

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-44>

УДК 331.57

СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

MODERN METHODS OF PERSONNEL EVALUATION AT SOCIAL ENTERPRISES

Ситник Йосиф Степановичдоктор економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8718-5738>**Юрченко Галина Миколаївна**аспірантка,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6265-2835>**Sytnyk Yosyf, Yurchenko Halyna**

Lviv Polytechnic National University

Розвиток соціального підприємництва – стабільний тренд європейських та американських країн вже впродовж десятиліття. В Україні соціальні підприємства на даний момент не є поширеним явищем, втім, в силу загострення потреби у заходах позитивної дії з розвитку соціальної економіки у пост-воєнний період, є необхідність у розробці відповідної методики для комплексної оцінки ефективності працівників соціальних підприємств. В статті дослідження багатоманіття тлумачень поняття оцінювання персоналу на основі вивчення наукової літератури. Запропоновано узагальнення думок українських вчених щодо визначення цієї категорії. Досліджено ряд аспектів процесу оцінки персоналу на соціальних підприємствах та запропоноване трактування для поняття оцінки персоналу саме на соціальних підприємствах. У статті проаналізовано сучасні методи оцінювання персоналу, що часто використовуються організаціями, представлено їх переваги та недоліки в контексті перспективи застосування на соціальних підприємствах. Обґрунтовано необхідність вдосконалення методів оцінювання персоналу на соціальних підприємствах з врахуванням соціального орієнтиру таких організацій. Запропоновано комплексну модель для оцінювання персоналу на соціальних підприємствах України.

Ключові слова: соціальна ефективність персоналу, методи оцінювання персоналу, соціальне підприємництво, соціально-економічна ефективність, оцінка результативності.

The development of social entrepreneurship has been a stable trend in European countries and America for decades. This type of business help to get a chance for people from disadvantaged groups find the right place in the labor market. In Ukraine, social enterprises are not popular at the moment, however, the demographic situation in Ukraine, combined with the growing need for positive action to develop the social economy in the postwar period, focuses on the need for a more in-depth study of social enterprise human resource management as a model that strengthens the country's social economy. This article analyzes the need to develop a relevant methodology for a comprehensive assessment of the effectiveness of employees of social enterprises, taking into account the specific purpose and conditions of such enterprises. Such points of view will help to Ukraine to rebuild its economy after war. The article examines the variety of interpretations of the concept of personnel evaluation based on the study of scientific literature. The article presents the phenomenon of staff turnover metrics in the conditions of social enterprises and its impact on changing the paradigm of personnel evaluation in enterprises operating on the business model of creating jobs for socially vulnerable groups. The article offers a generalization of the opinions of Ukrainian scientists on the definition of this category. A number of aspects of the process of personnel evaluation at social enterprises have been studied and an interpretation of the concept of personnel evaluation at social enterprises has been proposed. The article analyzes modern methods of personnel evaluation, which are often used by organizations, and presents their advantages and disadvantages in the context of the prospects of application in social enterprises. The necessity of improving the methods of personnel evaluation at social enterprises taking into account the social orientation of such organizations is substantiated. A comprehensive model for staff evaluation in social enterprises of Ukraine is proposed and action items for developing such models inside social enterprises were presented.

Keywords: social efficiency, methods of performance evaluation, social entrepreneurship, socio-economic efficiency, performance evaluation in social entrepreneurship.

Постановка проблеми. Питання про ефективне оцінювання персоналу на підприємствах та в організаціях постало в сукупності з процесами конкурентного зростання в сучасних економічних умовах, адже, кваліфікований персонал є однією з основних конкурентних переваг підприємства та умовою стабільного розвитку організації. Разом з тим, про міру соціальної складової та її відображення у методах оцінювання персоналу у дослідженнях наразі не йдеться. Говорячи про соціальні підприємства, що функціонують за бізнес-моделлю працевлаштування, тобто такі, основною метою діяльності яких є не прибуток, а трудова соціалізація певних категорій населення [1], варто зауважити, що ефективне й своєчасне оцінювання персоналу є одним з ключових елементів, бо забезпечує своєчасне корегування поведінки працівника. Система управління персоналом таких підприємств потребує особливого підходу, що враховуватиме високу плинність кадрів, орієнтацію на управоспроможнення та самозарадність працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Феномен соціальних підприємств досліджували Дж. Едвардс [2], К. Алтер [3], М. Прайс [4], Р. Янг [5], Д. Борнштейн [6], А. Ніколс [7], Дж. Босчі [8] та інші. Серед вітчизняних науковців соціальні підприємства досліджували Г. Завадських [9], А. Свинчук [10] та інші. Серед вітчизняних науковців, дослідженням методів оцінювання персоналу займалися: С. Бортнік [11], Г. Захарчин [12], А. Зленко [13] та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Теорія підприємництва не достатньо відображає особливості соціального підприємства, яке створено задля формування робочих місць для соціально незахищених категорій населення, тим самим обмежуючи менеджерів у побудові релевантної до потреб підприємства стратегії та підбору ефективних інструментів роботи з персоналом. Все ще невивченим залишається міра представленості соціальної складової у конкретних методах оцінювання, а також деякі теоретичні та практичні проблеми формування ефективної системи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження сучасних методів оцінки персоналу, виокремлення тих методів, що включають у себе соціальну складову, а також визначення напрямків їх удосконалення з урахуванням особливих умов функціонування соціальних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Активна робоча сила на ринку праці є запорукою життєдіяльності національної економіки. Роками на ринку праці України увага приділялась соціально захищеним категоріям населення, тоді як турбота про найбільш вразливих громадян – таких, що мають інший стартовий набір якостей та можливостей, що зменшує їх конкурентну спроможність у різних сферах життя, в тому числі на ринку праці – ігнорувалась, хоч і вважається показником стабільності та цивілізованості держави. Пост-воєнна відбудова економіки безперечно збільшить частку людей, які повернулись з війни та втратили можливість працювати на попередньому місці роботи через набуту інвалідність чи психологічну травму, частка домогосподарств втратить годувальника. Ця частина суспільства потребуватиме дещо специфічних умов на всіх циклах їх трудового життя, що дозволить не лише почуватись їм дійсно повноцінними членами суспільства, здатними забезпечити свої потреби, а й робити посильний внесок у національний прибуток на противагу бюджетним видаткам на сплату соціальних виплат.

Чисельність соціально незахищеного населення в Україні, що різко зростає після перемоги України у війні, створить додаткове навантаження на державний бюджет та не сприятиме вивільненню цілих сімей із кільця спадкової бідності. Щороку статистика України [14] фіксує близько 1,8–2,0 млн громадян похилого віку, людей з інвалідністю, та інших осіб, що потребують стороннього обслуговування; близько 55 тисяч осіб, що проживають у державних будинках-інтернатах для громадян поважного віку та людей з інвалідністю; близько 15 тисяч осіб щороку отримують послуги у центрі обліку безпритульних, і так далі, що в результаті коштує державі щороку мільярдів гривень. Дослідження стану соціально незахищених сімей та дослідження факторів, що спричиняють зuboжіння багатьох осель, свідчать про так зване порочне коло бідності – взаємозв'язок між низьким рівнем освіти більшості представників групи та низькими доходами. Таким чином низький рівень забезпеченості таких родин не дозволяє інвестувати у саморозвиток, а відсутність розвитку не дає змоги працевлаштуватися й отримувати заробітну плату. Проблема ускладнюється й відсутністю соціального капіталу та сприятливих для соціалізації соціальних зв'язків. В рамках цього дослідження було опитано 100 представників соціально незахищених груп: представників багатодітних сімей

(20), колишніх ув'язнених (20), представників ромських громад (20), колишніх вихованців дитячих будинків (20), людей з інвалідністю (20), які зазначили, що серед їх близького кола спілкування немає успішно працевлаштованих людей (61%). Варто зазначити, що у більшості, єдиним колом їх спілкування є родина, з якою вони проживають (57%). 74% опитаних зазначають, що, на їх думку, суспільство не хотіло б мати з ними контакти.

Власне, принципи справедливості й рівності лежать в основі концепції соціального включення, яка, згідно з ствердженнями українського соціолога Савельєва Ю., зумовила зміну в соціально-економічному розвитку більшості західно-європейських країн і заклала підвалини розвитку Концепції сталого розвитку [15]. Гіденс Е. – британський вчений, соціолог – в рамках дослідження ідей соціального включення зауважив на необхідність соціального включення окремих груп населення як базової умови подолання безробіття та бідності. Цю думку поділяють й Фарінгтон Ф. та Сен А., зазначаючи, що соціальне включення окремих груп населення є ключовим способом вирішення таких соціальних та економічних проблем як незайнятість, довготривале безробіття та бідність.

Такий підхід слугуватиме підвищенню реальної ціни робочої сили, активізації мотивів і стимулів до праці та підприємницької активності, відновлення в сучасних умовах зв'язку доходів із зростанням продуктивності праці і результативності підприємницької діяльності, а також забезпечує сприятливі умови для підприємницької ініціативи, направленої на створення нових робочих місць та виробництво якісних і недорогих товарів.

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

Аналіз трактувань категорії «оцінювання персоналу», що наводиться українськими вченими (подано у табл. 1), свідчить про те, що цей процес розглядається як визначення відповідності працівника до вимог посади.

Соціальні підприємства, що функціонують на бізнес-моделі працевлаштування мають можливість сприяти соціальній адаптації представників таких маргінальних груп. Управління такими підприємствами, з одного боку, передбачає впровадження прибуткової бізнес-моделі, а з іншого – реалізацію стратегії (ре)соціалізації, адаптації та подальшого розвитку працівників при цьому не лише трудову, але й загальносоціальну. Прибуток цих підприємств, спрямовується на реалізацію програм з (ре)соціалізації та посилення спроможності до самостійності, а в частку витрат закладено компенсацію праці – заробітні плати цільової аудиторії підприємства. Типово, це представники вразливих, часто – маргінальних чи стереотипізованих груп, що перебувають на великій дистанції від більшості суспільства, мають інші стартові умови та високий бар'єр входу у традиційний ринок праці. Часто це нарко- та алкозалежні, колишні ув'язнені, люди з інвалідністю, жінки, що пережили насилля та інші.

Таблиця 1

Визначення категорії «оцінювання персоналу»

Автор	Трактування
Балабанова Л. [16]	«Цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця»
Завіновська Г. [17]	«Запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу»
Колот А. [18]	«Визначення того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань»
Головатий М. [19]	«Процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам»
Савченко В. [20]	«Процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам»
Захарчин Г. [12]	«Поєднання процесу й інструментарію (технології) для визначення результативності виконання функціональних обов'язків персоналу»

Джерело: сформовано авторами

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

З огляду на особливості соціального підприємства, що функціонує за бізнес-моделлю працевлаштування, процес оцінки ефективності персоналу потребує зміщення фокусу з можливості працівника робити внесок у розвиток організації на особистісний розвиток працівника, зміцнення його потенціалу до самозарадності, самостійності та як наслідок самореалізації як у площині даного підприємства, так і поза його межами. Тож виникає потреба у аналізі динаміки показників, що дозволить зрозуміти чи зростає працівник сам над собою, а також дозволятиме визначити зони росту працівника, труднощів, що у нього виникають, і які потреби на шляху до переходу на традиційний ринок праці у нього є.

Таким чином, пропонуємо таке трактування категорії оцінювання ефективності персоналу соціального підприємства – цілеспрямований, систематичний процес, метою якого є діагностика наявного рівня професійного, особистісного, психологічного стану праців-

ника для визначення темпу розвитку працівника, загроз та можливостей у його подальшій життєдіяльності, визначення його зон росту для формування подальшого плану розвитку.

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

Аналіз наукової літератури свідчить про те, що на сьогоднішній день у вжитку є понад 20 методів оцінювання ефективності персоналу [22], втім, більшість з них зосереджена на оцінюванні технічного процесу виконання прямих посадових обов'язків, не зважаючи на те, що в ході їх виконання працівник також виконує й цілу низку інших функцій, більш універсальних й прикладних у житті поза цих підприємством, як ось спілкування з клієнтами, колегами, керівництвом, партнерами; оформлення документації, вивчення нормативних актів та інструкцій і таке інше, що в сумі формує здатність до самозарадності. Сучасні методи оцінювання ефективності оперують статистичними даними, які скоріше є економічними показниками трудової діяльності і не відображають соціальні фактори та індивідуальні особистісні характеристики працівника. Серед 20-ти найбільш популярних методів оцінювання персоналу, лише 7 мають соціальну складову (рис. 1).

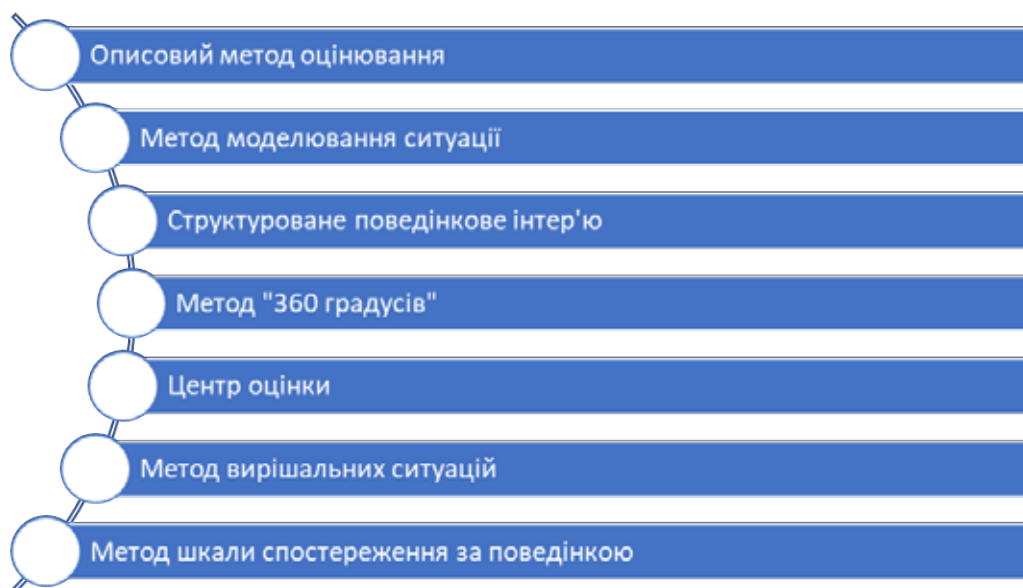


Рис. 1. Методи оцінювання, що включають соціальну складову

Таблиця 2

Оцінювання персоналу на соціальних підприємствах України

Підприємство	Мета	Підхід до оцінювання	Періодичність	Критерії оцінювання
Горіховий дім, Львів	Трудова (ре)соціалізація та супровод жінок, що зазнали насилля	Спілкування з психологом. Виконання виробничої норми.	Раз на місяць	Загальний емоційний фон.
Вітри змін, Одеса	Трудова (ре)соціалізація та супровод жінок ромської національності з маргінальних спільнот	Спілкування з психологом. Виконання виробничої норми.	Раз на місяць	Загальний емоційний фон.

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 3

Структура комплексної оцінки ефективності персоналу на прикладі соціального підприємства «Горіховий дім»

Завдання	Аспект оцінки та аналізу	Метод
Оцінка ефективності трудової діяльності працівника	Аналіз біографічних даних	
	Вхідні дані про працівника: вік, стать, склад сім'ї та соціальні зв'язки, особливості поведінки та життєвого досвіду	Описовий метод
	Оцінювання відповідності спеціальності та попереднього досвіду роботи теперішній посаді	
	Аналіз продуктивності праці	
	Оцінювання рівня продуктивності праці (наприклад, на основі кількості вдало спеченої хлібушочної продукції)	Метод управління за цілями або Метод управління досягненнями
	Аналіз ефективності трудової діяльності	
	Оцінювання кількості пропусків, відгулів, відпусток за свій рахунок і таке інше (визначення стабільності)	Описовий метод
	Оцінювання тенденції працівника до кар'єрного зростання (чи були вертикальні або горизонтальні зміщення, в т.ч. в рамках запланованої реінтеграційної програми)	Описовий метод
Оцінка ділових компетенцій	Аналіз професійної компетентності	
	Оцінювання працівника за професійними компетенціями	Метод «360 градусів»
	Спілкування з працівником, сесія самоаналізу	Структуроване поведінкове інтерв'ю
	Оцінювання цифрової компетентності	Метод вирішальних ситуацій
Оцінка особистісних якостей	Аналіз особистісного профілю	
	Оцінювання особистісних якостей працівника	Метод алфавітно-числової шкали
	Оцінювання стресостійкості, активності, комунікативних здібностей працівника	Метод вирішальних ситуацій Багатофакторний аналіз «Люшера»
	Оцінювання якості соціальних контактів	Метод шкали спостереження за поведінкою
	Аналіз мотиваційного профілю	
	Оцінювання мотиваційного профілю працівника (визначення факторів мотивації, що впливають на певного працівника)	Методика Ш. Річі та П. Мартіна

Джерело: сформовано авторами

Опитування управлінців двох схожих за напрямком діяльності соціальних підприємств України, свідчить про те, що процес оцінки персоналу на таких підприємствах не налаштований, а відбувається хаотично: і методи, і періодичність є ситуативною. Разом з тим, аналіз описаного процесу на цих підприємствах свідчить про несвідоме тяжіння до якогось із існуючих методів (табл. 2).

Таким чином бачимо, що на досліджених соціальних підприємствах практично відсутні методи оцінювання, що передбачають соціальний фактор. Характер мети, яку несе процес оцінювання персоналу на соціальному підприємстві вимагає системного підходу та використання сучасних технологій, заснованих на синергії різних наук, персонал повинен оцінюватись не з точки зору певного дисциплінованого підходу, методу чи якостей працівника, які вивчаються (соціальні, особистісні, професійні та інше), а в контексті системного та комплексного аналізу аспектів, які мають найбільший вплив на самореалізацію працівника поза екосистемою даного підприємства. Для цього пропонуємо використовувати комплексну оцінку персоналу, яка є водночас міждисциплінарною та багатфакторною. Методика комплексної оцінки персоналу вибудовується на основі цілей та завдань конкретного підприємства, враховує його специфіку та включає у себе наукові методи соціології, психології, економіки.

В якості прикладу, пропонуємо модифіковану версію комплексної оцінки, сформовану для соціального підприємства «Горіховий дім» (табл. 3) – один з найуспішніших прикладів соціального підприємства у Львові, засноване благодійною організацією «Фонд Горіховий дім» у 2012 році. «Горіховий дім» є центром інтегральної опіки для жінок, які опинилися у

кризовій ситуації. Потенціал організації здатен ресоціалізувати 20 жінок в рік, забезпечуючи їх тимчасовим місцем проживання та надаючи послуги інтегральної опіки (психологічні та соціальні послуги), що забезпечує навчання та працевлаштування соціально виключених осіб. Прибуток «Горіхового дому» покриває операційні витрати Центру, а саме підприємство є осередком трудової соціалізації клієнток центру, адже, виробничий колектив, як середовище, де відбувається соціалізація людини, забезпечує людині можливості для самовизначення, самоутвердження, є для нього засобом емоційного захисту, середовищем, у якому задовольняються його вищі потреби. Зміст трудової соціалізації проявляється у процесі діяльності людини, спілкування та самоусвідомлення, яке призводить до розуміння своєї соціальної ролі у колективі та соціумі. Дане соціальне підприємство надає послуги кейтерингу (організація та обслуговування фуршетів, бенкетів, кава-перерв), і 40% від прибутку скеровує на фінансування соціальних послуг (утримання жіночого центру), інші 60% розподіляються між адміністративними та операційними працівниками служби-кейтерингу і спрямовуються на рекламу.

Висновки. Розвиток соціального підприємництва в Україні є важливим перед усім через те, що саме соціальні підприємства можуть частково замінити уряд у постачанні соціальних послуг та задоволенні соціальних потреб, тим самим вивільнивши частку бюджету країни на інші важливі для зміцнення держави напрямки. Переосмислення ролі соціальних підприємств з точки зору створення робочих місць, підвищення якості життя та економічного розвитку дозволяє зосередити увагу на вивченні підходів до ефективного управління такими підприємствами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ситник Й.С., Юрченко Г.М. Сутнісна характеристика феномену «соціальне підприємство», що діє за бізнес-моделлю працевлаштування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34.
2. Jacqueline M. Edwards (2008) Hybrid Organizations: Social Enterprise and Social Entrepreneurship. 76 p.
3. Alter K. (2007) Social Enterprise Typology. Virtue Ventures LLC.
4. Price M. (2008) Social enterprise: what it is and why it matters. Fflan, 83 p.
5. Nicholls A. (2006) Social entrepreneurship: new models of sustainable social change. Oxford University Press, 444 p.
6. Bornstein D., Davis S. (2010) Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know? Oxford University Press. Kindle Edition, p. 1.
7. Nicholls A. (2006) Playing the field: A new approach to the meaning of social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, vol. 2(1), pp. 1–5.
8. Boschee J. (1998) Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship. Available at: <http://www.socialent.org/pdfs/MergingMission.pdf>

9. Завадських Г.М., Тебенко В.М. Практичні аспекти становлення соціального підприємництва в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 177–185.
10. Свинчук А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін : посібник. Київ, 2017. 188 с.
11. Бортнік С.М., Саган М.В. Формування підходу до комплексного оцінювання персоналу підприємства. *Економічний форум* : наук. журн. / Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк. 2013. № 2. С. 131–138.
12. Захарчин Г.М., Соболю І.Б. Оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства на засадах маркетингу. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*. 2016. № 846. С. 62–66.
13. Зленко А.М. Оцінка працівників методом «360 градусів». *Економічний вестник університета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов*. 2012. № 18-1. С. 100–102.
14. Державна служба статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua
15. Савельєв Ю. Суперечності концепції соціального виключення і включення: вплив соціально-політичного дискурсу на соціологічні теорії. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2012. № 3. С. 33–41.
16. Балабанова Л.В. Управління персоналом : навч. посібник. Київ, 2006. 512 с.
17. Завіновська Г.Т. Економіка праці : навч. посіб. Київ, 2003. 432 с.
18. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ, 2002. 337 с.
19. Головатий М.Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій. Київ, 2004. 368 с.
20. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ, 2002. 351 с.
21. Соколова Л.В., Колісник О.В., Соколов О.Є. Науково-методичний підхід до оцінки мотивації праці фахівців ІТ-підприємств на основі компетенцій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка».* Збірник наукових праць. 2018. № 4(51). С. 266–272.
22. Ситник Й.С., Юрченко Г.М. Сталий розвиток та залучення соціально незахищених категорій населення до ринку праці. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія : Економічні науки*. 2020. № 3(35). Ч. 2. С. 85–95.
23. Drucker P. (1984) The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*. Vol. 26(2). P. 53–63.
24. Тернова І.А. Оцінка рівня соціального та економічного розвитку України в умовах глобалізації. *Соціальна економіка*. 2017. № 54(2). С. 62–71.
25. Юрченко Г.М. Передумови забезпечення рівних умов праці для представників національних меншин в Україні на прикладі ромських громад : тези доповідей III Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Цілі сталого розвитку у вітчизняних реаліях: студентський погляд на проблему». Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018.
26. Любомудрова Н.П., Смолінська Н.В., Грибик І.І. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2009. № 640. С. 327–333.
27. Захарчин Г.М., Склярук Т.В. Соціальні аспекти інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. № 11(64). С. 166–169.
28. Ситний Й.С., Юрченко Г.М. Актуалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24.
29. Jason Haber (2016) The business of good. Social entrepreneurship and the new bottom line. Entrepreneur Press.

REFERENCES:

1. Sytnyk I.S., Yurchenko H.M. (2021) Sutnisna kharakterystyka fenomenu «sotsialne pidpriemstvo», shcho diie za biznes-modelliu pratsevlashtuvannia [The essential characteristics of the phenomenon of "social enterprise", which operates on the business model of employment]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 34. (in Ukrainian)
2. Jacqueline M. Edwards (2008) Hybrid Organizations: Social Enterprise and Social Entrepreneurship, 76 p.
3. Alter K. (2007) Social Enterprise Typology. Virtue Ventures LLC.
4. Price M. (2008) Social enterprise: what it is and why it matters. Fflan, 83 p.
5. Nicholls A. (2006) Social entrepreneurship: new models of sustainable social change. Oxford University Press, 444 p.
6. Bornstein D., Davis S. (2010) Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know? Oxford University Press. Kindle Edition, p. 1.
7. Nicholls A. (2006) Playing the field: A new approach to the meaning of social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, vol. 2(1), pp. 1–5.
8. Boschee J. (1998) Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship. Available at: <http://www.socialent.org/pdfs/MergingMission.pdf>

9. Zavadskykh H.M., Tebenko V.M. (2020) Praktychni aspekty stanovlennia sotsialnoho pidpriemnytstva v Ukraini [Practical aspects of the formation of social entrepreneurship in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 11, pp. 177–185. (in Ukrainian)
10. Svynchuk A. (2017) Sotsialne pidpriemnytstvo: vid idei do suspilnykh zmin [Social entrepreneurship: from idea to social change]. Kyiv: Vi En Ei, 188 p. (in Ukrainian)
11. Bortnik S.M., Sahan M.V. (2013) Formuvannia pidkholu do kompleksnoho otsiniuvannia personalu pidpriemstva [Forming an approach to comprehensive assessment of enterprise personnel]. *Ekonomichnyi forum*. Lutsk, no. 2, pp. 131–138. (in Ukrainian)
12. Zakharchyn H.M., Sobol I.B. (2016) Otsiniuvannia efektyvnosti personalu promysloвого pidpriemstva na zasadakh marketynhu [Evaluation of the efficiency of the personnel of an industrial enterprise on the basis of marketing]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu Lvivska politekhnikha. Lohistyka*, no. 846, pp. 62–66. (in Ukrainian)
13. Zlenko A.M. (2012) Otsinka pratsivnykiv metodom «360 hradusiv» [Evaluation of employees by the method of "360 degrees"]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu. Zbirnyk naukovykh prats*, no. 18-1, pp. 100–102. (in Ukrainian)
14. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: www.ukrstat.gov.ua
15. Saveliev Yu. (2012) Superechnosti kontseptsii sotsialnoho vyklyuchennia s vkluchennia vplyv sotsialno-politychnoho dyskursu na sotsiologichni teorii [Contradictions of the concept of social exclusion and inclusion: the influence of socio-political discourse on sociological theories]. Kyiv: T. Shevchenka National University of Kyiv Herald. (in Ukrainian)
16. Balabanova L.V. (2006) Upravlinnia personalom [Human resource management]: navch. posib. Kyiv, 512 p. (in Ukrainian)
17. Zavinovska H.T. (2003) Ekonomika pratsi [Labor economics]: navch. posib. Kyiv, 432 p. (in Ukrainian)
18. Kolot A.M. (2002) Motyvatsiia personal [Staff motivation]: pidruchnyk. Kyiv, 337 p. (in Ukrainian)
19. Holovatyi N.M. (2004) Upravlinski aspekty sotsialnoi roboty [Management aspects of social work]. Kurs leksii. Kyiv, 368 p. (in Ukrainian)
20. Savchenko V.A. (2002) Upravlinnia rozvytkom personal [Personnel development management]: navch. posib. Kyiv, 351 p. (in Ukrainian)
21. Sokolova L.V., Kolicnyk O.V., Sokolov O.E. (2018) Naukovo-metodychnyi pidkhid do otsinky motyvatsii pratsi fakhivtsiv IT-pidpriemstv na osnovi kompetentsii [Scientific and methodological approach to assessing the motivation of IT professionals based on competencies]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia «Ekonomika»*, no. 4(51), pp. 266–272. (in Ukrainian)
22. Sytnyk Y.S., Yurchenko H.M. (2020) Stalyi rozvytok ta zaluchennia sotsialno nezakhyschenykh katehorii naselennia do rynku pratsi [Sustainable development and involvement of socially vulnerable groups in the labor market]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal Internauka. Seriiia: Ekonomichni nauky*, no. 3(35), pp. 85–95. (in Ukrainian)
23. Drucker P. (1984) The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, vol. 26(2), pp. 53–63.
24. Ternova I.A. (2017) Otsinka rivnia sotsialnoho ta ekonomichnoho rozvytku Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Assessment of the level of social and economic development of Ukraine in the context of globalization]. *Sotsialna ekonomika*, no. 54(2), pp. 62–71. (in Ukrainian).
25. Yurchenko H.M. (2018) Peredumovy zabezpechennya rivnykh umov pratsi dlya natsionalnykh menshyn v Ukrayini na prykladi romskykh hromad: tezy dopovidej III Vseukrayinskoyi studentskoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi 'Tsili staloho rozvytku u vitchyznyanykh realiyakh: stydentskj pohlyad na problemu' [Prerequisites for equal work conditions for representatives of national minorities in Ukraine on the example of Roma communities]. Lviv: National university "Lviv Politechnic". (in Ukrainian)
26. Liubomodrova N.P., Smolinska N.V., Hrybyk I.I. (2009) Rol orhanizatsiinoi kultury v zabezpechenni efektyvnoi trudovoi adaptatsii personalu pidpriemstva [The role of organizational culture in ensuring effective labor adaptation of enterprise personnel]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 640, pp. 327–333. (in Ukrainian)
27. Zakharchyn H.M., Skliaruk T.V. (2017) Sotsialni aspekty innovatsiinoho rozvytku vitchyznianskykh pidpriemstv [Social aspects of innovative development of domestic enterprises]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia: Ekonomika*, no. 11(64), pp. 166–169. (in Ukrainian)
28. Sytnyk Y.S. (2012) Peredumovy intelektualizatsii system menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv [Prerequisites for the intellectualization of management systems of industrial enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 748, pp. 100–107. (in Ukrainian)
29. Jason Haber (2016) The business of good. Social entrepreneurship and the new bottom line. Entrepreneur Press.