK: *Pearson Education Limited*, 76 p.
118. Kashi, K., Friedrich, V., 2013, Manager's Core Competencies: Applying the Analytic Hierarchy Process Method in Human Resources. In: *Proceedings of the 9th European Conference on Management Leadership and Governance, Academic Conferences and Publishing International Limited, Reading*, pp. 384-393.

119. Lin, C., Wu, W., 2008. A causal analytical method for group decision-making under fuzzy environment. *Expert Systems with Applications*. 34(1), pp. 205-213.
120. Mimi Silbert program. [online] Available at: <<https://buildingpharmabrands.wordpress.com/tag/mimi-silbert/>> [Accessed 5 April 2022].
121. Minnesota Diversified Industries. [online] Available at: <<https://www.mdi.org/>> [Accessed 5 April 2022].
122. Mooney, A., 2007. Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference? *Journal of Education for Business*. 83(2), pp. 110-115.
123. Nazarova, G.V., Luhova, V.M., Semenchenko, A.V., Ivanisov, O.V. and Nazarov, N.K., 2020. Mathematical model of efficiency of partisipative management system. *Revista Espacios*, [online] 41(15). Available at: <<https://www.revistaespacios.com/a20v41n15/20411511.html>>; [Accessed 22 June 2023].
124. OECD competency framework. [online] Available at: <https://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf> [Accessed 5 April 2023].
125. Pioneer Human Services. [online] Available at: <<https://pioneerhumanservices.org/>> [Accessed 5 April 2022].
126. Price, M., 2008. Social enterprise: what it is and why it matters. *Fflan*. 83 p.
127. Priorities for health system recovery in Ukraine - joint discussion paper. world health organization. (2022). [online] Available at: <<https://www.who.int/europe/publications/m/item/prioritiesfor-health-system-recovery-in-ukraine-joint-discussion-paper>>[Accessed 5 April 2023].
128. Prokhorova, V., Kovalenko, O., Bozhanova, O. And Zakharchyn, H., 2023. The paradigm of emergent qualities of education management as a scientific and technological platform for sustainable development. *IOP Conference Series*:

Earth and Environmental Science, [online] 1150(1). Available at: <<https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1150/1/012014/pdf>> [Accessed 22 June 2023].

129. Ragland T., 2018. What will be your strategy for 2018? [online] Available at: <<http://www.management.com.ua/notes/talent-strategy-2018.html>> [Accessed 5 April 2022].

130. Roma Center in Odesa. [online] Available at: <<https://www.romacentr.org/>> [Accessed 5 April 2023].

131. Roma of Ukraine TERNIPE. [online] Available at: <<https://www.helsinki.org.ua/blogs/tymchasovi-poselennia-romiv-ta-mistsevi-zhyteli-ie-popyt-na-vyrishennia-skladnykh-pytan/>> [Accessed 5 April 2023].

132. Schweyer, A., 2004. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Toronto, Ont.: Wiley. 253 p.

133. Sharma, A., Bhatnagar, J., Jaiswal, M., Thite, M., 2022. Interplay of enterprise social media and learning at work: a qualitative investigation. *Journal of Enterprise Information Management*. 35(2), pp. 550-565.

134. Skills Framework for the Information Age. [online] Available at: <<https://sfia-online.org/en>> [Accessed 5 April 2023].

135. Sotnikova, Yu., Nazarova, G., Nazarov, N. And Bilokonenko, H., 2020. Digital technologies in HR management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, [online] 42(4), pp.527-535. Available at: <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54> [Accessed 22 June 2023].

136. Spencer, L., Spencer, S., 1993. Competence at Work. New York: John Wiley and Sons, Inc.

137. The Chartered Institute of Personnel and Development. [online] Available at: <<https://www.cipd.org/en/>> [Accessed 5 April 2022].

138. The Social Progress Index. A report from The Social Progress Imperative. Доступно: <<https://www.socialprogressindex.com/>> [Дата звернення 20 січня 2020]

139. Voice of Romni. [online] Available at: <<https://www.facebook.com/voicefromni/>> [Accessed 5 April 2023].
140. WAVE competency matrix. [online] Available at: <<https://www.savilleassessment.com/wave/>> [Accessed 5 April 2023].
141. Western Balkans [online] Available at: <<https://documents1.worldbank.org/curated/en/642861552321695392/pdf/Breaking-the-Cycle-of-Roma-Exclusion-in-the-Western-Balkans.pdf>> [Accessed 5 April 2022].
142. World Bank Group, 2005. Roma in an expanding Eupore: Breaking the poverty cycle. [online] Available at: <<https://documents1.worldbank.org/curated/en/600541468771052774/pdf/30992.pdf>> [Accessed 5 April 2022].
143. World Bank Group, 2014. Promoting Access to Productive Employment for Marginalized Roma. [online] Available at: <<https://www.worldbank.org/en/results/2014/06/13/promoting-access-to-productive-employment-for-marginalized-roma>> [Accessed 5 April 2022].
144. Yurchenko H., 2023. Metrics and indicators in adaptation process of employees at social enterprises. B: *Global science and education in the modern realities*. Seattle, the USA, 24 травня 2023 р. Seattle: Sworld-US.
145. Yurchenko H., Sytnyk Y., 2022. The competence matrix as a tool to ensure the effectiveness of personnel development programs in social enterprises. *AD ALTA – Journal of Interdisciplinary Research*, 12 (2, Special Issue), с. 83-88.
146. Zakcharchyn, G., Lyubomudrova, N., 2019. Social-culturological aspects of competition. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 6(1), p.30-35.
147. Zwell, M., 2000. Creating a Culture of Competence. *New York: John Wileyand Sons, Inc.*

Додатки

Додаток А

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Монографії

1. Юрченко, Г.М. (2021). Ретроспективна сутність та сучасні тенденції управління людським капіталом підприємств в постепідемічних умовах національної економіки. Г.М. Захарчин, Й.С. Ситник, А.О. Касич та ін. (р. 4.2, с. 200 – 209). *Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технологія та пріоритети: монографія*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

2. Юрченко, Г.М., Ситник, Й.С., 2020. Сталий розвиток та залучення соціально незахищених категорій населення до ринку праці. *Інтернаука, Економічні науки*, 3 (35), с. 85 – 95. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, Polish Scholarly Bibliography (PBN), ResearchBib, Electronic Journals Library, Open J-Gate, Bielefeld Academic Search Engine (BASE), Ulrichsweb Global Serials Directory, Academic keys, Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky*).

3. Юрченко, Г.М., Ситник, Й.С., 2021. Актуалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*, 24. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI), Directory of Open Access Journals (DOAJ)*).

4. Юрченко, Г.М., Ситник, Й.С., 2021. Ретроспективне переосмислення теорій людського капіталу в умовах вітчизняної економіки та

постепідемічний період. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*, 4 (63), с. 75 – 80. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, the ICI Journal Master List*).

5. Юрченко, Г.М., Ситник, Й.С., 2021. Сутність характеристика феномену «соціальне підприємство», що діє за бізнес-моделлю працевлаштування. *Економіка та суспільство*, 34. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI), Directory of Open Access Journals (DOAJ)*).

6. Юрченко, Г.М., Ситник, Й.С., 2022. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах. *Економіка та суспільство*, 39. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI), Directory of Open Access Journals (DOAJ)*).

1.3. Публікації у науковому виданні іншої держави

7. Yurchenko H., Sytnyk Y., 2022. The competence matrix as a tool to ensure the effectiveness of personnel development programs in social enterprises. *AD ALTA – Journal of Interdisciplinary Research*, 12 (2, Special Issue), с. 83-88. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Web of Science (ESCI), The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences (ERIH PLUS), CrossRef, EBSCO, Index Copernicus*).

1.4. Опубліковані праці апробаційного характеру

8. Юрченко, Г.М., Ситник, Й.С., 2021. Актуалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку України. В: *Трансформаційні процеси національної економіки: проблеми та перспективи розвитку*. Запоріжжя, Україна, 14 – 15 травня 2021 р. Херсон: Видавництво «Молодий вчений».

9. Юрченко, Г.М., Ситник, Й.С., 2021. Концепція корпоративної соціальної відповідальності як модель тристоронніх відносин у суспільстві. В: *Розвиток*

фінансової системи на різних рівнях управління: підприємство, регіон, держава. Львів, Україна, 29 травня 2021 р. Львів: Львівська економічна фундація.

10. Юрченко, Г.М., 2021. Ретроспективне переосмислення теорії людського капіталу та сучасні тенденції управління людським капіталом підприємства в умовах вітчизняної економіки у постепідемічний період. В: *Фінансова система країни: фактори впливу*. Львів, Україна, 25 грудня 2021 р. Львів: Львівська економічна фундація.

11. Юрченко, Г.М., 2023. Метод 9-grid box в управлінні розвитком персоналу на соціальних підприємствах. В: *Реформування міжнародних економічних відносин і світового господарства в сучасних умовах*. Ужгород, Україна, 24 – 25 березня 2023 р. Ужгород: Ужгородський національний університет.

12. Yurchenko H., 2023. Metrics and indicators in the adaptation process of employees at social enterprises. В: *Global science and education in the modern realities*. Seattle, the USA, 24 травня 2023 р. Seattle: Sworld-US.

13. Юрченко, Г.М., 2023. Забезпечення ефективності управління персоналом на соціальних підприємствах. В: *Управління персоналом в системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку*. Львів, України, 31 травня 2023 р. Львів: Національний університет «Львівська політехніка».

Продовження додатку А

Апробація результатів роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Форма участі
1	Всеукраїнська науково-практична конференція	Трансформаційні процеси національної економіки: проблеми та перспективи розвитку	Запоріжжя, Україна, 14 – 15 травня 2021	Заочна
2	Всеукраїнська науково-практична конференція	Розвиток фінансової системи на різних рівнях управління: підприємство, регіон, держава	Львів, Україна, 29 травня 2021	Заочна
3	Всеукраїнська науково-практична конференція	Фінансова система країни: фактори впливу	Львів, Україна, 25 грудня 2021	Заочна
4	Всеукраїнська науково-практична конференція	Реформування міжнародних економічних відносин і світового господарства в сучасних умовах	Ужгород, Україна, 24 – 25 березня 2023	Заочна
5	Міжнародна науково-практична конференція	Global science and education in the modern realities	Seattle, the USA, 24 травня 2023	Заочна
6	Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція	Управління персоналом в системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку	Львів, Україна, 31 травня 2023	Очна

Додаток Б

Довідки про впровадження наукових ідей та результатів наукових досліджень та акти про використання результатів наукових досліджень



АКТ

про використання результатів дисертаційної роботи
Юрченко Галини Миколаївни

«Забезпечення ефективності управління персоналу на соціальних підприємствах»,
представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073
«Менеджмент», при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту персоналу та
адміністрування Національного університету «Львівська політехніка» за темою:
«Прогнозування впливу креативної економіки на молодіжний ринок праці»

Комісія у складі – начальника НДЧ д.т.н., ст. досл. Романа НЕБЕСНОГО та членів: зав. відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень к.т.н. Галини ЛАЗЬКО, завідувача кафедри менеджменту персоналу та адміністрування д.е.н., доцент Йосифа СИТНИКА та заст. начальника планово-фінансового відділу Ірини ФАСТ цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи здобувача наукового ступеня доктора філософії Юрченко Галини Миколаївни на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Львівська політехніка» за темою: «Прогнозування впливу креативної економіки на молодіжний ринок праці» (номер державної реєстрації 0118U000411)

Зокрема, Галиною ЮРЧЕНКО удосконалено систему адаптації персоналу з урахуванням потреб працівників з числа соціально незахищених та/чи маргінальних груп суспільства (Розділ 2. Робота з молодими фахівцями креативних індустрій, п. 2.7. Особливості управління інклюзивними колективами), що, на відміну від існуючих, дозволяє задіяти до традиційного ринку праці економічно пасивне населення.

Голова комісії:

Начальник науково-дослідної частини,
д.т.н., ст. досл.

Роман НЕБЕСНИЙ

Члени комісії:

Зав. відділу науково-організаційного
супроводу наукових досліджень

Галина ЛАЗЬКО

В.о. заступника начальника планово-фінансового відділу

Ірина ФАСТ

Завідувач кафедри менеджменту персоналу
та адміністрування, д.е.н., доцент

Йосиф СИТНИК

Закарпатський обласний благодійний Фонд «Благо»
Координатор проекту REYN-Україна



Юридична адреса
вул.Швабська 17/2
м.Ужгород 88000
Фактична адреса
Соціальний центр «Благо»
вул.Дендеші 10 м.Ужгород
88000

Телефон: +380501518605
Ел. пошта:
eleonorakulcar@gmail.com
website:
<https://ukrainecharity.wixsite.com/blago>

Вих.№ 45 від 03.05.2022р.

До спеціалізованої вченої ради
Національного університету
«Львівська політехніка»

Довідка
про використання результатів дисертаційного дослідження
здобувача кафедри менеджменту персоналу та адміністрування
Національного університету «Львівська політехніка»
Юрченко Галини Миколаївни

Пропозиції та рекомендації, які отримані у процесі дослідження здобувачем, Юрченко Галиною Миколаївною, в частині розбудови уніфікованої матриці компетенцій працівника соціального підприємства з числа представників соціально незахищених груп населення, як ось внутрішньо переміщені особи, жінки та роми, дозволяють розробити відповідні програми навчання та розвитку в рамках проектів, спрямованих на ресоціалізацію.

В результаті застосування розробленої автором матриці компетенцій в діяльності проектів Закарпатського обласного благодійного фонду «Благо», вдалось проаналізувати прогрес кожного окремого працівника (учасника) програми, виявити сильні та слабкі сторони діючих навчальних програм, удосконалити наставницьку програму, що у свою чергу підвищило коефіцієнт успішного працевлаштування випускників програм Фонду на 1,5. Таким чином підвищилась ефективність управління персоналом (учасниками проекту) Фонду.

З повагою !
Голова ЗОБФ "Благо" та національна координаторка
мережі REYN-України



Елеонора Кулчар



Міжнародна благодійна організація «Ромський жіночий фонд «Чіріклі»
International Charitable Organization "Roma Women Fund "Chiricli"

адреса: м Київ, вул. Васильківська, 53, к.93
тел.+38 044-257-19-29, e-mail: fond.chirikli@gmail.com

від 11.10.2021 року

До спеціалізованої вченої ради
Національного університету
«Львівська політехніка»

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача Юрченко Галини Миколаївни

Основні положення, висновки і рекомендації дисертаційного дослідження здобувача кафедри менеджменту персоналу і адміністрування Національного університету «Львівська політехніка» Юрченко Галини Миколаївни на здобуття наукового ступеня доктора філософії в частині методичного забезпечення удосконалення та розвитку управління персоналом на соціальних підприємствах були використані у проектах з розвитку економічної активності жінок ромської спільноти. Зокрема отримали прикладне застосування:

- модель матриці компетенцій для працівників соціального підприємства;
- метрики оцінювання рівня ефективності адаптації працівників соціального підприємства.

В результаті застосування вище вказаних методичних розробок дозволило керівнику

проекту Організації конкретизувати матрицю компетенцій для працівників соціального підприємства, а також запровадити вимірні показники рівня ефективності адаптації, що дало змогу обґрунтовано оцінювати готовність працівників до виходу на традиційний ринок праці та удосконалити конкретні навчальні заходи для їх подальшого розвитку.

Застосовані методичні рекомендації мали позитивний вплив на результати проектів МБО «Чіріклі» з розвитку соціального підприємства серед ромського населення України.

Директор



Кондур Ю.Д.

від 22.02.2021 року

До спеціалізованої вченої ради
Національного університету
«Львівська політехніка»

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача кафедри менеджменту персоналу та адміністрування
Національного університету «Львівська політехніка»
Юрченко Галини Миколаївни на здобуття наукового ступеня доктора філософії у
діяльність ГО «Правозахисний ромський центр»

Розроблені Юрченко Галиною Миколаївною методичні та практичні засади управління персоналом на соціальних підприємствах - основа розвитку та модернізації підходів громадянського суспільства та держави до залучення представників соціально незахищених категорій населення до трудової діяльності

У результаті застосування авторських розробок запропоновано методологічні та практичні рекомендації щодо формування моделей розвитку працевлаштування соціально незахищених категорій населення, зокрема, представників ромської спільноти України, в т.ч. жінок, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших, і які були представлені до громадського обговорення проекту стратегії інтеграції ромського населення при Державній службі України з етнополітики та свободи совісті під Коаліції ромської НУО

Директор



Кондур В.А.

ТОВ Едвантіс, Україна, 79026,
Львівська обл., м. Львів,
вул. В.Великого, 2

ТОВ Едвантіс, Україна, 81130,
Львівська обл., Пустомитівський р-н,
с. Сокольники, вул. Наварійська, 2

№ 07 від 12 травня 2023 року

на № _____ від _____

До спеціалізованої вченої ради
Національного університету
«Львівська політехніка»

Довідка

про впровадження основних результатів дисертаційної роботи
здобувача кафедри менеджменту персоналу та адміністрування
Національного університету «Львівська політехніка»

Юрченко Галини Миколаївни

у практичну діяльність ТзОВ «Едвантіс»

Цією довідкою підтверджується, що здобувачем кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка» Юрченко Галиною Миколаївною було запропоновано процедуру формування кадрового резерву. А саме, в управлінській діяльності товариства, впроваджено інструмент 9-grid box для виявлення, оцінювання та розвитку талантів, й подальшого формування кадрового резерву з метою розбудови принципу наступництва в структурі персоналу Товариства.

Застосування даної моделі надає керівництву ТзОВ «Едвантіс» дієвий та впливовий механізм підвищення результативності управління інноваційною діяльністю підприємства шляхом впровадження та удосконалення підходів до управління талантами в умовах розбудови різноманітного, рівного та інклюзивного колективу.

Директор ТзОВ «Едвантіс»



Олександр ГЛАЗУНОВ