

20. **Kaplan A.M., Haenlein M.** Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 2010. № 53, P. 59–68.
21. **Li Ch., Bernoff J.** The Social Technographics Profile: Applying Social Media Demographics to Your Business Strategy. *Harvard Business Press Chapters*, 2011. URL: <https://hbsp.harvard.edu/product/8340BC-PDF-ENG>
22. **Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M.** Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. 668p. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39647>
23. Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media / Kietzmann J.H., Hermkens K., McCarthy I.P., Silvestre B.S. *Business Horizons*, 2011. № 54, P. 241–251.
24. The country that codes. IT Industry in Ukraine. 2019 Market Report. URL: https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/new.nix.com/uploads/2019/09/26/Software_development_in_Ukraine_2019_2020_IT_industry_market_report.pdf.
25. **Tuten T.L., Solomon M.** Social media marketing. London, United Kingdom, Sage Publications Ltd, 2017. 448 P.
26. **Varinder T. Priya K.** Understanding Social Media. bookboon.com, 2017. URL: <http://bookboon.com/en/understandingsocial-media-ebook>.
27. **Zarrella D.** The social media marketing book. Canada, O'Reilly Media Inc, 2010. 232 P.

РОЗДІЛ 4

КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФІЛОСОФІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

4.1. Соціальна відповідальність маркетингу: сутність, природа виникнення

На сьогоднішній день промисловість відіграє визначальну роль в економіці України: є одним з найважливіших засобів забезпечення зростання суспільного добробуту як на макрорівні держави, так і на мікрорівні підприємства. При цьому підприємство залишається основним інститутом сучасної економічної системи. До того ж воно є і суб'єктом, і об'єктом здійснення підприємницької діяльності. Тому виникає необхідність визначення сутності соціальної відповідальності.

Підприємство є цілісною системою виробничих відносин, де відбувається гармонійне поєднання комплексу засобів виробництва (яким властива технологічна єдність і які пристосовані для виготовлення певного продукту) та колективу людей. З наведеного визначення можна зробити висновок, що підприємство доцільно розглядати з двох точок зору: *по-перше*, як сукупність виробничих чинників, що перетворюються в товари і послуги для задоволення різноманітних потреб суспільства; *по-друге*, як сферу реалізації матеріальних інтересів суб'єктів ринку і досягнення ними своїх економічних цілей.

Оскільки підприємство здійснює економічну діяльність для реалізації соціальних та економічних цілей, управління його функціонуванням неможливе без урахування чинників

внутрішнього і зовнішнього середовища. Єдиним управлінським інструментом, здатним ураховувати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, акцентуючи увагу на тих або інших особливостях підприємства як суб'єкта та об'єкта виробничої діяльності, є підприємницька діяльність чи бізнес. Тому, розглядаючи теорії підприємства, основну увагу доцільно приділити саме бізнесу як основі розвитку підприємств. На нашу думку, необхідність виділення особливої ролі підприємницької діяльності в теорії підприємства очевидна. Ця теорія повинна відображати його місце на підприємстві, його взаємозв'язок з іншими аспектами діяльності підприємства, враховувати внесок у формування організаційної структури підприємства з огляду на його цілі. Все це і повинне лягти в основу подальшого розвитку, яка може бути використана для стратегічного управління розвитком діяльності промислового підприємства.

Аналізуючи літературні джерела, можна зробити висновок, що деякі дослідники (П. Андерсен, А. П. Градова, Г. Б. Клейнер, Н. Н. Треньова, Є. В. Попов), розробляючи і вивчаючи теорії підприємства, виділили роль маркетингу.

Підвищення значення бізнес відносин в Україні останнім часом очевидне. Сучасний український ринок стає все більш насиченим, диференційованим, динамічним і конкурентним. Боротьба за споживача ставить постійно зростаючі вимоги до всіх учасників ринку, й особливо до промислових підприємств.

Завдяки глобалізації ринку українські підприємства мають нагоду застосовувати нові методи ведення бізнесу.

З погляду сучасної економічної теорії підприємницька діяльність розуміється як єдність трьох складових, трьох аспектів — філософії бізнесу, комплексу засобів та інструментів управління і функції управління.

Перший аспект, тобто розгляд як філософії бізнесу, означає, що це, скоріше, деяка точка зору. Підприємство будує свою роботу на поєднанні власних інтересів з інтересами споживачів, при виробленні рішень орієнтується на вимоги ринку, досягає своїх цілей через задоволення потреб окремих споживачів і ринку в цілому.

Другий аспект — це розгляд його як комплексу засобів та інструментів, за допомогою яких підприємство вивчає ринок і впливає на нього. Сукупність засобів впливу на ринок називають маркетинговим комплексом (marketing-mix). Елементи цього комплексу об'єднані в чотири групи (концепція «4P»): product (товар), place (місце розповсюдження), price (ціна) і promotion (засоби і способи розповсюдження).

Товарна політика промислового підприємства включає вибір асортименту вироблюваних товарів, оптимальних параметрів їх якості і споживчих властивостей, дизайну, упаковки, гарантій ремонту або заміни. Для розповсюдження товарів повинні бути знайдені дистриб'ютори (канали розповсюдження), вирішені питання транспортування, транспортної упаковки, зберігання. Ціноутворення передбачає визначення прейскурантної ціни, знижок, термінів та умов оплати, можливості кредитування. Просування товарів базується на елементах маркетингових комунікацій: рекламі, пропаганді, прямому продажу, стимулюванні збуту, формуванні відношення суспільства до торгової марки.

Третій аспект — це функція управління, менеджменту, в межах якої здійснюються організація, планування, контроль і мотивація ринкової діяльності підприємства.

Необхідність бізнесу для окремого підприємства й економіки у цілому полягає в наступному. Організації та фахівці повинні продукувати товари, ідеї, послуги, щоб існувати і роз-

виватися. Продаж цих продуктів потрібен для отримання прибутку та інновацій, для функціонування економіки і суспільства в цілому. Саме маркетинг визначає весь шлях товару від виробника до споживача, а також забезпечує зворотний зв'язок, що робить даний процес у декілька разів ефективнішим. Маркетинг стверджує: у досягненні своїх цілей організація повинна прагнути задовольнити потреби споживачів своїх ідей, товарів, послуг. Задоволення споживача — головний орієнтир концепції маркетингу.

Таким чином, сьогодні виробництво товарів — це вже не стільки виробничий процес, скільки процес задоволення потреб і бажань споживачів. Сучасне підприємство може досягти своїх цілей лише за рахунок виявлення та реалізації потреб потенційних споживачів у вигляді товарів, пропонує ринку.

Однією з умов успішного існування підприємства є підтримання соціально-економічних відносин, які залежать від сутності об'єкта, його цілей, засобів дій і, нарешті, функціонування середовища. Розглянемо деякі з названих чинників. Значущість цілей для організації величезна. Вони є початковою точкою планування; цілі лежать в основі побудови організаційних відносин; на цілях базується система мотивування, яка використовується в організації; цілі виконують найважливішу роль у процесі контролю й оцінки результатів праці співробітників, підрозділів та організації в цілому. Оскільки підприємство є відкритою системою, воно розглядається як складова частина суспільства. П. Друкер [16] стверджує, що в суспільстві, де є сусідами найрізноманітніші організації, комерційні підприємства повинні виявляти турботу не лише про кількісні показники нашого життя (тобто товари і послуги), але і про якісні складові фізичного, духовного і соціального середовища існування сучасної людини і сучасного суспільства. Цілі, що

стосуються соціальних зобов'язань підприємства, мають стати невід'ємною частиною його стратегії. Досягнення цих цілей є надзвичайно важливим для існування саме підприємства, а не суспільства. Таким чином, підприємство несе відповідальність перед своїм споживачем за якісне здійснення вибраної стратегії взаємодії з соціальним середовищем, і головною його метою стає формування споживача. **Соціальна відповідальність маркетингу** — це основа, що забезпечує гармонійний взаємозв'язок зовнішнього і внутрішнього простору підприємства, соціальних та економічних цілей його функціонування. Розвиток підприємства повинен бути гармонійним, тому і потрібен даний взаємозв'язок між зовнішнім і внутрішнім, економічним і соціальним середовищем, і такий зв'язок може забезпечити тільки *соціальна відповідальність*.

Маркетингові рішення дозволяють задовольнити запити споживача, допомогти йому знайти й одержати необхідний продукт у зручному місці за прийнятною ціною. Сучасна концепція соціального маркетингу передбачає врахування потреб суспільства разом з бажаннями споживачів і цілями прибутковості підприємства. Таким чином, завдяки використанню соціально-відповідальної концепції управління підприємством досягається збалансованість його соціальних та економічних цілей.

Постійна зміна середовища світового і локального бізнесу спричиняє зміну вимог, яким необхідно відповідати для досягнення успіху і конкурентоспроможності. Побудова більш глибоких і більш стратегічно значущих відносин зі споживачами, постачальниками, співтовариствами людей та іншими зацікавленими сторонами стає ключовим для забезпечення конкурентоспроможності і навіть виживання підприємства і відіграє істотну роль у процесі стратегічного управління розвитком діяльності промислового підприємства. *Все це приводить*

до підвищення значущості корпоративної соціальної відповідальності. Таким чином, підприємство повинне проводити як зовнішню (клієнти, інвестори, партнери по бізнесу, співтовариства людей, навколишнє середовище), так і внутрішню соціалізацію (співробітники).

У ринковій економіці головний чинник, що забезпечує успіх підприємства, — це здатність приділяти головну увагу відносинам зі споживачами, постачальниками, співтовариствами людей тощо. Успішно працюючі підприємства будують тривалі відносини із зацікавленими сторонами, концентруючи увагу всієї організації на розумінні того, що цим сторонам потрібно: чи етична поведінка, чи увага до екологічних і соціальних чинників впливають на рішення про здійснення покупки або вкладення коштів. А для досягнення економічних цілей необхідно забезпечити вищий рівень якості, надійності і сервісу на всіх напрямках діяльності, зокрема дослідницької, інженерної, виробничої і фінансової, а також у сфері продажу і маркетингу.

Як уже наголошувалося, підприємство є відкритою системою, воно не може існувати поза суспільством, воно постійно взаємодіє з різними співтовариствами людей — місцевими, регіональними, національними і глобальними. З одного боку, підприємство впливає на співтовариства людей, причому найсильніше цей вплив виявляється на місцевому рівні: надання робочих місць; надання справедливого рівня заробітної платні і пільг; забезпечення надходження податкових доходів. З другого боку, на підприємство впливають чинники зовнішнього і внутрішнього середовища: рівень освіти, охорони здоров'я, зайнятості; екологічні проблеми, спричинені забрудненням і виснаженням природних ресурсів. Відповідальність за вирішення цих проблем також лежить на підприємствах.

Підприємства будують свої відносини зі співтовариствами різними способами: за допомогою економічних (комерційних), соціальних та екологічних інструментів, причому перші мають часткове значення, а два останніх — загальне. Приклад побудови таких відносин подано на рис. 4.1.

Більшість підприємств у сучасному бізнесі перебуває лише на *першому етапі* усвідомлення корпоративної соціальної відповідальності — на стадії запобігання забрудненню навколишнього середовища: вони приділяють головну увагу скороченню обсягів відходів і зниженню енерговитрат. Лідери бізнесу переходять до *другого етапу* — «управління продукцією» — і концентрують зусилля не тільки на мінімізації забруднення навколишнього середовища внаслідок виробництва, але і враховують вплив на природу різних чинників, пов'язаних з повним циклом існування продукту. *Третій етап* — це розробка і комерційне застосування «чистих» технологій, що дозволяють вирішувати як екологічні, так і соціальні проблеми.



Рисунок 4.1– Взаємовідносини підприємства зі співтовариствами (авторська розробка)

Таким чином, соціальна відповідальність передбачає, що метою підприємницької діяльності, як і раніше, є створення багатства, але займається цим уже як соціальна організація, якій доводиться реагувати на тиск з боку суспільства і його членів і нести відповідальність перед ними. При цьому виконуються найважливіша роль у реалізації даної концепції на практиці, оскільки саме соціальна відповідальність забезпечує гармонійну взаємодію підприємства із зовнішнім і внутрішнім середовищем, а також досягнення не лише економічних, але і соціальних цілей підприємства.

4.2. Формування соціальної відповідальності розвитку промислового підприємства на основі теорії підприємств

Забезпечується взаємозв'язок між загальноекономічними, конкурентними і функціональними стратегіями підприємства, й, отже, здійснюється сприйняття реалізації його економічних і соціальних цілей.

Необхідність стратегічного планування для підприємства зумовлена вимогами адаптації внутрішнього середовища підприємства до зовнішнього. Процес адаптації означає не повне підпорядкування і беззастережну залежність від зовнішнього середовища, а знаходження оптимального балансу між силами внутрішнього і зовнішнього середовища, тобто якнайкращих умов функціонування підприємства.

У найзагальнішому значенні стратегія є розгорненою концепцією того, як потрібно використовувати ресурси для досягнення цілей. Взаємозв'язок загальноекономічних, конкурентних і функціональних стратегій традиційно виражений ієрархією (рис. 4.2).

Причому ефективність стратегічного планування прямо залежить від комплексності ухвалення даних стратегій. Як відомо, існують стратегії різних рівнів — загальноекономічні (корпоративні), конкурентні, функціональні.

Корпоративна стратегія є найвищим рівнем стратегічного управління, здійснюваного керівництвом підприємства. Корпоративна стратегія будується на основі таких елементів: концепції (відображає причину існування підприємства), яка часто комбінується з місією (конкретні очікувані довгострокові результати) і цілями (певні конкретні завдання).

Для підприємства корпоративна стратегія визначає:

- 1) рід діяльності, в якій використовуватимуться ресурси підприємства;
- 2) інвестиційні цілі за кожним видом діяльності або товарною групою;
- 3) для великих підприємств з безліччю підрозділів — горизонтальну стратегію (спрямована на заощадження ресурсів і використання ефекту синергізму).

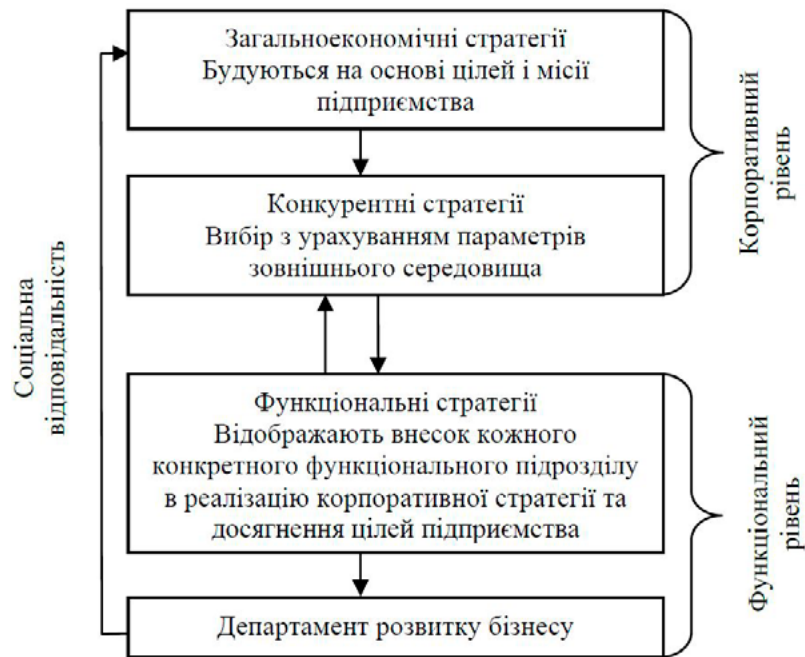


Рисунок 4.2 — Ієрархія стратегічного управління
(авторська розробка)

На основі корпоративної стратегії розробляється конкурентна стратегія — вужча за масштабом, оскільки стосується лише питання конкурентної позиції підприємства. Причому вибір конкретної конкурентної стратегії прямо залежить від зовнішнього середовища, наявності та інтенсивності конку-

рентної боротьби на ринку, а також від розподілу конкурентних переваг як серед конкурентів, так і всередині самого підприємства. Конкурентна стратегія передбачає наступальні й оборонні дії залежно від ситуації на ринку, готовність миттєво відреагувати на будь-які кроки конкурентів і не втратити внаслідок цього своєї конкурентної переваги.

Останнім етапом стратегічного планування є розробка функціональних стратегій для кожного окремого функціонального підрозділу підприємства, наприклад, департаменту розвитку бізнесу. Функціональні стратегії відображають внесок, очікуваний від кожного підрозділу окремо, проте потрібний для реалізації загальної корпоративної стратегії і досягнення цілей підприємства. Функціональні стратегії будуються на основі корпоративної стратегії й обов'язково повинні бути узгоджені з вибраною конкурентною стратегією.

Департамент розвитку бізнесу — один з функціональних підрозділів підприємства, що, як і інші підрозділи, розробляє власну стратегію виконання задач у межах своєї компетенції. Однак слід підкреслити особливу роль департаменту розвитку бізнесу, який, окрім реалізації функціональної стратегії, значно впливає на стратегічне планування корпоративного рівня. З одного боку, рішення щодо корпоративної стратегії охоплюють діяльність усього підприємства в цілому, з другого боку, їх вироблення вимагає застосування методів та інструментів, наприклад:

- 1) рід діяльності підприємства описується в термінах — цільові споживачі, потреби, що задовольняються, використовувана технологія;
- 2) розстановка пріоритетів при виборі інвестиційних цілей виконується за допомогою матричних методів Бостонської консультаційної групи «General Electric».

Крім того, тісна взаємодія управлінської ланки підприємства з департаментом розвитку бізнесу необхідна, оскільки:

- для ухвалення управлінських рішень надає початкові дані, одержувані шляхом аналізу сильних і слабких сторін підприємства у співвідношенні з можливостями і загрозами зовнішнього середовища — SWOT-аналіз;

- керівництво ж підприємства, якщо воно зацікавлене в отриманні ефективних даних у результаті маркетингового аналізу, повинне постійно забезпечувати надходження до департаменту розвитку бізнесу повної, свіжої і всебічної інформації про всі аспекти діяльності підприємства.

Найголовніший аргумент на користь взаємодії керівництва підприємства з департаментом розвитку бізнесу: визначає концепцію, яка орієнтує як корпоративну, так і всі стратегії нижчих рівнів на потреби споживачів, що, у свою чергу, дозволяє домогтися ідеального стану підприємства — ефективною адаптації до ринку і спільного досягнення економічних і соціальних цілей.

Таким чином, застосування стратегічного управління розвитком діяльності підприємства дозволяє встановлювати сприятливі зв'язки із зовнішнім середовищем, яке значно впливає на діяльність даного підприємства. Отже, можна зробити висновок, що *соціальна відповідальність бізнесу є основою стратегічного управління підприємством у цілому:*

1 Підприємство, будучи соціально-економічною системою, є об'єктом, що має такі властивості, які необхідно розглядати з точки зору положень теорії системного аналізу: цілісність, тобто підприємство — це єдине ціле, має зміст, форму, спрямоване на досягнення соціальних цілей і задач економічної системи; складність будови і функціонування організаційних структур управління; нелінійність процесів; відкритість — взаємодія з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Виходячи з

викладеного, слід урахувати системний зв'язок між партнерами і споживачами, що, у свою чергу, вимагає розгляду системи «споживач — підприємство — партнер».

2 Проведені дослідження дозволяють зробити висновок про те, що для обґрунтування соціальної відповідальності бізнесу доцільно використовувати положення наступних теорій: теорії підприємства — неокласичної, інституційної, неінституційної, еволюційної, підприємницької, теорії, що базується на знаннях, інтеграційної; системного аналізу; маркетингу; стратегічного управління; теорії розвитку інновацій; синергетики; міждисциплінарного підходу; поведінкової теорії; теорії мотивації; теорії ризиків.

Одна з перших спроб осмислити і підсумувати існуючі невідповідності між прагматично орієнтованою неокласичною теорією і положеннями стратегічного менеджменту була зроблена І. Ансоффом [1]. Він розглядав підприємство як об'єкт управління, а стратегічне планування — як одну з його функцій. Проте це не дозволило подолати розрив між згаданою теорією і загальноекономічною теорією підприємства [23].

Будь-який суб'єкт господарювання в довгостроковій перспективі дотримується одного з двох типів політики: захист завойованої ринкової частки й утримання завойованої ринкової частки.

І в тому, і в іншому випадку підприємство стикається з діями конкурентів. Щоб протистояти їм, на підприємстві повинна бути розроблена ефективна стратегія конкуренції і таким чином забезпечена висока конкурентоспроможність не тільки в поточному, але і в перспективному періоді.

Отже, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі є постійним станом системи суб'єкта, а не її властивістю, яка виявляється час від часу.

Дж. О'Шонессі визначає стратегію конкуренції так: стратегія конкуренції — це концепція використання ресурсів для попередження і подолання зусиль конкурентів, спрямованих проти підприємства і його цілей. Він не вважає за правильне робити акцент тільки на конкурентну боротьбу, а пропонує підприємствам суміщати у своїй діяльності орієнтацію як на дії конкурентів, так і на уподобання споживачів [43].

Згідно з концепцією М. Портера, мета корпоративної стратегії — знайти і зайняти позицію в галузі, де підприємство буде якнайкраще захищене від впливу конкурентних сил або зможе зі свого боку чинити вплив на них. Тиск сукупної сили може бути відчутним для всіх сторін, що змагаються, але для того, щоб подолати їх, стратегія повинна базуватись на ретельному аналізі походження кожної складової [48].

Концепція М. Портера виконує важливу роль у стратегічному плануванні як функції стратегічного управління, оскільки показує, що рівень прибутку визначається можливістю усунення з ринку конкурентів і товарів-замінників та послаблення залежності від постачальників, а також наявністю у товару реальних переваг з погляду покупців.

Таким чином, стратегічне управління розглядає методи розробки загальної стратегії, яка є основою функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної), і механізми її реалізації для досягнення відповідності між цілями, внутрішнім потенціалом організації та зовнішнім середовищем.

Економіка будь-якої країни, галузі, як і окремого підприємства, розвивається хвилеподібно через чергування підйомів і спадів. Саме ці підйоми і спади пов'язані з появою або вичерпанням підприємством свого потенціалу.

Кожен товар, що випускається на підприємстві, має свій життєвий цикл, який потрібно досліджувати як домінуючу характеристику при вивченні економічних об'єктів, процесів і систем з метою активізації бізнесу промислового підприємства.

Концепція життєвих циклів усіх економічних об'єктів, процесів і систем ґрунтується на загальному теоретичному положенні: будь-який життєвий цикл починається із зародження, проходить стадії зростання, зрілості і занепаду. Аналогічна динаміка і структура життєвого циклу характерна для процесів, підприємств, нових технічних об'єктів і технологій, нових товарів і послуг. Переваги життєциклічної концепції підприємства виявляються у тому, що вона забезпечує: врахування чинника часу, виявлення центральної тенденції процесу, наочність динаміки перетворень, логіку розгортання процесу, наочність і прозорість матеріальних і фінансових потоків. Причому на кожному етапі життєвого циклу ефективність стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства має свої відмінності, і залежно від цього необхідно збільшувати або зменшувати інтенсивність маркетингових заходів.

Отже, кожна система проходить усі стадії життєвого циклу від зародження до руйнування. Стадіями життєвого циклу технічної системи є: стратегічний маркетинг, НДДКР, організаційно-технологічна підготовка виробництва, власне виробництво, продаж, підготовка до функціонування, експлуатація, технічне обслуговування і ремонт, утилізація. Концепція життєвого циклу товару, як один з інструментів планування, допомагає керівникам підприємства визначити основні задачі з дослідження ринку товару на кожному його етапі й розробити альтернативні стратегії з просування товару, що передбачають налагодження комунікаційних взаємозв'язків між споживачами і виробниками.

Завдяки стратегічному плануванню як функції стратегічного управління, яке неможливо реалізувати без участі групи або відділу управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства, забезпечується щонайкраща реалізація функцій підприємства і найефективніше досягнення його цілей. Таким чином, досягнення головної мети будь-якого підприємства — продовження його існування — можливе лише за умови застосування його соціальної відповідальності управління.

Маркетингові дослідження дозволяють найточніше визначати потреби в конкретних товарах, тим самим спрямовуючи роботу товаровиробників при освоєнні нових технологій і сприяючи більш ефективному завантаженню виробничих потужностей. Оскільки одна зі стратегічних цілей підприємства — це формування потреби споживача, найважливішими функціями підприємства є маркетингова та інноваційна, які тісно пов'язані між собою.

Що стосується інновацій, то вони істотно впливають на функціонування і розвиток як окремих підприємств, так і економіки в цілому. З іншого боку, саме існування підприємства визначається тими інноваціями, які воно розробляє і використовує. У сучасних умовах зовнішнє середовище підприємства дуже динамічне: швидко змінюються ринок та уподобання споживачів і все вищими стають вимоги до якості продукції та іміджу підприємства.

При ухваленні рішення про виробництво й реалізацію інноваційних товарів слід керуватися інтересами і виробника, і споживача. Крім того, у зв'язку з розвитком процесу консьюмеризації, коли споживач стає головним учасником інноваційного процесу, ухвалюючи подібні управлінські рішення, необхідно враховувати чинник привабливості, що дозволить більш раціонально розподіляти і мінімізувати кошти при позиціонуванні

певного товару на ринку і виборі засобів комунікацій зі споживачем, а також при реалізації заходів щодо поліпшення іміджу підприємства.

До недавнього часу переважало уявлення про організацію як механічну систему. Механістичний підхід до управління складноорганізованими системами ґрунтується на лінійному уявленні про їх функціонування, згідно з яким існують жорсткі причинно-наслідкові зв'язки. Проте цей підхід перестав задовольняти сучасні вимоги розвитку як економіки, так і суспільства в цілому, оскільки в основі розвитку складних систем лежать нелінійні процеси.

Сучасний етап розвитку світової спільноти характеризується зміною концепцій у науці. Перехід від неокласичної до постнеокласичної науки став передвісником трансформацій у соціально-економічному житті суспільства; постійно йдуть пошуки загальнонаукової парадигми, яка могла б запропонувати щонайповніший погляд на світ і способи взаємодії з ним. Усе більше число учених з різних областей науки як універсальну загальнонаукову парадигму бачать синергетичну (синергетика — динаміка нелінійних систем).

Серед нових ідей та уявлень, які внесла синергетика в розуміння розвитку, особливо слід виділити два пов'язаних між собою відкриття. По-перше, уявлення про кооперативні ефекти, що визначають відтворення цілісності системи. По-друге, концепцію динамічного хаосу, яка розкриває механізми становлення нових рівнів організації, коли випадкові флуктуації в стані нестійкості призводять до формування атракторів у нелінійному середовищі та подальшого виникнення нових параметрів порядку.

Синергетичну теорію необхідно використовувати з урахуванням того, що нелінійність розвитку призводить до появи

криз — це природна закономірність розвитку складних систем (циклічність розвитку від підйому до спаду, від порядку до хаосу, від інтеграції до дезінтеграції), і чим складнішою є система, тим частіше відбувається посилення хаотичних процесів. Але саме ці кризи «навчають» систему адаптуватися до мінливих умов оточуючого середовища, що, у свою чергу, є важливим чинником процесів самоорганізації і самоуправління, який дозволяє узгоджувати внутрішні процеси системи, зберігаючи тим самим її цілісність.

Для успішного функціонування промислового підприємства потрібне розуміння того, що відбувається з підприємством, й урахування цього при ухваленні управлінських рішень.

Доцільність і необхідність використання міждисциплінарного підходу для формування соціально відповідального розвитку промислового підприємства визначається суттю цього підходу, яка знаходить своє відображення в таких фактах: своєю появою синергетика зобов'язана взаємодії досягнень різних наук (фізики, хімії, біології, історії, соціології та ін.); інструменти і категорії синергетики можна застосовувати в різних галузях наукового знання (як у точних, так і в гуманітарних науках).

Одним із представників теорії економічної організації є Г. Саймон, що обґрунтував концепцію обмеженої раціональності стосовно аналізу поведінки економічних суб'єктів ринку (біхевіористичний підхід до теорії підприємства). Раціональна поведінка, на його думку, орієнтована на досягнення «задовільних» результатів, а не на принцип максимізації. До того ж зовнішнє економічне середовище підприємства складне і швидко змінюється, тому неможливо припускати досягнення довготривалої рівноваги. Як стверджує Г. Саймон [54], підприємство — це планована система колективних зусиль, де кожен

учасник має свою чітко визначену роль, задачу, обов'язки в ім'я досягнення мети. Тому можна зробити висновок про те, що послідовники біхевіористичного підходу відмовляються від попередніх гіпотез та припущень і закликають спиратися лише на спостереження за зовнішньою поведінкою. Поведінкова теорія пропонує враховувати специфічну поведінку суб'єктів, яка адаптує і спрямовує ті дії підприємства, що покликані задовольнити потреби ринку.

Особливий внесок у розвиток теорії економічної організації зробив О. Уільямсон, який дослідив механізм функціонування «управляючого» підприємства (крупної корпорації, що займає монопольне положення на ринку). Ідейні витoki його концепції можна знайти в окремих положеннях представників поведінкової теорії підприємства (Дж. Марча, Р. Сайерта, Г. Лейбенштейна) та теорії організації (Г. Саймона), де розглядаються процеси ухвалення рішень усередині підприємства, проблеми його організації та управління, а як головна причина неефективної роботи підприємства називається невідповідність інтересів його працівників і керівників. О. Уільямсон, приймаючи окремі положення поведінкової теорії підприємства, розробляє власну концепцію, де в центрі уваги знаходиться група лідерів, здатна нав'язати свої цілі організації, що і надає його підходу «управляючий» характер.

Поведінкові школи в управлінні беруть свій початок від неокласичної школи (школи людських стосунків). Найбільший внесок у розвиток поведінкового (біхевіористичного) напряму внесли: К. Арджіріс, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор і Ф. Герцберг. Ці та інші дослідники вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організаціях, лідерства, зміни змісту роботи та якості трудового життя.

Основна мета поведінкових теорій — підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.

Внесок поведінкових теорій у розвиток теорії підприємства полягає, по-перше, у використанні прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності та продуктивності; по-друге, в застосуванні наук про людську поведінку до управління і формування організації так, щоб кожен працівник міг повністю реалізувати свій потенціал. Отже, стає очевидною доцільність використання положень даних теорій у процесі формування соціально-відповідального розвитку діяльності підприємства.

Значущість поведінкових теорій в управлінні підтверджує також той факт, що біхевіоризм вплинув на більшість управлінських інструментів, методів і підходів, що застосовуються в організаціях з 1970-х рр. Таким чином, чітко простежується зв'язок між поведінковою теорією і теорією мотивації.

Всі вони ґрунтуються на результатах психологічних досліджень. Сучасні теорії змісту мотивації роблять основний акцент на визначення переліку і структури потреб людей. У межах процесуальних теорій мотивації також передбачається мотивуюча роль потреб, однак сама мотивація розглядається з погляду того, що ж примушує людину спрямовувати зусилля на досягнення різних цілей. Теорії соціального впливу мотивації спрямовані на вивчення засобів і способів впливу на поведінку інших людей.

Оскільки потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення, то при управлінні будь-якого роду організацією управлінці повинні створювати такі ситуації, які дозволяли б людям відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби за допомогою поведінки, що приводить до досягнення цілей організації.

Проте самі організації через свою суперечливу природу ускладнюють практичну реалізацію теорій мотивації, орієнтованих на окремих індивідів. Взаємозалежність робіт, недостатність інформації про результати роботи окремих людей, часті зміни в службових обов'язках через удосконалення технології — все це ускладнює мотивацію.

Необхідно відзначити, що, хоча послідовники названих теорій мотивації і не погоджуються у поглядах на деякі питання, ці теорії не є взаємовиключними. Розвиток теорій мотивації носив явно еволюційний, а не революційний характер, і наразі вони ефективно застосовуються у вирішенні щоденних завдань зі спонукання людей до ефективної праці.

Незважаючи на існуючі обмеження теорій мотивації, використання їх для управління розвитком будь-якої організації безперечно необхідне, оскільки вони забезпечують керівництво підприємства знаннями про реакцію підлеглих на дії, до яких удаються управлінці.

Теорія організації тісно пов'язана з безліччю управлінських теорій, де розглядаються цільові функції підприємства, моделі поведінки топ-менеджерів залежно від умов внутрішнього і зовнішнього середовища тощо. Таким чином, можна зробити висновок про те, що певні положення теорії організації слід використовувати для формування соціальної відповідальності розвитком промислового підприємства.

Теорію ризиків також доцільно застосовувати, про що свідчать наступні її положення. Підприємства, незалежно від роду їх діяльності, тією чи іншою мірою постійно стикаються з ризиками внаслідок різного виду невизначеностей: прискорення процесів глобалізації, темпів НТП, впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Необхідно відзначити, що ризик є невід'ємним елементом будь-якого економічного про-

цесу. Це зумовлено обмеженістю (скінченністю) матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів, що в реальних умовах викликає їх дефіцит і призводить до появи ризику як елемента господарського процесу.

Усі чинники ризику, які можуть чинити вплив на підприємство, умовно об'єднані в дві укрупнені групи: зовнішні чинники ризику, які відображують загрози зовнішніх впливів на підприємство; внутрішні чинники ризику, спричинені слабкістю окремих сторін його діяльності.

На сьогодні відбувається перехід до нової моделі управління ризиками — ризик-менеджмент у межах усього підприємства (enterprise-wide risk management), іншими словами, комплексний ризик-менеджмент, або ризик-менеджмент підприємства. Ця модель більше відповідає реаліям сучасної економіки. Взагалі, увага до питань управління ризиками свідчить про виняткову важливість даного аспекту для ефективного управління розвитком суб'єкта господарювання не тільки зараз, але і в довгостроковій перспективі.

Усі розглянуті вище теорії хоча і мають один спільний об'єкт дослідження — промислове підприємство, але розглядають його під різними кутами, причому кожна теорія під своїм, що робить їх усі досить однобічними.

Аспекти і напрями взаємодії між основними теоріями підприємства для формування соціальної відповідальності подані в табл. А.1. додатку А.

Виконавши аналіз теорій підприємства, виділяючи в ній роль соціальної відповідальності як головного простору, який робить можливим взаємозв'язок підприємства з внутрішнім і зовнішнім середовищем, адаптує їх один до одного. Все це вимагає комплексного розгляду із застосуванням синергетичної і міждисциплінарної теорій.

Соціально відповідальний маркетинг — основа, що забезпечує гармонійний взаємозв'язок підприємства із зовнішнім і внутрішнім простором для досягнення соціальних і економічних цілей його функціонування. Тому соціальну відповідальність маркетингу слід розглядати як філософію бізнесу і говорити не про її окремі частини, а про соціальну відповідальність в цілому.

Підприємство несе відповідальність перед своїм споживачем за якісне здійснення вибраної стратегії взаємодії з соціальним середовищем і головною його метою стає формування споживача.

На основі теоретичного підґрунтя, на основі яких необхідно зробити такий висновок: соціальна відповідальність забезпечує взаємозв'язок між загальноекономічними, конкурентними і функціональними стратегіями, і може реалізувати економічні та соціальні цілі підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що соціальна відповідальність бізнесу є основою стратегічного управління підприємством у цілому. Залежно від загальноекономічних стратегій, фаз життєвого циклу, чинників макро- і мікросередовища підприємство має різні економічні і соціальні цілі, які слід об'єднати за допомогою положень.

На результатах оцінювання якості формування і реалізації стратегій потрібно формувати весь комплекс стратегій підприємства як основу для управління підприємством у цілому.

Упровадження комплексу стратегій промислового підприємства вимагає застосування конкретних заходів щодо дослідження ринку і реалізації вироблюваних даним підприємством товарів. У зв'язку з цим виникає безліч проблем при виборі напрямів розвитку підприємства і визначенні чинників його впливу та класифікаційних ознак. Аналіз існуючих класифікацій стратегій розвитку промислового підприємства вимагає по-

дальшого їх удосконалення за такими ознаками: спрямованість, суть контекстних перетворень. Застосування запропонованої класифікації дає можливість керівникам промислового підприємства і потенційним покупцям ухвалювати рішення про необхідність виробництва і споживання певних товарів, виготовлених даним підприємством.

Згідно з неокласичною теорією, повинне здійснюватися як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі з урахуванням формальних (системи законодавства), структурних утворень (у вигляді підрозділів підприємств) і неформальних правил (організаційної культури) промислових підприємств. Реалізація повинна здійснюватися окремим підрозділом, виділеним в організаційній структурі промислового підприємства. Як такий підрозділ доцільно використовувати департамент розвитку бізнесу, створення якого ґрунтується на основних положеннях неокласичної теорії підприємства.

Інституційні теорії обґрунтовують правила послідовності вибору поведінки підприємства в зовнішньому і внутрішньому середовищі, вибір формальної і неформальної систем (тобто організаційної і культурної), які враховують специфічні методи управління відносинами, що виникають між найманими працівниками і власниками. Так, для реалізації консолідованих теоретичних положень даної теорії особливу роль слід відвести фахівцям, оскільки вони займають високу позицію в управлінні підприємством. Вони визначають, з одного боку, можливості підприємства, а з іншого — потреби ринку, тому на них покладена велика відповідальність, а це, у свою чергу, вимагає застосування положень поведінкової і мотиваційної теорій для стимулювання і мотивації їх праці та підтримки готовності споживачів до прийняття рішення про покупку, що в цілому служить розвитку успішної діяльності промислового підприємства. Усі

ключові положення ґрунтуватимуться на методиці оцінки діяльності керівників департаменту розвитку бізнесу з урахуванням чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, в яку входить система стимулювання керівників даного департаменту.

На основі положень підприємницької теорії, теорії системного аналізу, теорії підприємств, що базується на знаннях, слід зробити такий висновок: промислове підприємство є сукупністю власне підприємства — об'єкта процесу розвитку та персоналу підприємства — суб'єкта процесу розвитку, який досягає своєї мети із задоволення власних активних потреб.

Економіка будь-якої країни, галузі, окремого підприємства розвивається хвилеподібно через чергування підйомів і спадів. Саме ці підйоми і спади пов'язані з появою або вичерпанням потенціалу підприємства і є точками біфуркації, в яких здійснюється вибір напряму його подальшого функціонування. Таким чином народжується нова структура, здатна діяти в умовах, що змінюються під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Вимагають обґрунтування галузі чинники, що впливають на розвиток промислових підприємств, а саме: технічні, технологічні, економічні, фінансові, інноваційно-інтелектуальні, інформаційні. Все це потребує комплексне дослідження різнохарактерних чинників та їх об'єднання з урахуванням потенційних інтересів власників, персоналу, споживачів, партнерів — стейкхолдерів.

В умовах ринкової економіки формуються цільові ринки різних товарів. Розвиток бізнесу передбачає використання результатів дослідження ринку для розробки заходів щодо завоювання певної частки ринку і його сегментів конкретним товаром. Будь-який товар, потрапляючи на цільовий ринок, має певний життєвий цикл, і для його просування від виробника до кінцевого споживача підприємству необхідно розробити і викорис-

тати певну стратегію поведінки на цільовому ринку залежно від етапу життєвого циклу товару. При ухваленні рішення про виробництво і реалізацію інноваційних товарів слід керуватися інтересами як виробника, так і споживача. У зв'язку з розвитком процесу консьюмеризації, коли споживач стає головним учасником інноваційного процесу, при ухваленні рішення про виробництво і реалізацію потрібно враховувати чинник привабливості з метою раціонального розподілу і мінімізації коштів на позиціонування певного товару на ринку, вибір засобів комунікації зі споживачем, поліпшення іміджу підприємства.

Невизначеність і багатофакторність зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства вимагають застосування теорії економічних ризиків.

Соціальна відповідальність підприємства вимагає координації на мезо- і макрорівнях, тому доцільно розвивати функції органів державного управління і місцевого самоврядування з моніторингу ринку, створюючи єдину мережу задоволення інтересів споживачів у певних видах товарів, стрижнем якої в організаційній формі може бути регіональний центр, що фінансується спілками підприємців і органами державної влади.

При процесному підході розглядають управління як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій, а саме: планування, організація, мотивація, контроль. Процесна концепція найбільш широко застосовується останнім часом. Проте деякі автори пропонують підхід, що ґрунтується на об'єднанні існуючих видів управлінської діяльності в невелику кількість категорій, які прийнято вважати застосовними до всіх підприємств.

При ситуаційному підході, розробленому наприкінці 1960-х років, концентрують увагу на тому, що придатність різних методів управління визначається ситуацією, і намагаються інтегрувати різні окремі підходи. Оскільки існує дуже багато факторів впли-

ву як на самому підприємстві, так і в зовнішньому середовищі, то не може бути єдиного «найкращого» способу управління підприємством. Найефективнішим у конкретній ситуації є той метод, який найбільше відповідає даній ситуації. Ситуаційний підхід розширив практичне застосування теорії систем, визначивши внутрішні й зовнішні змінні, котрі впливають на підприємство. Цей підхід не є простим набором настанов: це скоріше спосіб мислення про організаційні проблеми та їх розв'язання.

У положеннях з позицій системного підходу підкреслюється, що керівники повинні розглядати підприємство як сукупність взаємозалежних елементів (люди, структура, задачі і технологія), орієнтованих на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища. Серед безлічі різновидів систем для нас найбільший інтерес становить організаційна система, тобто соціотехнічна система, що враховує техніку й колективи людей, інтереси яких суттєво пов'язані з функціонуванням даної системи. До такого типу систем належить і промислове підприємство. Суттєвими рисами організаційної системи є спільність цілей, певна структура підприємства та визначені правила взаємодії елементів. Модель підприємства як відкритої системи показано на рис. 4.3.

Теорії систем розглядають підприємство як відкриту систему (з численними взаємозалежними підсистемами), що взаємодіє з зовнішнім середовищем, але конкретно не визначають основні змінні, які впливають на функцію управління. Застосовуючи системний підхід, суб'єкт управління має забезпечувати високу якість виходу системи, який формується на основі маркетингових досліджень та одночасно є входом іншої системи — споживача. Це, в свою чергу, потребує підтримання високої якості параметрів входу (ресурсів, інформації), процесів усередині системи, забезпечених зворотним зв'язком, і моніто-

рингу зовнішнього середовища. Важливо, що системний підхід — це спосіб мислення стосовно організації й управління.

Сутність системного підходу полягає в орієнтації на споживача на будь-якій стадії життєвого циклу об'єкта. Цей підхід передбачає більш широкий погляд на можливості бізнесу і розглядає їх не тільки за функціями, а й за сферами застосування.

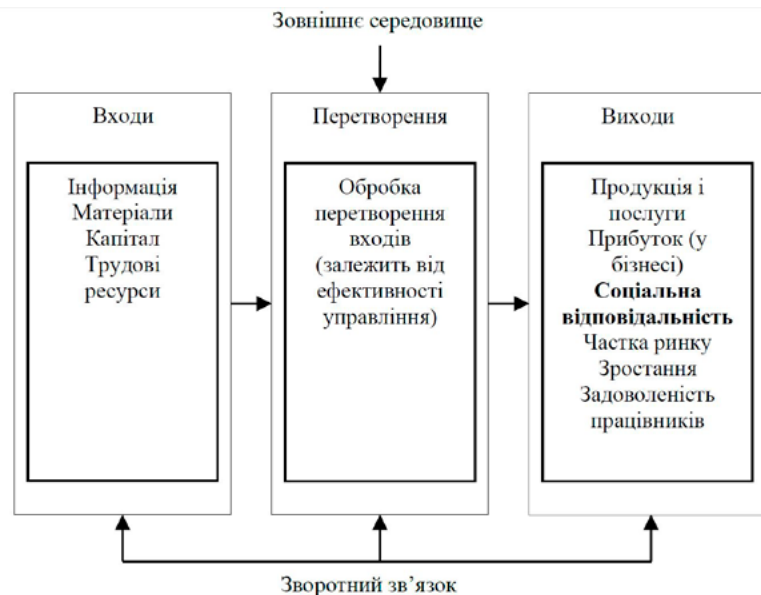


Рисунок 4.3 — Модель підприємства як відкритої системи з позицій системного підходу щодо соціальної відповідальності (авторська розробка)

У положеннях системного підходу задекларовано, що кожна система має дотримуватися соціальної відповідальності з орієнтацією на споживача, що зумовить підвищення якості входу, а значить, і виходу глобальної системи — підприємства. Для реалізації цієї концепції необхідно спочатку аналізувати якість та взаємозв'язки із зовнішнім середовищем, на основі аналізу вживати заходи із забезпечення високої якості входу і лише потім підвищувати якість процесу у самій системі (тобто стабілізувати управління).

4.3. Системна парадигма філософії соціально відповідального маркетингу

Визначимо місце соціальної відповідальності та безпосередній внесок теорії системної парадигми до філософії соціальної відповідальності бізнесу через доведення застосування системної парадигми до системи соціальної відповідальності маркетингу через порівняння сутності положень обох теорій за такими характерними особливостями: скорочення термінів прийняття управлінських рішень, комплексний характер стратегічного управління, рівнозначність потенційних можливостей підприємства на ринку, важливість урахування суб'єктивних факторів в управлінні. Співвідношення положень обох теорій подано у таблиці А.2 додатку А.

Зазначені особливості впливають на учасників системи соціальної відповідальності бізнесу, на їхні взаємозв'язки та на структуру, що приводить до таких наслідків:

1. Скорочення термінів прийняття управлінських рішень зумовлює підвищення ролі інформації в системі. За таких умов великого значення в системі управління набуває реалізація автоматизованих програмних продуктів, що дають можливість аналізу, структурування, збереження й маніпулювання різними типами інформації на підприємстві.

2. Охоплення системою стратегічного управління усіх напрямів діяльності підприємства з пріоритетом на можливості ринку приводить до розширення горизонтальних і вертикальних інтеграційних процесів. При цьому можливе виділення таких напрямів для виникнення взаємовідносин: відносини зі споживачами, посередниками, постачальниками, конкурентами, органами державної влади, внутрішньо організаційні відносини.

3. Рівнозначність потенційних можливостей підприємства на ринку спричинює жорстку конкурентну боротьбу між виробниками та водночас підвищення значення якості управління.

4. Добре обґрунтовані стратегічні цілі компанії забезпечать реалізацію можливостей і конкурентних переваг та захист від зовнішніх загроз і погіршення стану внутрішніх дисфункцій системи управління.

5. Важливість урахування суб'єктивних факторів в управлінні призводить до необхідності вивчення й регулювання їхнього впливу: проведення досліджень систем управління підприємств щодо застосування стратегічного підходу; дослідження прихильності керівників до того чи іншого стилю керівництва, культури управління, методів контролю й оцінки діяльності; визначення чинників суб'єктивного впливу та деталізація напрямків цього впливу.

Проведений порівняльний аналіз довів, що об'єкт дослідження — система соціальної відповідальності — має більшість характеристик, притаманних системно-інтеграційній теорії підприємства. Ці результати надали підстави стверджувати, що соціальна відповідальність може розглядатися як підсистема у складі системи стратегічного управління і має право на використання принципів системної парадигми. Таким чином, слід зазначити, що рівноважний чи нерівноважний характер розвитку підприємства залежить саме від паритету чи диспаритету між факторами макро- і мікросередовища маркетингу на підприємстві.

Це зумовило об'єктивну необхідність подальшого вдосконалення теоретичних засад та обґрунтування концептуального підходу до процесу формування та управління партнерськими відносинами на системному рівні стратегічного управління підприємством, який ураховує всі наведені особливості і ба-

зується на методології стратегічного управління, системного аналізу, на сучасній теорії підприємства, парадигмі маркетингу. Основні положення цього підходу полягають у наступному:

1. Сучасне підприємство є складною відкритою активною соціально-економічною системою. Відкритість підприємства полягає у його постійних взаємодіях і взаємовпливах із зовнішнім середовищем та безперервних змінах стану обох фігурантів відносин, які відбуваються під цими впливами. У процесі функціонування на ринку проявляється соціальна складова підприємства, яка характеризує внутрішні зв'язки між членами колективу та зовнішні зв'язки між підприємством та потенційними чи реальними споживачами, конкурентами, партнерами, органами державного самоврядування, іншими контактними групами. Для ефективного упорядкування та керування цими зв'язками підприємство має враховувати їхні потреби, стереотипи мислення, інтереси.

2. У процесі стратегічного управління діяльністю підприємство та споживача (дистриб'ютора чи кінцевого покупця) доцільно розглядати як складові систем, що утворюють нову більшу систему — „споживач — підприємство”. У цьому комплексі вихід системи підприємства (випуск товарів або надання послуг) є одночасно входом іншої системи — споживача. Якщо розглядати ці два суб'єкти у комплексі, то спільною для обох систем стратегічною метою вбачається забезпечення високої якості виходу системи підприємства, тобто випуск якісних товарів, які б задовольняли потреби споживача, що стане основою для створення мотивації та ресурсів, необхідних для існування та розвитку підприємства.

Модель запропонованої системи подано на рисунку 4.4.

3. Необхідність безперервного моніторингу та відстеження змін параметрів макросередовища. У зв'язку з тим, що під-

приємство є відкритою системою, його діяльність охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, тому доцільно для цієї мети використовувати набутки методу SWOT-аналізу: проводити оцінку зовнішніх загроз і ринкових можливостей та визначення власного потенціалу підприємства і його слабких позицій.

4. Відстеження змін зовнішнього середовища вимагає від підприємства своєчасних відповідних заходів з реагування та обліку. Іншими словами, згідно з принципом урахування ринкових сигналів підприємство має дотримуватися гнучкості у прийнятті стратегічних рішень. Це, зокрема, потребує змін організаційно-управлінського характеру: аналізу й адаптованості організаційної структури; перегляду методів управління; координації роботи функціональних підрозділів підприємств; проведення інших організаційних перетворень.

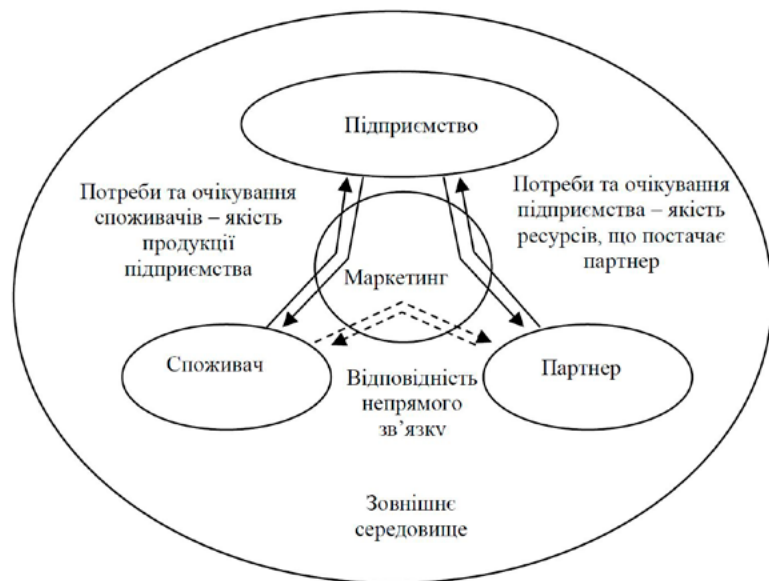


Рисунок 4.4 — Модель системи «споживач — підприємство — партнер» (авторська розробка)

5. Однією з особливостей системи „споживач — підприємство” є наявність двостороннього зв’язку у системі, який являє собою комунікаційний канал від споживачів системи до виробника товару й постачальника. Зворотний зв’язок забезпечує конкретне однозначне сприйняття якості виходу системи „споживач — підприємство” та показує шлях для зменшення дисфункцій у системі, викликаних непорозумінням та неузгодженням інтересів виробника і споживача. Забезпечення у системі якісного двостороннього зв’язку сприяє розширенню системи у напрямку співробітництва суб’єктів і досягненню дійсно відчутного синергічного ефекту.

6. Наявність комунікаційного зв’язку дозволяє перетворити систему „підприємство — споживач” на систему „споживач — підприємство — партнер”. Діяльність постачальників, посередників, інших бізнес-партнерів насправді є необхідною умовою для існування цілісної системи „споживач — підприємство”, тому стає можливим внести їх до змісту системи, що розглядається. Визнання підприємством цього складника системи дієвим та невід’ємним елементом є помітним кроком до створення партнерських відносин з постачальниками, посередниками та споживачем на рівні маркетингу. Об’єднання цих складових у систему є правомірним, якщо виходити з властивості цілісності, що притаманна відкритим системам. Цілісність цієї системи зумовлюється єдиною метою для всіх її учасників: забезпечення якісного виходу системи, тобто випуску якісних відповідних товарів, що дозволяє отримати прибуток чи задовольнити потреби. Зазначена система має також інтеграційні властивості, які полягають в отриманні спільного синергічного ефекту від об’єднання ресурсів та узгодження інтересів.

7. Зовнішні організаційні зміни, спрямовані на побудову партнерських відносин, відбуваються паралельно з вну-

трішніми. У процесі створення взаємовідносин виникають ринкові, виробничі, закупівельні, технологічні, нематеріальні взаємозв'язки, які вимагають комплексного їх урахування у системі стратегічного управління шляхом проведення відповідних організаційно-управлінських перетворень.

8. Установлення партнерських відносин у межах системи приводить до розширення горизонтальних і вертикальних інтеграційних процесів як на функціональному, так і на стратегічному рівні. При цьому можливе виділення наступних напрямків співробітництва:

- *відносини зі споживачами* — з кінцевими та з посередниками, інтеграція в канали збуту;

- *відносини з постачальниками*: відбір постачальників, вертикальна інтеграція, зворотна диверсифікація, відносини з постачальниками послуг, дослідницькими агентствами;

- *горизонтальні відносини*: мережі, стратегічні альянси, альянси з конкурентами-виробниками, інтеграція з існуючою інституціональною державною структурою;

- *внутрішньоорганізаційні відносини*: створення системи внутрішніх ринків, аутсорсинг та інші можливості.

Запропонований концептуальний підхід до маркетингу партнерських відносин вимагає удосконалення та подальшого розвитку з позицій розгляду властивостей системи, напрямків організаційних перетворень, можливостей співробітництва, взаємодії суб'єктів системи із зовнішнім середовищем.

4.4. Соціальна відповідальність маркетингу підприємств в умовах сталого розвитку

Сутності дефініції «підприємство» присвячено багато наукових праць [32, 55, 66 та ін.], де досліджуються теоретичні підходи та напрями взаємодії між основними теоріями підприємства. У роботі Б. Клейнера [66] зазначено, що «на відміну від традиційного несистемного підходу, підприємства в зовнішньому світі розглядаються як соціально-економічні системи».

В економічній літературі найбільш актуальними є теорії, що побудовано на знаннях (Карл-Ерік Свейби, Р.Б. [55], Г.Б. Клейнер [66], О.Я. Лотиш [32] та ін.). Ці та інші автори визнають, що «відводять виняткову роль знанням як ресурсам і розглядають підприємство як джерело (сховище) технологічних та організаційних знань» [55]. Для уточнення сутності поняття «підприємство» як соціально-економічної системи ці теорії систематизовано за напрямками — технічна підготовка виробництва та інноваційний розвиток, економічна теорія та право, теорія систем, маркетинг-менеджмент (табл. А.3, додаток А).

З таблиці В.1. видно, що напрям технічна підготовка виробництва та інноваційний розвиток характеризує підприємство з точки зору виробничих можливостей та інноваційної діяльності, яка направлена на подальший технічний, ресурсний та в цілому інноваційний розвиток. Напрямок економічна теорія та право показує, що підприємство є суб'єктом господарювання, юридичною особою, техніко-економічним і соціальним комплексом.

Напрямок теорія систем доводить, що підприємство це відкрита соціально-економічна система, яка функціонує за умови взаємодії з оточуючим середовищем, має сукупність факторів виробництва, що є необхідними для суспільства, здійснює реалізацію матеріальних інтересів суб'єктів ринку.

Напрямок менеджмент розглядає підприємство з точки зору ефективного управління та соціальної відповідальності перед персоналом, споживачами, партнерами та суспільством взагалі за результатами його діяльності. Напрямок маркетинг характеризує рівень використання маркетингової концепції управління підприємством задля підвищення збалансованості його соціальних та економічних цілей.

Таким чином, розглянуті теорії підкреслюють, що підприємство це відкритий соціально-економічний комплекс, який функціонує в ринкових умовах на організаційно-правових засадах під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та несе соціальну відповідальність перед суспільством.

В умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища промислового підприємства доцільно визначити, що соціальна — це одна з головних груп функцій його діяльності, до складу якої входить соціальна відповідальність, що направлена на задоволення соціальних потреб трудового колективу, власників та енергетичного забезпечення й охорони навколишнього середовища регіонів, на території яких розташовано підприємство. Вона є однією з ланок ланцюга соціальної відповідальності країни.

Таким чином, проведена систематизація функцій підприємства дозволяє їх об'єднати під єдиною сукупністю — соціально-економічні функції промислового підприємства (рис. 4.5) за групами, а саме: інформаційно-правова, виробнича, соціальна, маркетинг-менеджмент.

Інформаційно-правова характеризує юридичні особливості функціонування підприємства та його бізнесу, а також інформаційне забезпечення, що показує необхідність створення на підприємстві інформаційної бази за станом зовнішнього та внутрішнього середовища.

Виробнича, що складається з трьох функцій — економічної, техніко-технологічної та інноваційно-інвестиційної.

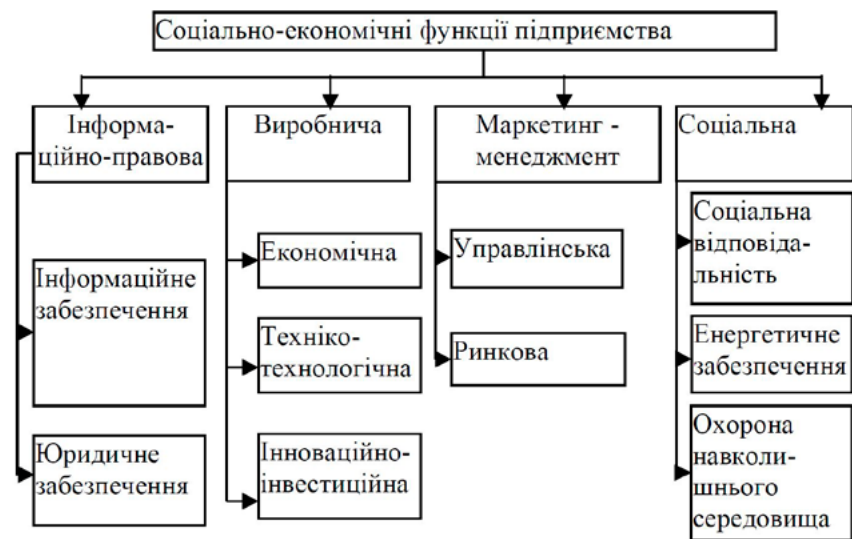


Рисунок 4.5 — Функції підприємства, запропоновані автором з аналізом літературних джерел (авторська розробка)

Перша функція охоплює дії підприємства з вкладення капіталу, одержання доходів від виробництва та реалізації продукції, товарів та послуг, нарахування оплати праці, управління витратами, у тому числі трансакційні витрати, тощо. При цьому вона здійснює свою направленість як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому ринку, тобто при проведенні зовнішньоекономічної діяльності. Друга — техніко-технологічна — характеризує стан ресурсів, необоротних активів, технічну підготовку до виробництва та технологічні особливості виробництва продукції, товарів і послуг. Третя — інноваційно-інвестиційна — показує доцільність впровадження інновацій та інвестицій у виробничу діяльність підприємства.

Маркетинг-менеджмент включає управлінську та ринкову функції. Управлінська стосується загального та адміністративного менеджменту, ефективності прийняття управлінських рішень, тощо. Ринкова — доцільність проведення аналізу ринкових можливостей підприємства, її підприємницької здатності та ринкових умов бізнесу.

Соціальна — це група функцій, основною метою яких є задоволення соціальних потреб працівника, колективу підприємства, суспільства, держави щодо вирішення проблем, таких як соціальна відповідальність підприємства та паливно-енергетичне забезпечення, охорона навколишнього середовища, зайнятості населення, його доходів та морального клімату.

Таким чином, встановлено єдину соціально-економічну функцію підприємства, що складається з групи функцій (інформаційно-правова, виробнича, маркетинг-менеджменту, соціальна відповідальність).

Використання консолідованих теоретичних положень вимагає уточнення категоріального апарату дослідження, що здійснено авторами в роботі, а саме: уточнені визначення понять сталого розвитку підприємства як сталий розвиток за глобалізацією та рівнями управління — макро-, мезо-, макрорівень, сталий розвиток за цілями, часом, територіями; сталий розвиток підприємства (табл. А.4, додаток А).

Таким чином, **«сталий розвиток підприємства»** характеризує стійкій процес якісних (прогресивних) змін у діяльності підприємства шляхом збалансованого використання сукупного потенціалу, що відбувається під впливом суперечностей зовнішнього та внутрішнього середовища, вимагає здійснення розвитку за проектами, сферами діяльності протягом коротко- й довгострокового періоду часу та є узгодженим зі сталим розвитком регіонів та країни в цілому, відмінністю є поєднання усіх ознак

попередніх характеристик сталого розвитку підприємства (процес змін за рахунок впливу середовищ; збалансоване використання потенціалу підприємства; розвиток за проектами, сферами діяльності; розвиток у часі — коротко- та довгостроковий), а також базується на розробці інструментів управління, які є узгодженими з інструментами сталого розвитку регіону та держави.

Під **інструментами управління сталим розвитком промислового підприємства** автори розуміють засоби застосування для досягнення найбільш ефективного виконання функцій підприємства за напрямками його розвитку, що є узгодженими із ключовими завданнями регіональної та загальнодержавної політики та є структурними елементами механізму управління сталим розвитком підприємства.

Таким чином, інструменти управління сталим розвитком промислових підприємств можна розглядати за допомогою напрямів розвитку підприємства — соціо-, еколого-, енерго-, економічного та функції підприємства як відкритої соціально-економічної системи як інформаційно-правової, виробничої, маркетинг-менеджменту, соціальної, що базуються на використанні зарубіжного досвіду компанії Bain & Company.

Вони систематизовані за функціями та напрямками розвитку (табл. А.5, додаток А), розподілені на інформаційно-технічні та аналітико-розрахункові (таблиця А.6, додаток А), що дозволяє управлінцям зосереджуватися на двох аспектах змін — у нормативно-законодавчих актах та у формуванні інструментів управління сталим розвитком промислових підприємств за додатковими ознаками: оцінка рівня розвитку підприємства, капіталізацією, управління затратами, оцінкою рівня соціальної відповідальності підприємства.

Такий підхід є новим як у теоретичному сенсі, так і у практичній реалізації, але його використання дозволяє побудувати

управління підприємством на чітко визначеній системній основі з урахуванням соціально відповідального маркетингу.

У наукових вітчизняній працях використовується поняття «соціальна відповідальність», яке за думкою О. Грішної [11] має багато визначень, що різняться розумінням «цілей підприємства і навіть ширше — сенсу життя і призначення людини (зокрема підприємця)».

Але «найточнішим і найважливішим розумінням соціальної відповідальності бізнесу є її трактування як відповідальності підприємця за інтегровану суспільну корисність його бізнесу» [11].

Автори [25] визнають, що у зарубіжній літературі наведено два підходи до соціальної відповідальності — це концепція соціально-відповідального бізнесу, що розглядає його соціальну діяльність з точки зору інтересів суспільства і держави, та концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка характеризує усвідомлення бізнесом своєї відповідальності перед суспільством, колективом, індивідом за свої дії та їх соціальні наслідки. Отже, ці автори відокремлюють соціальну відповідальність суспільства та держави від соціальної відповідальності підприємства.

Цей тезис не підтримують вітчизняні автори. Так, О. Грішнова [11] підкреслює, що «немає сенсу говорити про соціальну відповідальність лише бізнесу», бо цю відповідальність «несе передусім держава в особі її законодавчих і виконавчих органів». Вона виділяє такі складові цього терміну, як: відповідальний виробник, роботодавець, діловий партнер, учасник соціальних відносин, учасник економічних і політичних відносин з державою [11]. Але вони характеризують, на наш погляд, підприємницьку діяльність як процес та не показують якість взаємовідносин, ефективність виробничої діяльності та вирішення соціальних питань.

Найбільш точно, на наш погляд, соціальна відповідальність підприємства визначена провідним об'єднанням корпорацій США Business for Social Responsibility (Бізнес та соціальна відповідальність), як «досягнення комерційного успіху шляхами, які засновані на етичних нормах та повазі до людей, спільнот, навколишнього середовища»[25]. Але це визначення не враховує вітчизняні умови виробництва та життєдіяльності регіонів.

В умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища промислового підприємства доцільно визначити, що соціальна — це одна з головних груп функцій його діяльності, до складу якої входить соціальна відповідальність, що направлена на задоволення соціальних потреб трудового колективу, власників та енергетичного забезпечення й охорони навколишнього середовища регіонів, на території яких розташовано підприємство. Вона є однією з ланок ланцюга соціальної відповідальності країни.

Таким чином, проведене дослідження показує, що соціальна відповідальність підприємства — це одна з головних його функцій, дії якої досягають результативності за рахунок інформаційно-правового, виробничого забезпечення та ефективного маркетингу й менеджменту.

У вітчизняних та зарубіжних наукових працях поняття «соціальна відповідальність» розглядається на макро-, мезо- та мікрорівнях. Нами було проаналізовано ці трактування у роботі [59] та зроблено висновок, що «соціальна відповідальність підприємства (СВП)», під яким розуміється добровільна діяльність підприємства відповідно до законодавства, що направлена на власний сталий розвиток задля збільшення прибутковості, добробуту працівників, мешканців регіону, де працює підприємство, галузь, до якої воно належить, та країна в цілому шляхом

виконання економічних, соціальних та екологічних програм [51]. При цьому доцільно зазначити, що досягнення найкращої соціальної відповідальності підприємство, особливо промислове, не можливе без належного виконання своїх функцій — інформаційно-правової, виробничої, маркетинг-менеджмент. Усі вони у сукупності впливають на рівень соціальної відповідальності, але її доцільно розглядати з позиції маркетингу, який в умовах ринкової економіки має первинне значення.

Другою проблемою, яку доцільно враховувати при побудові соціальної відповідальності підприємства (СВП) — це те, що в Україні прийнято концепцію сталого розвитку, яка має виконуватися на усіх рівнях управління — макро, мезо- та мікро.

Теоретичне обґрунтування СВП базується на концептуальних підходах (концепціях) щодо особливостей функціонування та управління соціальною відповідальністю підприємства.

Треба погодитися з деякими науковцями (Дж. Елкінгтон [64], Т. І. Лункіна [33], С. Є. Литовченко та М. І. Корсакова [26], та ін.), які визначають, що поняття СВ має однакові проблеми та напрями вирішення зі сталим розвитком країни, регіону, підприємства, тому його доцільно розглядати в контексті зі стратегією або концепцією побудови сталого розвитку. Так, О. О. Карпенко та Н. К. Мандзюк [21] визначили, що концепції є пов'язаними зі складовими сталого розвитку — економічною, соціальною, екологічною та іншими.

Т. О. Харченко та К. П. Веденіної [59], Л. О. Матвійчук та К. І. Ткач [36] показали, що концепції можна класифікувати як: обов'язків підприємства перед суспільством; зацікавлених сторін (стейкхолдерів); економічної відповідальності за результати діяльності; корпоративного громадянства (вирішення соціальних проблем на рівні підприємства та держави); універ-

сальних прав (право на працю та соціальний захист); сталого розвитку (контролювання за економічними, екологічними, соціальними наслідками роботи підприємства перед майбутнім поколінням); універсальна (виробництво якісної продукції, інвестиції у розвиток, дотримання законодавства та ін.). В результаті аналізу концепцій Л. О. Матвійчук та К. І. Ткач запропонували «комплексну концепцію КСВ, яка поєднує позитивні риси розглянутих концепцій та врахує основні вимоги для підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, але методичний підхід щодо її формування у роботі [36] не було наведено.

Ознайомлення з існуючими вітчизняними та зарубіжними підходами щодо формування концепцій КСВ показало, що кожна з концепцій базується на меті, яку вирішує СВ, та принципах, за якими формується.

Авторське уточнення мети та принципів концепції сталого розвитку полягає в тому, що при умові збалансованого використання сукупного потенціалу підприємства, який враховує вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, підприємство здійснює розвиток за сферами діяльності (економічній, соціальній, екологічній та енергетичній) на протязі коротко- та довгострокового періоду часу, які є узгодженими зі сталим розвитком регіонів та країни в цілому.

Деякі автори надають склад показників за встановленими видами відповідальності (Бочарова Н.А. та Щепиліна А.К.[5], Кулик С.М. та Довгань О.М. [29] та ін.), за складом зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (Бочарова Н.А. та Щепиліна А.К.[5], Комарова К.В., та Ковальчук Н.В.[24] та ін.), за показниками, що характеризують умови праці, кваліфікацію персоналу та соціальний менеджмент (А. В. Холодницька [60]), за якісними та кількісними показниками (Н.Л. Кусик,

та А.В.Ковалевська [30]) за стейкхолдерами та видами діяльності підприємства — економічна, соціальна та екологічна (Деліні М. М. [13], Краснокутська Н.С. та Салім Госн [28]).

Отже, в наукових працях відсутній єдиний підхід щодо оцінки СВП, тому спираючись на те, що підприємство повинно будувати сталий розвиток за чотирма складовими — економічна, соціальна, екологічна та енергетична та з урахуванням важливості маркетингу в умовах ринкової економіки запропоновано процедуру оцінки соціальної відповідальності підприємства за двома рівнями в рамках сталого розвитку (рис. 4.6).

При цьому перший рівень враховує, з одного боку вплив зовнішнього та внутрішнього (маркетингу) середовища на зовнішніх стейкхолдерів (постачальників, клієнтів, органи державної служби, науково-дослідні інститути та фінансово-кредитні установи), що приведе до збалансованого випуску та реалізації продукції протягом певного часу та приносить стабільний дохід й чистий прибуток. З іншого — досягнення підприємством економічної самодостатності, коли підприємство переходить на другий рівень та проводить оцінку соціальної відповідальності.

За рахунок збільшення доходів підприємство здійснює заходи щодо утилізації вторинних енергоресурсів, охорони навколишнього середовища та збільшення матеріального забезпечення працівників, а за рахунок чистого прибутку — збільшення соціальних програм та зниження травматизму.

Енергетична складова впливає на зниження витрат на первинні енергоресурси (збільшення доходу), передачу вторинних ресурсів населенню за внутрішніми цінами (зниження комунальних витрат) та збільшення матеріального забезпечення працівників та населення регіону, де працює підприємство. За рахунок утилізації вторинних енергоносіїв знижуються вики-

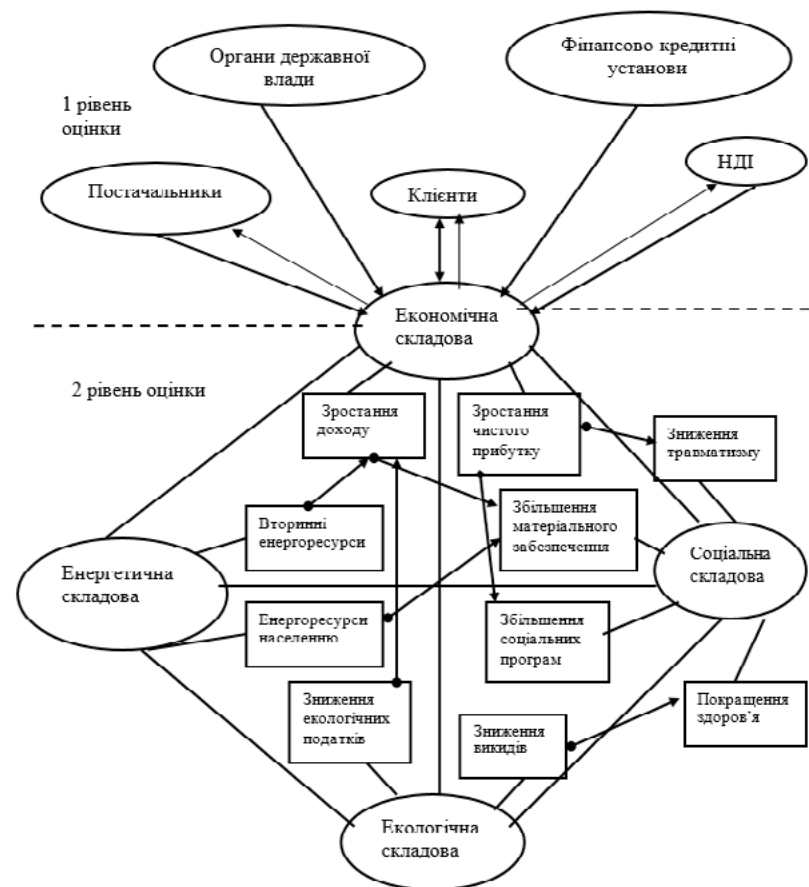


Рисунок 4.6 — Процедура оцінки соціальної відповідальності підприємства маркетингу за двома рівнями управління в рамках сталого розвитку (авторська розробка)

ди шкідливих речовин, що покращує здоров'я працівникам та мешканцям регіону, а також знижує екологічні платежі, за рахунок чого збільшується дохід підприємства.

Отже, підприємство як відкритий соціально-економічний комплекс базується на використанні соціальної відповідальності маркетингу, що може використовуватися в умовах сталого розвитку.

Бібліографічний список до 4 розділу

1. **Ансофф И.** Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 519 с.
2. **Багатська Н.С., Хачатурян В.В.** Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*, 2016. №3. С. 134–139.
3. **Батченко Л.В., Деліні М.М.** Теоретико-методологічні засади соціально-економічної відповідальності підприємництва в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2017. Т. 22, Вип. 10. С. 26–29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopn_econ_2017_22_10_7
4. **Берзинь Н.Э.** Экономика фирмы. Москва : Институт международного права и экономики, 1997. 253 с.
5. **Бочарова Н.А., Щепиліна А.К.** Інтегральна оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 45–62. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.31.0.45.
6. **Бусыгин А.В.** Предпринимательство. Москва: Интерпракс, 1994. 324 с.
7. **Васюткіна Н.В.** Методологічні засади управління сталим розвитком авіапідприємств. Дис. докт.ekon. наук: Спеціальність 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ : Національний авіаційний ун-т, 2015. 539 с.
8. **Вільямсон О.** Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів. Київ: Артек, 2001. 472 с.
9. **Власова В.М.** Основы предпринимательской деятельности. Москва: Финансы и статистика, 1994. 356 с.
10. **Герасимчук В.** Управление предприятием как социально-экономической системы: функциональный подход. *Економіка України*. 2003. № 4. С. 12–18.
11. **Грішнова О.С.** Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 7. С. 3–8.
12. **Грузинов В.П.** Экономика предприятия и предпринимательство. Москва: СОФИТ, 1994. 496 с.
13. **Деліні М.М.** Показники оцінки соціально-економічної відповідальності підприємництва в Україні. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 263–270.
14. **Дороніна М.С.** Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Монографія. Харків : ХДЕУ, 2003. 444 с.
15. **Друкер П.** Эффективное управление. Москва : Гранд, 2002. 304 с.
16. **Друкер П.Ф.** Энциклопедия менеджмента. Москва : Вильямс, 2017. 432 с.
17. **Єськов О.** Принципи гуманістичної концепції соціального управління на підприємстві. *Економіка України*. 2002. № 6. С. 36–40.
18. **Запасна Л.С.** Економічна сутність розвитку підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp96/knp96_33-37.pdf.
19. **Заяць Т.А.** Соціальний капітал як ресурс модернізаційного розвитку. *Університетські наукові записки*. 2017. № 1. С. 124-130. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2017_1_16.
20. **Ильенкова С.Д.** Экономика и статистика фирмы. под ред. С.Д. Ильенковой. Москва: Финансы и статистика, 1996. 312 с.
21. **Карпенко О.О., Мандзюк Н.К.** Соціальна відповідальність як чинник економічного розвитку вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL:

- <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1153/>.
22. **Катаєв А.В.** Соціально-орієнтований маркетинг-аудит: монографія. Харків : Оберемок, 2005. 212 с.
 23. **Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М.** Предприятие в нестабильной экономической среде : риски, стратегии, безопасность. Москва: Экономика, 1997. 288 с.
 24. **Комарова К.В., Ковальчук Н.В.** Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5–6. С. 25–30.
 25. Короткий курс лекцій з дисципліни «Економіка підприємства». URL: https://studme.com.ua/18211001/ekonomika/ot_avtorov_ekonomika_predpriyatiya_.htm
 26. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. Потребители, менеджеры, лидеры общественного мнения и эксперты оценивают социальную роль бизнеса в России. Под. ред. С. Е. Литовченко, М. И. Корсакова. Москва: Ассоциация менеджеров, 2003. 100 с.
 27. **Котлер Ф.** Основы маркетинга. Пер. с англ. Москва: Ростинтэр, 1996. 704 с.
 28. **Краснокутська Н.С., Госн С.** Оцінка загальної задоволеності взаємовідносинами зі стейкхолдерами. *European cooperation*. 2019. № 3 (43). С. 81–95.
 29. **Кулик С.М., Довгань О.М.** Оцінка стану і перспективи розвитку соціальної відповідальності аграрного бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 4. С. 195–204.
 30. **Кусик Н.Л., Ковалевська А.В.** Критичний аналіз методів оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/4714>.
 31. **Лавизина О.** Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система. *Менеджмент в России и за рубежом*, 2003. № 5. С. 47–60.
 32. **Лотиш О.Я.** Економічні теорії фірми: сучасні підходи та аналіз. *Соціально-економічні координати розвитку підприємницької діяльності* : кол. моногр. Умань : СПД «Соцінський», 2014. Ч. 1. С. 9–20.
 33. **Лункіна Т.І.** Соціальна відповідальність як складова частина збалансованого розвитку держави. *Інтелект XXI*. 2016. № 5. С. 20–23.
 34. **Макконнелл К.Р., Брю С.Л.** Экономика: принципы, проблемы и политика. М.: ИНФРА-М, 1999. 974 с.
 35. **Маршалл А.** Принципы экономической науки. Москва: Директ-медиа, 2012. 2127 с.
 36. **Матвійчук Л.О., Ткач К.І.** Генеза концепцій корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 332–337.
 37. **Менар К.** Экономика организаций. Москва : Инфра-М, 1996. 160 с.
 38. Менеджмент : Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. 501 с.
 39. **Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента : [пер. с англ.] Москва: Дело, 1997. 704 с.
 40. **Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.** Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 336 с.
 41. **Мочерний С.В., Довбенко М.В.** Економічна теорія. Київ : Академія, 2004. 856 с.
 42. **Нестеренко В.Ю., Токар І.І.** Конспект лекцій з дисципліни Економіка і організація виробництва. Харків: ХНАДУ, 2012. 58 с.

43. **О'Шонесси Дж.** Конкурентный маркетинг : стратегический подход. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 857 с.
44. **Панов С.А.** Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. Под ред. С.А. Панова. Москва : Экономика, 1997. 288 с.
45. **Панухник Я.Г.** Соціально відповідальна діяльність як інструмент модернізації технологій управління підприємством у муніципальній економічній системі. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3–4. С. 60–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_3-4_11.
46. **Подрез О.І.** Формування інструментів управління сталим розвитком промислових підприємств : дис. ... д-ра філософії : спец. 051 : галузь знань 05. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. 354 с.
47. **Полонский С.Ю.** Институциональный подход к теории современной корпорации. *Проблемы современной экономики*. 2007. №2(22). С.100–104.
48. **Портер М.** Конкуренция. Москва : Вильямс, 2010. 592 с.
49. **Райко Д.В.** Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: Монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.
50. **Райко Д.В., Подрез О.І.** Формування інструментів управління промисловими підприємствами за теоретичним і функціональним підходами. *Бізнес-інформ*, 2018, №3. С. 386–393.
51. **Райко Д.В., Подрез О.І.** Соціальна відповідальність як інструмент управління сталим розвитком промислового підприємства. *Проблеми економіки*. Харків : ХНЕУ, 2020. №1 (43). С. 173–188. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-173-189>.
52. **Робенсон С.П., Коултер М.** Менеджмент. Москва : Вильямс, 2007. 1056 с.
53. **Робинсон Дж.** Экономическая теория несовершенной конкуренции. Москва : Прогресс, 1986. 471 с.
54. **Саймон Г.** Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении. В кн.: Теория фирмы. Санкт-Петербург : Экономическая школа, 1995. 55 с.
55. **Свейби К.-Э.** Растущая роль координации модели производства знаний. Пер. с англ. А.И.Климко. <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>
56. **Смит А.** Исследование о природе и причинах богатства народов. Москва : Наука, 1992. 572 с.
57. **Томпсон А., Стрикленд Дж.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации. Москва : Юнити, 1998. 576 с.
58. **Фатхундинов Р.А.** Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва : ИНФРА-М, 2000. 312 с.
59. **Харченко Т.О., Веденіна К.П.** Принципи корпоративної соціальної відповідальності як фактор формування конкурентних переваг організації. *Економічні студії*. 2017. № 5 (18). С. 15–19.
60. **Холодницька А.В.** Актуальні аспекти підвищення соціальної ефективності управління. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2012. № 4 (16). С. 159–162.
61. **Чухна А.А., Юхименок П.І., Леоненко П.М.** Сучасні економічні теорії : підручник. Київ : Знання, 2007. 878 с.
62. **Chandler A.D., Strategy Jr.** Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise (Cambridge, MA: MIT Press, 1962), P. 297.
63. **Cyert R.M., Dill W.R., March J.G.** 1958. The role of expectations in business decision making. *Administrative Science Quarterly* 3 (4). P. 309–340.

64. **Elkington J., Henriques A., Richardson J.** Enter the Triple Bottom Line. The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? *Assessing the Sustainability of Business and CSR*. London : Earthscan, 2004. P. 1–16.
65. **Giovanni Dosi, Richard R. Nelson,** and Sidney Winter. The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. Oxford University Press. 2001. DOI:10.1093/0199248540.001.0001.
66. **Kleiner G.B.** Evolution and modernization of the theory of firm. In Econorrilc Transformation and Evolutionary Theory of J. Schumpeter. *The 5th International Symposium on Evolutionary Economics. Pushchino*. September 25-27. Москва: Институт экономики РАН, 2003. С. 159–168.
67. **Lawrence P., Lorsch J.** Organization and environment. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1967.
68. **Penrose, E.T. Warner W. ed.** Growth of the firm and networking. *International Encyclopedia of Business and Management*. Routledge, London, 1996. P. 1716–1724.
69. **Peteraf M.** The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*. 1993. № 14(3). P. 179–191.
70. **Teece D.J., Pisano G., Shuen A.** Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. № 7. P. 509–533.
71. The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development : Oliver E. Williamson and Sidney G. Winter (eds.). New York and Oxford: Oxford University Press, 1991, 1993 (paperback). 244 pp.
72. **Wernerfelt B.A** resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1984. № 5(2). P. 171–180.

ПІСЛЯМОВА

Через низький рівень економічного розвитку країни, нестабільність політичної та правової систем, українським підприємствам важко зрозуміти, чому у своїй діяльності вони мають керуватися не тільки власними інтересами, але й інтересами працівників, споживачів та суспільства в цілому. Особливо, якщо це стосується не миттєвих наслідків (як у випадку з корупцією, коли є все ж таки суттєвий ризик бути покараним, навіть несправедливою правовою системою), а якоїсь віддаленої перспективи можливих наслідків (наприклад, шкідливий вплив виробництва на кліматичні зміни, які можуть трапитися через десятиліття).

Ця проблема є суттєвою на всіх рівнях суб'єктів господарювання від приватних осіб до державного рівня. Коли домашні господарства ведуть боротьбу за виживання, то вони не згодні переплачувати за товар через те, що у його вартість вкладена, наприклад, витрати на його утилізацію. А державні управлінці більш зацікавлені в популістичних змінах, які допомагають втриматися при владі (найчастіше максимум на 1 виборчий термін) та отримати короткострокові переваги, замість продуманої довготривалої стратегії розвитку. І навіть якщо такі стратегії ухвалюються, політики, які приходять до влади на наступних виборах, обов'язково мають визнати дії попередників невдалими чи шкідливими.

Відсутність єдиної стратегії розвитку українського суспільства унеможливує переходу до сталого розвитку, етичного та відповідального управління країною. Авторами була розглянута можливість соціо-еколого-економічного управління суб'єктами господарської діяльності різних рівнів шляхом застосування методів і інструментів соціально-етичного маркетингу для забезпечення сталого розвитку України