

*Когда наука достигает какой-либо вершины,  
с нее открывается обширная перспектива  
дальнейшего пути.*

*С. И. Вавилов*

# Механізм регулювання економіки

---

## ДІАГНОСТИКА СТАНУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК [005.330.342.146]:658

*Лутай Л. А.  
Савельєва О. О.*

Подано пошук моделі господарювання, яка б відповідала одночасно потребам ефективного економічного і соціального розвитку, забезпечення збалансованого їх взаємозв'язку та взаємодії. Визначено необхідність створення соціально орієнтованої економіки, метою якої є забезпечення економічного розвитку та економічного зростання за умов досягнення стратегічних соціальних цілей. Проведено кількісно-якісну оцінку вагомості факторів соціально орієнтованого управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання за допомогою методу кваліметричного аналізу та впливу досліджених показників на результати діяльності. Виявлено негативні аспекти і тенденції розвитку суб'єкта господарювання, що дає можливість виробити стратегію його розвитку, усунути вади й підвищити ефективність діяльності. Розроблено матрицю "фактори – експерти" для визначення ступеня узгодженості думок експертів.

*Ключові слова:* соціально орієнтоване управління, кваліметричний аналіз, система, людські ресурси організації, результативність.

---

## ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

УДК [005.330.342.146]:658

*Лутай Л. А.  
Савельєва О. А.*

Представлен поиск модели хозяйствования, которая бы отвечала одновременно требованиям эффективного экономического и социального развития, обеспечения сбалансированной их взаимосвязи и взаимодействия. Определена необходимость создания социально ориентированной экономики, целью которой является обеспечение экономического развития и экономического роста при условии достижения стратегических социальных целей. Проведена количественно-качественная оценка значимости факторов социально ориентированного управления на предприятии в современных условиях хозяйствования с помощью

метода кваліметричного аналізу і впливу досліджуваних показників на результати діяльності. Виявлені негативні аспекти і тенденції розвитку суб'єкта господарювання, що дає можливість виробити стратегію його розвитку, усунути недоліки і підвищить ефективність діяльності. Розроблена матриця "фактори – експерти" для визначення ступеня узгодженості думки експертів.

*Ключевые слова:* соціально орієнтоване управління, кваліметричний аналіз, система, людські ресурси організації, результативність.

## DIAGNOSTICS OF THE STATE OF SOCIALLY ORIENTED ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

UDC [005:330.342.146]:658

L. Lutay  
O. Savelyeva

The search of management model which would simultaneously meet the requirements of effective economic and social development and provision of their balanced interrelation and interaction is provided. The necessity of creation of socially oriented economy which aims at provision of economic development and economic growth in terms of strategic social goals achievement is defined. Quantitative and qualitative evaluation of significance of socially oriented management factors at an enterprise in modern conditions of management with the help of qualimetric analysis method and influence of the examined factors on performance results is carried out. Negative aspects and tendencies of management subject development which gives an opportunity to develop a strategy of its growth, to eliminate defects and increase the effectiveness of the activity are revealed. "Factors – experts" matrix for defining the experts' thought sequence degree is developed.

*Key words:* socially oriented management, qualimetric analysis, system, organization's human resources, effectiveness.

В умовах трансформації економіки важливими є не тільки адаптаційні процеси, пристосування до мінливих ринкових умов, але й технологія оновлення усієї соціально-економічної системи та її складових елементів. Пошук моделі господарювання, яка б відповідала одночасно потребам ефективного економічного і соціального розвитку, забезпечення збалансованого їх взаємозв'язку та взаємодії визначив необхідність створення соціально орієнтованої економіки, метою якої є забезпечення економічного розвитку та економічного зростання за умов досягнення стратегічних соціальних цілей. Вкрай нагальним є реформування і модернізація системи менеджменту, її відповідність вимогам часу, оскільки ринковій економіці необхідні нові технології управління, які сприятимуть ефективній діяльності всіх суб'єктів господарювання. Подолати кризові явища можна завдяки кардинальній зміні системи управління, її переходу на нову якість і соціальні стандарти.

Актуальність проблеми соціально орієнтованої діяльності підприємства є однією з найбільш превентивних у системі регулювання трудових відношень. Різні аспекти даної проблеми досліджені в тому чи іншому вигляді в роботах А. Аверіна, М. Дороніної, А. Колота, Л. Лутай, Н. Лук'янченко, І. Слепенкова, Г. Щокіна та ін.

Завершення кризових явищ в Україні зумовлює необхідність глибокого вивчення стану діяльності підприємства з метою механізму його стійкого розвитку та запобігання банкрутству у своїй господарській діяльності. Діагностика стану системи соціально орієнтованого управління підприємством дає змогу виявити негативні аспекти і тенденції розвитку суб'єкта господарювання та виробити стратегію його розвитку, що дає змогу усунути вади й підвищити ефективність діяльності. Вивченню актуальності та розкриттю сутності діагностичного дослідження діяльності підприємства приділяли увагу А. Беляев, О. Вартанов, В. Верба, О. Гетьман, М. Глазов, Т. Костенко, Н. Родіонова, Т. Решетняк, В. Шаповал та ін.

Метою статті є дослідження ступеня вагомості факторів системи соціально орієнтованого управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання за допомогою методу кваліметричного аналізу та їх впливу на результати діяльності, що стане підґрунтям цілісної концепції соціально орієнтованого менеджменту.

Аналіз впливу факторів соціально орієнтованого управління на підприємстві здійснено за допомогою методу кваліметричного аналізу. Кваліметрія (від лат. *qualities* – якість, *metrio* – вимірювати) – це наука про методи кількісної оцінки якісних показників.

Експертні опитування є різновидом соціальної експертизи, вони враховують інформативні критерії у процесі прийняття управлінських рішень, спонукають до системного осмислення результатів досліджень, сприяють гармонізації соціальних відносин, забезпечують створення ефективних механізмів сталого соціального та економічного розвитку на макро- і макрорівні [1].

У зв'язку з цим на базі досліджуваних фармацевтичних мереж була проведена кількісно-якісна оцінка факторів соціально орієнтованого управління на підприємстві за допомогою експертного методу, який заснований на середніх оцінках груп висококомпетентних та висококваліфікованих експертів. Експерти послідовно та попарно порівнювали між собою показники з точки зору їх впливу на загальну оцінку основних факторів системи соціально орієнтованого управління на підприємстві. Одному з двох показників, що порівнювалися, який, на думку експерта, був найбільш впливовим, присвоювалась оцінка 2 бали (мак-

симальна), а іншому показнику з пари, що розглядається, – 0 балів. У разі, коли жоден з двох показників пари не визначався найбільш значущим, або якщо експерт зазнавав труднощів в їх оцінці, обом показникам присвоювалась оцінка 1 (табл. 1).

Важливість параметра об'єкта визначалась за формулою:

$$A = \sum (B_n / B_e) / M, \quad (1)$$

де A – вагомість n-го параметра;

n – номер параметра об'єкта;

e – номер експерта;

M – кількість експертів у групі;

$B_n$  – бал, привласнений n-му параметру e-м експертом;

$B_e$  – сума балів, що надані e-м експертом усім параметрам об'єкта [2].

Таблиця 1

Експертна оцінка вагомості факторів соціально орієнтованого управління на підприємстві

| Фактори  | Експерти |    |    |    |    |    |    | Разом | Сер. бал | Відн. вага | Ранг |
|--|----------|----|----|----|----|----|----|-------|----------|------------|------|
|  | 1        | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |       |          |            |      |
| Соціальний статус окремого працівника (A <sub>1</sub> )                        | 22       | 22 | 17 | 14 | 14 | 26 | 26 | 141   | 20,14    | 0,07       | 3    |
| Ступінь розвитку соціальної держави (A <sub>2</sub> )                          | 19       | 19 | 24 | 18 | 18 | 21 | 21 | 140   | 20,0     | 0,069      | 4    |
| Соціальні стандарти і нормативи (A <sub>3</sub> )                              | 23       | 23 | 21 | 25 | 25 | 14 | 14 | 145   | 20,71    | 0,072      | 2    |
| Соціальна компетентність (A <sub>4</sub> )                                     | 16       | 16 | 15 | 17 | 17 | 21 | 21 | 123   | 17,57    | 0,062      | 7    |
| Соціальна поведінка (A <sub>5</sub> )  | 17       | 17 | 11 | 20 | 20 | 14 | 14 | 113   | 16,14    | 0,056      | 11   |
| Рівень розвитку вищої освіти (A <sub>6</sub> )                                 | 9        | 9  | 10 | 18 | 18 | 24 | 23 | 111   | 15,86    | 0,055      | 12   |
| Принципи соціально орієнтованого управління (A <sub>7</sub> )                  | 19       | 19 | 20 | 13 | 13 | 19 | 19 | 122   | 17,43    | 0,061      | 8    |
| Інтелектуальний потенціал персоналу (A <sub>8</sub> )                          | 9        | 9  | 19 | 22 | 22 | 5  | 5  | 91    | 13,0     | 0,045      | 15   |
| Самоменеджмент (A <sub>9</sub> )   | 9        | 9  | 14 | 7  | 7  | 22 | 21 | 89    | 12,71    | 0,044      | 16   |
| Творчий потенціал (A <sub>10</sub> )   | 10       | 10 | 15 | 11 | 11 | 5  | 5  | 67    | 9,57     | 0,034      | 17   |
| Соціальний моніторинг чинників управління (A <sub>11</sub> )                   | 21       | 21 | 14 | 9  | 9  | 23 | 23 | 120   | 17,14    | 0,059      | 9    |
| Соціальна відповідальність (A <sub>12</sub> )                                  | 22       | 22 | 21 | 25 | 25 | 6  | 6  | 127   | 18,14    | 0,063      | 6    |
| Мотивація щодо цінностей соціально орієнтованого управління (A <sub>13</sub> ) | 22       | 22 | 23 | 26 | 26 | 19 | 19 | 157   | 22,43    | 0,078      | 1    |
| Організаційна культура на підприємстві (A <sub>14</sub> )                      | 8        | 8  | 20 | 28 | 28 | 5  | 5  | 102   | 14,57    | 0,051      | 14   |
| Соціальна мобільність (A <sub>15</sub> )                                       | 21       | 21 | 19 | 11 | 11 | 21 | 21 | 106   | 15,14    | 0,053      | 13   |
| Соціальна стратегічна функція (A <sub>16</sub> )                               | 21       | 21 | 21 | 13 | 13 | 21 | 21 | 131   | 18,71    | 0,065      | 5    |
| Релігія (A <sub>17</sub> )   | 21       | 21 | 5  | 14 | 14 | 21 | 21 | 117   | 16,71    | 0,058      | 10   |
| Разом  |          |    |    |    |    |    |    |       |          | 1,00       |      |

Серед найбільш вагомих чинників, що впливають на ефективність соціально орієнтованого управління на підприємстві, слід навести мотивацію (вагомість – 0,078), соціальні стандарти та нормативи (0,072), діючий соціальний статус окремого працівника (0,070) та ступінь розвитку соціальної держави (0,069). Порівняно з наведеними факторами, що впливають на соціально орієнтоване управління, значно меншу вагомість отримали складові:

інтелектуальний потенціал персоналу (0,045), самоменеджмент (0,044) та творчий потенціал (найменша вагомість – 0,034).

Проведені експертні дослідження за участю 7 компетентних та кваліфікованих експертів дозволили розробити матрицю "фактори – експерти", яка потрібна для визначення ступеня узгодженості думок експертів (табл. 2).

Матриця "фактори – експерти" для оцінки значущості факторів соціально орієнтованого управління на підприємстві

| Фактори         | Експерти       |                |                |                |                |                |                | D <sub>i</sub> | D <sub>c</sub> | D <sub>i</sub> -D <sub>c</sub> | (D <sub>i</sub> -D <sub>c</sub> ) <sup>2</sup> |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------------------------|--|
|                 | E <sub>1</sub> | E <sub>2</sub> | E <sub>3</sub> | E <sub>4</sub> | E <sub>5</sub> | E <sub>6</sub> | E <sub>7</sub> |                |                |                                |  |
| A <sub>1</sub>  | 22             | 22             | 17             | 14             | 14             | 26             | 26             | 141            | 20,14          | 120,86                         | 14 607,14                                      |
| A <sub>2</sub>  | 19             | 19             | 24             | 18             | 18             | 21             | 21             | 140            | 20,0           | 120,00                         | 14 400,00                                      |
| A <sub>3</sub>  | 23             | 23             | 21             | 25             | 25             | 14             | 14             | 145            | 20,71          | 124,29                         | 15 448,00                                      |
| A <sub>4</sub>  | 16             | 16             | 15             | 17             | 17             | 21             | 21             | 123            | 17,57          | 105,43                         | 11 115,48                                      |
| A <sub>5</sub>  | 17             | 17             | 11             | 20             | 20             | 14             | 14             | 113            | 16,14          | 96,86                          | 9 381,86                                       |
| A <sub>6</sub>  | 9              | 9              | 10             | 18             | 18             | 24             | 23             | 111            | 15,86          | 95,14                          | 9 051,62                                       |
| A <sub>7</sub>  | 19             | 19             | 20             | 13             | 13             | 19             | 19             | 122            | 17,43          | 104,57                         | 10 934,90                                      |
| A <sub>8</sub>  | 9              | 9              | 19             | 22             | 22             | 5              | 5              | 91             | 13,0           | 78,00                          | 6 084,00                                       |
| A <sub>9</sub>  | 9              | 9              | 14             | 7              | 7              | 22             | 21             | 89             | 12,71          | 76,29                          | 5 820,16                                       |
| A <sub>10</sub> | 10             | 10             | 15             | 11             | 11             | 5              | 5              | 67             | 9,57           | 57,43                          | 3 298,20                                       |
| A <sub>11</sub> | 21             | 21             | 14             | 9              | 9              | 23             | 23             | 120            | 17,14          | 102,86                         | 10 580,18                                      |
| A <sub>12</sub> | 22             | 22             | 21             | 25             | 25             | 6              | 6              | 127            | 18,14          | 108,86                         | 11 850,49                                      |
| A <sub>13</sub> | 22             | 22             | 23             | 26             | 26             | 19             | 19             | 157            | 22,43          | 134,57                         | 18 109,08                                      |
| A <sub>14</sub> | 8              | 8              | 20             | 28             | 28             | 5              | 5              | 102            | 14,57          | 87,43                          | 7 644,00                                       |
| A <sub>15</sub> | 21             | 21             | 19             | 11             | 11             | 21             | 21             | 106            | 15,14          | 90,86                          | 8 255,50                                       |
| A <sub>16</sub> | 21             | 21             | 21             | 13             | 13             | 21             | 21             | 131            | 18,71          | 112,29                         | 12 609,00                                      |
| A <sub>17</sub> | 21             | 21             | 5              | 14             | 14             | 21             | 21             | 117            | 16,71          | 100,20                         | 10 058,08                                      |
| Разом           |                |                |                |                |                |                |                |                |                | 1 716,03                       | 179 247,69                                     |

Для оцінки ступеня узгодженості думок експертів було розраховано коефіцієнт конкордації (W) за такою формулою (2):

$$W = \frac{12 \sum (D_i - D_c)^2}{m^2 (n^3 - n)} \quad (2)$$

де D<sub>i</sub> – сума оцінок, визначених кожним експертом за i-м фактором;

D<sub>c</sub> – середня оцінка;

m – кількість експертів;

n – кількість оцінюваних факторів.

Стосовно отриманої матриці коефіцієнт конкордації (W) склав:

$$W = \frac{12 \times 179\,247,69}{49 \times 4896} = 0,096.$$

Цей коефіцієнт, що запропонований Кенделлом Смітом, може змінюватись у межах від 0 ≤ W ≤ 1, тобто оцінки експертів можуть у визначеному ступені узгоджуватись. Так, при W = 1 має місце абсолютна узгодженість поглядів експертів, при W = 0 усі коефіцієнти вагомості рівні між собою, тобто погляди експертів абсолютно не узгоджені. Для практичних цілей, з точки зору обґрунтування одержаних результатів експертних досліджень, достатньо виконання умови, за якої W ≥ 0,323, або отриманим результатам можна довіряти [3, с. 48].

Оскільки значення W = 0,096 було значно вище критичного значення коефіцієнта Кенделла Сміта (0,323), отриманим експертним даним можна довіряти, тобто ступінь узгодженості думок експертів був достатньо високий.

Виходячи із сутності та однорідності, вказані фактори були розподілені на 6 основних груп: чинники соціального визнання працівника в умовах соціальної держави

(2 фактори, їх вагомість складала 0,14), організаційно-психологічні фактори (3 фактори, вагомість – 0,18), інтелектуально-творчий та кваліфікаційний потенціали управління (3 фактори, вагомість – 0,13), соціально-управлінські фактори (3 фактори, вагомість – 0,19), соціальні та духовні чинники (2 фактори, вагомість – 0,13), соціальні якості персоналу підприємства (4 фактори, вагомість – 0,23).

З урахуванням основних методичних положень та вимог кваліметрії розроблена інтегральна кваліметрична модель оцінки значущості 17 факторів соціально орієнтованого управління на сучасному підприємстві (3). У ній виділені групові та рівневі коефіцієнти вагомості стосовно кожного із факторів, що аналізуються. У кожній групі факторів відповідного рівня їх сума дорівнює 1. Розрахунок рівневих коефіцієнтів відбувався шляхом помноження їх вагомостей на даному рівні кваліметричної моделі:

$$V_i = 0,08V_5 + 0,07(V_1+V_2+V_9+V_{12}) + 0,06(V_8 + V_{10} + V_{11} + V_{13} + V_{14} + V_{16} + V_{17}) + 0,05(V_3 + V_7 + V_{15}) + 0,04 V_4 + 0,03V_6. \quad (3)$$

Коефіцієнти значущості факторів соціально орієнтованого управління на підприємстві були розподілені на 6 основних груп: 0,08 (один фактор – мотивація щодо цінностей соціально орієнтованого управління – V<sub>5</sub>), 0,07 (чотири фактори: соціальний статус окремого працівника – V<sub>1</sub>, ступінь розвитку соціальної держави – V<sub>2</sub>, соціальна стратегічна функція – V<sub>9</sub>, соціальні стандарти та нормативи – V<sub>12</sub>), 0,06 (сім факторів: рівень розвитку вищої освіти – V<sub>8</sub>, принципи соціально орієнтованого управління – V<sub>10</sub>, соціальний моніторинг чинників управління – V<sub>11</sub>, релігія – V<sub>13</sub>, соціальна компетентність – V<sub>14</sub>, соціальна поведінка – V<sub>16</sub>, соціальна відповідальність – V<sub>17</sub>), 0,05 (три фактори: організаційна культура на підприємстві – V<sub>3</sub>, інтелектуальний потенціал – V<sub>7</sub>, соціальна мобільність – V<sub>15</sub>),

0,04 (один фактор: самоменеджмент –  $B_4$ ), 0,03 (один фактор – творчий потенціал –  $B_6$ ).

Інтегральна кваліметрична модель значущості факторів соціально орієнтованого управління має такий вигляд (рисунок).

|  |   |           |          |
|--|---|-----------|----------|
| Чинники соціального визнання працівника в умовах соціальної держави (0,14) | Соціальний статус окремого працівника                       | 0,50/0,07 | $B_1$    |
|  | Ступінь розвитку соціальної держави                         | 0,50/0,07 | $B_2$    |
| Організаційно-психологічні фактори (0,18)                                  | Організаційна культура на підприємстві                      | 0,30/0,54 | $B_3$    |
|  | Самоменеджмент  | 0,25/0,05 | $B_4$    |
| Інтелектуально-творчий та кваліфікаційний потенціал управління (0,13)      | Мотивація щодо цінностей соціально орієнтованого управління | 0,45/0,08 | $B_5$    |
|  | Творчий потенціал   | 0,25/0,03 | $B_6$    |
|  | Інтелектуальний потенціал персоналу                         | 0,34/0,04 | $B_7$    |
|  | Рівень розвитку вищої освіти                                | 0,41/0,05 | $B_8$    |
| $B_1$ Соціально-управлінські фактори (0,19)                                | Соціальна стратегічна функція                               | 0,35/0,07 | $B_9$    |
|  | Принципи соціально орієнтованого управління                 | 0,33/0,06 | $B_{10}$ |
| Соціальні та духовні чинники (0,13)  | Соціальний моніторинг чинників управління                   | 0,32/0,06 | $B_{11}$ |
|  | Соціальні стандарти і нормативи                             | 0,55/0,07 | $B_{12}$ |
| Соціальні якості персоналу підприємства (0,23)                             | Релігія   | 0,45/0,06 | $B_{13}$ |
|  | Соціальна компетентність                                    | 0,26/0,06 | $B_{14}$ |
|  | Соціальна мобільність                                       | 0,23/0,05 | $B_{15}$ |
|  | Соціальна поведінка   | 0,24/0,06 | $B_{16}$ |
|  | Соціальна відповідальність                                  | 0,27/0,06 | $B_{17}$ |

Рис. Інтегральна кваліметрична модель оцінки значущості факторів соціально орієнтованого управління на підприємстві (чисельник – групові; знаменник – рівневі коефіцієнти вагомості)

Сутність даної моделі полягає у такому: чим більш високими є рівневі коефіцієнти факторів, тим вони більш значущі з точки зору ступеня свого впливу на стратегічний розвиток підприємства.

Таким чином, розроблена кваліметрична модель дозволяє проводити оцінку вагомості різноманітних факторів соціально орієнтованого управління на підприємстві та здійснювати якісну оцінку різних за своєю сутністю чинників, що визначають стратегію управління сучасним підприємством.

Аналіз значущості показників соціально орієнтованого управління показав, що найбільш вагомими факторами є організаційна культура та мотивація щодо ціннос-

тей соціально орієнтованого управління. Наступними за вагомістю є стратегія підприємства щодо соціального розвитку та соціальні стандарти і нормативи на підприємстві, статус окремого працівника та ступінь розвитку соціальної держави. Найменш вагомими експертами визнані творчий та інтелектуальний потенціал персоналу підприємства.

Сучасний період трансформації українського суспільства пов'язаний з існуючими соціально-економічними перетвореннями, ускладненням форм трудової організації та іншими чинниками. Усе більше сучасних керівників розуміє неможливість забезпечення підвищення конкурентоспроможності за рахунок розробки нових стандартів якості, вдосконалення бізнес-процесів без проведення необхідних заходів у сфері оптимізації управління людськими ресурсами. Організація, орієнтована на досягнення високих результатів, розглядає свій персонал як основну конкурентну перевагу, яка доповнюється ефектами, пов'язаними зі стратегічним управлінням та відкритою корпоративною культурою.

Останнім часом корпоративна культура з допоміжним ресурсу, який дозволяє підвищити ефективність діяльності організації, перетворюється в повноцінний інтелектуальний актив. Культура здійснює значний вклад у створення кінцевого результату діяльності підприємства [4, с. 48].

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати такі завдання:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства; заохочення залучення персоналу в спільну діяльність на благо підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціативи працівників; надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родини (вітання персоналу із сімейними святами, подіями і т. д.).

Таким чином, щоб практично втілити на підприємствах головні принципи корпоративної культури, потрібно задіяти весь потенціал та всю управлінську структуру підприємства для швидкого та ефективного створення ефективної моделі корпоративної культури. Вирішення цих завдань дозволить підприємствам окреслити мету формування корпоративної культури та посилено працювати задля створення ефективної моделі її функціонування, що в майбутньому стане одним із головних факторів успішної діяльності та високої конкурентоспроможності.

Дослідження мотивації щодо цінностей соціально орієнтованого управління на сучасних підприємствах дає можливість стверджувати, що прагнення робітників до матеріальних благ не завжди поєднується з установками на професійні досягнення, сумлінну, якісну та відповідальну працю. Це повною мірою стосується як робітників, так і роботодавців, спеціалістів та керівників. Ураховуючи відсутність сформованої системи соціального впливу, на сучасних підприємствах у більшості робітників спостерігається невпевненість в отриманні можливої допомоги, у сприянні з боку спільно працюючих з ними членів колективу – профсоюзних комітетів. У результаті виникають анти-управлінські практики та знижується рівень задоволеності працею.

Таким чином, важливим аспектом соціально орієнтованого управління стає, з одного боку, підсилення орієн-

тації робітників на індивідуальні зусилля та трудову активність, а з іншого – стабілізація трудового колективу та більш ефективний соціальний захист робітників.

Підвищення соціального статусу робітників, задоволення соціально значущих потреб населення є сьогодні пріоритетним напрямом динамічних соціально-економічних трансформацій. Соціалізація економіки багато в чому визначається тим, як задовольняються потреби робітників, наскільки повно вони включені в сучасний процес перетворень, наскільки діючими є методи управління людськими ресурсами, що використовуються.

Орієнтиром держави і суспільства щодо одержання економічних переваг з метою підвищення якості життя та забезпечення людського розвитку є соціальна орієнтація економіки. Міжнародний досвід визначення та впровадження ідей соціальної держави свідчить, що країни із соціально орієнтованою економікою є ефективними конкурентоспроможними державами і можуть служити зразком для створення аналогічної системи в інших країнах. На думку Новікової О. В. [5, с. 161–163], формування концептуальних засад соціальної держави та соціальної орієнтації економіки повинно здійснюватись паралельно для забезпечення їх убудованості в єдину конструкцію. Соціальна орієнтація економіки в процесі розбудови соціальної держави є її механізмом, важелем, інструментом досягнення. Ступінь розвитку соціальної держави передбачає забезпечення соціальної безпеки громадян, створення умов для повної реалізації їх прав на працю та достатній життєвий рівень.

Доцільно відзначити, що сучасні керівники мало уваги приділяють як використанню існуючого інтелектуального та творчого потенціалу, так і шляхам його подальшого розвитку.

Це відбувається внаслідок:

неможливості чіткого визначення інтелектуальних здібностей та рівня вмотивованості до власного перспективного професійного розвитку працівника;

нестабільності у часі психоемоційного стану людини, мінливості її прагнень, цілей, особистих обставин, можливостей розвитку та очікувань щодо короткострокових перспектив власного кар'єрного зростання;

різної швидкості, рівня та результативності засвоєння нової інформації, знань та практичних навичок у кожного працівника, які залежать від інтелектуальних здібностей особи, індивідуальної структури мотиваційного ядра її трудової поведінки та наданих підприємством можливостей їх закріплення на практиці;

наявності індивідуального впливу організаційної культури підприємства і соціально-психологічного клімату у колективі на рівень продуктивності та ефективності праці окремого працівника;

залежності ступеня результативності професійного розвитку людини від обраних методів, способів та засобів навчання [5, с. 165–166].

Таким чином, у сучасних умовах господарювання, при змінах, характерних для вітчизняної соціально-управлінської сфери, за персоналом нерідко закріплюється статус фактора, а не ключового ресурсу організації. У зв'язку з цим виникає потреба в теоретичному і практичному переосмисленні ролі соціального управління людськими ресурсами організації, необхідності створення умов для розвитку професійних і особистісних якостей працівника.

Як сучасний ефективний підхід до оцінювання досягнутих результатів діагностика є об'єктивною необхідністю в діяльності підприємства, визнання і впровадження якої потребує вирішення таких завдань:

усвідомлення керівниками необхідності постійного моніторингу і діагностики різних аспектів діяльності підприємства;

виділення у структурі підприємства спеціальних підрозділів, які б займалися діагностикою результатів діяльності та поточним моніторингом;

залучення, навчання, підготовка та мотивація фахівців, які займаються діагностикою на підприємстві, використання аутсорсингу із залученням спеціалізованих структур чи окремих фахівців-експертів.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є більш детальне визначення принципів регулювання соціально-трудова відносин стосовно специфіки регіону, галузі, організації, розширення нормативного змісту угод, що укладаються з якісно-кількісним опрацюванням на місцях виконання їх положень. Усе це можливо, якщо в організації буде створена соціально орієнтована зона управління. Чим ширший елементний склад даної зони, тим більшими можливостями володітиме персонал і тим вище ступінь розвитку.

**Література:** 1. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку : монографія / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк та ін. ; НАН України, Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2008. – 468 с. 2. Пешкова Е. П. Маркетинговий аналіз в діяльності фірми / Е. П. Пешкова. – М. : Ось-89, 1998. – 80 с. 3. Шконда В. В. Особливості використання методів кваліметрії в сучасних наукових дослідженнях / В. В. Шконда, А. В. Кальнянов // Наукові праці МАУП. – 2010. – Вип. 4(27). – С. 45–48. 4. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудєва // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 179–184. 5. Новікова О. Ф. Соціальна орієнтація економіки: механізм державного регулювання : монографія / О. Ф. Новікова, С. М. Гринецька, Л. Л. Шамілева ; НАН України, Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2009. – 220 с. 6. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8(110). – С. 97–101.

**References:** 1. Liudskiyi potentsial: mekhanizmy zberezhennia ta rozvytku: monohrafiia [Human Potential: Retention and Development Instruments: Monographic Edition] / O. F. Novikova, O. I. Amosha, V. P. Antonjuk ta in. ; NAN Ukrainy. Instytut ekonomiky promyslovosti. – Donetsk, 2008. – 468 p. 2. Peshkova E. P. Marketingovyy analiz v deyatelnosti firmy [Marketing Analysis as Part of Firm's Activities] / E. P. Peshkova. – M. : Os-89, 1998. – 80 p. 3. Shkonda V. V. Osoblyvosti vykorystannia metodiv kvalimetrii v suchasnykh naukovykh doslidzhenniakh [Specific Features of Qualimetric Methods in Modern Scientific Research] / V. V. Shkonda, A. V. Kalianov // Naukovi pratsi MAUP [Research Papers of IAPM]. – 2010. – Vol. 4(27). – Pp. 45–48. 4. Bashuk T. O. Dotsilnist formuvannia korporatyvnoi kultury na pidpriemstvi [Expediency of Corporate Culture Formation Within an Enterprise] / T. O. Bashuk, A. M. Zholudieva // Marketing i menedzhment innovatsii [Innovation Marketing and Management]. – 2011. – No. 2. – Pp. 179–184. 5. Novikova O. F. Sotsialna orientatsiia ekonomiky: mekhanizm derzhavnoho rehulivannia : monohrafiia [Social Orientation of Economy: Instruments of State Regulation] / O. F. Novikova, S. M. Grinevska, L. L. Shamileva ; NAN Ukrainy. Instytut ekonomiky promyslovosti. – Donetsk, 2009. – 220 p. 6. Danylenko O. A. Osoblyvosti diahnostryky systemy upravlinnia personalom na stadiakh zhyttevoho tsykladu orhanizatsii v umovakh konkutentnoho seredovyscha [Specific Features of Personnel Management System at Different Stages of Organization's Life Cycle in a Competitive Environment] / O. A. Danylenko // Aktualni problemy ekonomiky [Topical Economic Issues]. – 2010. – No. 8(110). – Pp. 97–101.

**Інформація про авторів**

**Лутай Лариса Анатоліївна** – докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки і менеджменту ІПО ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського (83077, м. Донецьк, вул. Софійська, 2, e-mail: savelyevaolga@mail.ru).

**Савельєва Ольга Олександрівна** – аспірант кафедри економіки і менеджменту ІПО ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського (83077, м. Донецьк, вул. Софійська, 2, e-mail: savelyevaolga@mail.ru).

**Информация об авторах**

**Лутай Лариса Анатольевна** – докт. екон. наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и менеджмента ИПО ДонНУЭТ им. М. Туган-Барановского (83077, г. Донецк, ул. Софийская, 2, e-mail: savelyevaolga@mail.ru).

**Савельєва Ольга Александровна** – аспірант кафедри економіки і менеджмента ІПО ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського (83077, г. Донецьк, ул. Софійська, 2, e-mail: savelyevaolga@mail.ru).

**Information about the authors**

**L. Lutay** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Economy and Management Department of IPDS of DonNUET named after M. Tuhun-Baranovskyi (2 Sofiiska St, 83077, Donetsk, e-mail: savelyevaolga@mail.ru).

**O. Savelyeva** – postgraduate of Economy and Management Department of IPDS of DonNUET named after M. Tuhun-Baranovskyi (2 Sofiiska St, 83077, Donetsk, e-mail: savelyevaolga@mail.ru).

*A double-blind  
peer review has been held.*

*Стаття надійшла до ред.  
16.11.2012 р.*

---

## THE FORMATION OF THE BIOPHARMACEUTICAL CLUSTER IN THE ALTAI REPUBLIC

UDC 332.135

**A. Glotko  
A. Redkin**

The analysis and development of the scientifically-based offers and recommendations complex concerning the development of the biopharmaceutical cluster "Mountainous Altai", one of the growth points of pharmaceutical manufacturing in the Russian Federation are carried out. The cluster structure, directions of its development, the primary goals of a regional investment policy in cluster development, the basic indicators of realizing the cluster project are also considered. It is determined, that clusterization must be put into effect by the next directions: in the sphere of creation of innovations and "know-hows"; in the sphere of a transfer of innovations and "know-hows"; in the sphere of the development of commodity distribution infrastructure; in the sphere of interbranch interaction; in the sphere of protecting the economic interests and business reputation of the cluster participants, safety of consumers. The measures for realization of the cluster initiatives in the Altai Republic are offered.

*Key words:* innovative development of the region, biopharmaceutical cluster, organizational and economic mechanism, development of industrial potential of the territory, development indicators.

---

## ФОРМУВАННЯ БІОФАРМАЦЕВТИЧНОГО КЛАСТЕРА В РЕСПУБЛІЦІ АЛТАЙ

УДК 332.135

**Глотко А. В.  
Редькін О. М.**

Проведено аналіз і розробку комплексу науково обґрунтованих пропозицій і рекомендацій щодо розвитку біофармацевтичного кластера "Гірський Алтай", що є однією із точок зростання фармацевтичного виробництва в Російській Федерації.