

вимогам її функціонування та не забезпечує єдності транспортної системи.

На сучасному етапі виникла нова сукупність взаємопов'язаних загальнодержавних проблем забезпечення комплексного розвитку та раціонального функціонування транспортної інфраструктури України, для усунення яких мають бути вирішені такі основні наукові та практичні завдання:

– визначення як внутрішніх, так і міжнародних транспортно-економічних зв'язків, що ґрунтуються на перспективі економічного розвитку України;

– забезпечення технічного розвитку та модернізації транспорту та створення системи економіко-фінансового їх супроводження;

– визначення джерел постачання для транспорту паливно-енергетичних ресурсів, рухомого складу, технічних засобів та обладнання з урахуванням можливостей конверсії, імпорту, перепрофілювання діючих потужностей;

– здійснення приватизації та роздержавлення, зміна форм власності підприємств транспорту та вдосконалення організаційних структур;

– кадрове забезпечення транспортного комплексу, наукове та інформаційне забезпечення комплексного та ефективного розвитку і функціонування транспорту;

– соціальний розвиток у транспортній галузі;

– забезпечення мобілізаційної готовності транспортних підприємств і транспортної системи в цілому;

– вирішення екологічних проблем на транспорті завдяки створенню відповідної системи державних стандартів України, що нормують екологічні показники транспортних засобів;

– створення технічних, економічних, організаційних та правових умов для переведення інформаційної технології транспорту на функціонування в режимі міжнародних стандартів за системою національних рахунків;

– створення високоефективної організаційної структури та системи управління транспортним комплексом України, що забезпечують:

• зовнішньоекономічну та міжнародно-правову діяльність в області транспорту;

• мобілізацію резервів та економію ресурсів транспорту;

• екологічно безпечну роботу транспорту;

• безпеку руху та перевезення безпечних вантажів, а також організацію польотів та мореплавання;

• сприяння розвитку та вдосконаленню транспортного обслуговування, що надається приватним сектором;

• створення умов для розвитку конкуренції.

Усі ці завдання стосуються питань економіки, техніко-технологічного розвитку та управління транспортом, які мають виконувати інтегруючу роль у створенні та функціонуванні ефективної транспортної інфраструктури країни.

### Література

1. Бакаев А.А. Международные транспортные коридоры Украины: сети и моделирование / [А.А. Бакаев, С.И. Пирожков, Ю.А. Кутах]. Наземные виды транспорта. – К.: КУЕТТ, Т. 1. – 2003.

2. Кулаев Ю.Ф. Экономика железнодорожного транспорта: навч. посіб. / [Ю.Ф. Кулаев] – Ніжин: Аспект-Поліграф, 2006.

3. Новікова А.М. Міжнародні організації, конвенції та багатосторонні угоди в галузі транспорту. – Тов. Дорадо-Друк, м. Сквиря, Київська обл.

4. Кірпа Г.М. Залізничі України: історичний нарис. – Дніпропетровск: Арт-Прес, 2001.

5. Цветов Ю.М. Железнодорожный транспорт Украины та Росії: тенденції розвитку та проблеми реформування / [Ю.М. Цветов, М.В. Макаренко та ін.]. – К.: Ред.-видав. центр Державного економіко-технічного університету транспорту, 2008.

6. Чупров А.И. Из прошлого российских железных дорог. – М., 1999.

7. Шекфельд К.П. Развитие системы содержания инфраструктуры // Железнодорожный транспорт. – 2008. – №4.

8. Якунин В.И. Стратегия развития железнодорожного транспорта Российской Федерации до 2030 г. – инфраструктурный фундамент экономического роста и повышения качества жизни в стране / В.И. Якунин // Железнодорожный транспорт. – 2007. – №12.

Н.О. СИМЧЕНКО,  
д.е.н., доцент кафедри менеджменту, НТУУ «КПІ»

## Соціально відповідальна діяльність керівника: сутність, принципи та мотиви реалізації

У статті розглянуто сутнісні аспекти соціально відповідальної діяльності керівника в організації. Досліджено сукупність мотивів забезпечення соціально відповідальної діяльності керівника крізь призму реалізації його потенціалу успіху як сукупності компетенцій.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, соціально відповідальна діяльність керівника, компетенції керівника.

В статье рассмотрены существенные аспекты социальной ответственности деятельности руководителя в органи-

зації. *Исследована совокупность мотивов обеспечения социалью ответственной деятельности руководителя через призму реализации его потенциала успеха как совокупности компетенций.*

**Ключевые слова:** *социальная ответственность, социально ответственная деятельность руководителя, компетенции руководителя.*

*The main aspects of social responsible activity of manager are discussed in this article. The set of motives of social responsible activity of manager providing is analysed in the context of success potential.*

**Key words:** *social responsibility, social responsible activity of manager, competencies of manager.*

**Постановка проблеми.** Розвиток соціальної відповідальності підприємств значною мірою залежить від ефективності діяльності управлінського персоналу, зокрема від його відповідального ставлення до виконання стратегічно важливих завдань. Імперативом розвитку соціально відповідальної діяльності керівника є ефективність формування та розвитку потенціалу успіху керівника та інноваційна спрямованість його діяльності. У зв'язку з цим особливої значущості набувають питання розвитку потенціалу керівника крізь призму сукупності його компетенцій.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Найбільш ґрунтовний аналіз становлення та розвитку феномену «соціально відповідальна діяльність» подано у працях іноземних вчених А. Керолла [1], Д. Віндзора [2], М. Шварца [3], Дж. Поста [4], М. Ван Марревійка [5], М. Веласкеса [6], Р. Штойера [7] та ін. Серед російських та вітчизняних вчених варто виділити розробки Ю. Благова [8], І. Булеєва [9], О. Лазоренко [10]. Разом із тим поза увагою науковців залишається такий важливий аспект розвитку соціальної відповідальності підприємства, як соціально відповідальна діяльність керівника в організації, зокрема мотиви її реалізації.

**Метою статті** є дослідження особливостей розвитку соціально відповідальної діяльності управлінського персоналу крізь призму реалізації сукупності компетенцій, що утворюють потенціал успіху керівника.

**Виклад основного матеріалу.** Становлення та розвиток концепції соціальної відповідальності з точки зору поглиблення дефініцій припадає на кінець 70-х років ХХ ст. Починаючи з ХХІ ст. у науковій літературі активно розвивається уявлення про соціальну відповідальність як багаторівневу концепцію, яка припускає існування таких альтернативних тем, як «концепція зацікавлених сторін», «корпоративна соціальна діяльність», «етика бізнесу» [8]. Д. Віндзор, розглядаючи концепцію корпоративної соціальної відповідальності як теоретичного «ядра», підкреслював значимість управління зацікавленими сторонами як конкуруючого із класичним підходом до розуміння соціальної відповідальності. Р. Штойер та його колеги запропонували модель, що пов'язує корпоративну соціальну відповідальність з концеп-

ціями «сталого розвитку», «управління відносинами із зацікавленими сторонами» [2].

Здійснюючи дослідження передумов розвитку соціально відповідальної діяльності керівників, відзначимо доцільність ув'язання принципів їхньої поведінки з цілями діяльності соціально відповідального підприємства. З цієї точки зору виділимо такі характерні сфери прояву соціально відповідального поведінки підприємства: дотримання законів та норм; управління ризиками; підвищення ділової репутації; громадянський внесок у розвиток місцевих громад та суспільства в цілому. Соціально відповідальна поведінка дозволяє підприємству покращувати результати своєї діяльності, отримувати прибуток та сприяти економічному прогресу суспільства.

Одне з перших нормативних визначень соціальної відповідальності було надано Г. Боуеном [11]. На думку автора, соціальна відповідальність бізнесмена полягає в «реалізації тієї політики, прийнятті таких рішень або наслідуванні такої лінії поведінки, які були б бажаними з позицій цілей та цінностей суспільства» [11].

На сьогодні існують дві протилежні точки зору щодо сутності соціальної відповідальності менеджера організації [12]. Одна з них проголошує, що коли менеджер дотримується принципу отримання максимального прибутку, не порушуючи при цьому законів та норм державного регулювання, він є соціально відповідальним. Інша позиція розуміє поняття соціальної відповідальності як врахування не тільки економічних та правових норм, а й людських та соціальних аспектів професійної діяльності менеджера. Кожна організація є частиною суспільства, тому відповідальний керівник має дбати, щоб його організація активно діяла у таких сферах, як захист навколишнього середовища, соціальне забезпечення та допомога малозабезпеченим верствам населення, благоустрій навколишньої території тощо. Отже, основна різниця між юридичною та соціальною відповідальністю полягає в тому, що остання розуміється як добровільний відгук на соціальні проблеми своїх працівників, жителів міста, країни, світу [12].

З нашої точки зору, соціально відповідальна діяльність керівника – це така форма активної взаємодії керівника з колом внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, яка б сприяла прийняттю якісних управлінських рішень з урахуванням норм економічної, юридичної, соціальної та морально-етичної відповідальності, що панують в суспільстві.

Незважаючи на певну дискусійність положень щодо забезпечення соціально відповідальної поведінки керівника, що пов'язано як зі складністю визначення мотивів такого типу поведінки, так і нерозробленістю інструментарію оцінювання результатів їхньої діяльності, виділимо такі принципи формування соціально відповідальної поведінки керівників:

- усвідомлення політичного, економічного, соціального та технологічного стану розвитку держави;
- розуміння організаційної культури: ключових цінностей, ідей, відповідальності, способів розповсюдження знань та методів вирішення конфліктів;

- виявлення та підтримання прийнятних очікувань заінтересованих сторін;
- розвиток вітчизняної практики управління для задоволення очікувань заінтересованих сторін;
- навчання на основі практики у сфері прийняття управлінських рішень.

Однією з вагомих передумов розвитку соціально відповідальної діяльності керівника є особливості реалізації його потенціалу успіху, що значною мірою визначає його мотивацію із забезпечення дотримання норм економічної, соціальної, морально-етичної відповідальності. Потенціал успіху сучасного керівника становлять:

1. Інтелектуальні здібності – розум і логіка; розсудливість; прозорливість; концептуальність; знання справи; мовна розвиненість; цікавість; інтуїтивність; здатність до навчання; широкий кругозір.

2. Риси, що характеризують особистість – ініціативність; гнучкість; креативність; чесність; сміливість і впевненість у собі; незалежність; амбітність; наполегливість і завзятість; енергійність; працездатність; обов'язковість; співчутливість.

3. Сформовані вміння та навички – заручатися підтримкою; завойовувати популярність і престиж; організовувати; переконувати; змінювати себе; бути надійним; жартувати і розуміти гумор; знатися на людях тощо.

Вищевикладене дозволяє розглядати основи забезпечення управлінського успіху крізь призму компетенційного підходу, згідно з яким компетенції як сукупність знань, вмінь, навичок людини, її мотиваційних схильностей та психологічних особливостей – характеризують здібності того чи іншого працівника до продуктивної праці та ефективного розвитку. Під потенціалом успіху керівника будемо розуміти сукупність ключових компетенцій, розвиток яких на збалансованій основі сприятиме досягненню успіху у здійсненні певних видів управлінської діяльності.

Нами було проведено дослідження щодо виявлення сукупності компетенцій, реалізація яких сприяє розвитку соціально відповідальної діяльності керівників різних рівнів управління. Результати опитувань наведено у таблиці.

Як свідчать дані таблиці, однією з ключових управлінських компетенцій є лідерство. Важливість цієї компетенції відзначили 24,4% управлінців, з них 25% керівників вищого рівня управління; 24,7% та 22,7% – середнього та нижчого рівнів відповідно.

Під компетенцією «лідерство» будемо розуміти:

- здатність до мобілізації на діяльність для досягнення загальних цілей в інтересах підрозділу людей, які працюють у підрозділі, а також людей, яких цей підрозділ обслуговує;

– залучення у свою команду талановитих співробітників, надання їм підтримки, сприяння їх розвитку та закріпленню в команді;

– забезпечення підтримання високого морального духу колективу.

У процесі дослідження особливостей реалізації компетенції «лідерство» нами було виявлено такі поведінкові індикатори опису цієї компетенції, як бачення, довіра, знання, відповідальність, зміни.

Під баченням будемо розуміти здатність до створення «картини» майбутнього, яка є водночас оптимістичною та досяжною; визначення високих цілей; прояв наполегливості та рішучості в досягненні цілей; заохочення підлеглих до виконання додаткових завдань.

Довіра як важливий індикатор поведінки лідера пов'язана з турботою, яку проявляє лідер до співробітників, їх особистих інтересів. Лідер знає потреби своїх підлеглих і забезпечує середовище для їх задоволення в організації, регулярно з ними спілкується, допомагає їм у вирішенні складних завдань.

Управління знаннями посідає ключове місце в діяльності лідера. Лідер заохочує співробітників в їх самостійному пошуку підходів до вирішення певних завдань у нових умовах. Керівник бере на себе зобов'язання вислуховувати будь-які ідеї підлеглих. Лідер намагається розвивати у співробітниках упевненість у собі та прагнення до саморозвитку, постійного самовдосконалення та навчання.

Відповідальність як характерна ознака ефективності лідерської діяльності передбачає, що лідер бере на себе відповідальність як за результати роботи підрозділу, так і за кожного із співробітників. При цьому лідер намагається створювати умови для підвищення ініціативності, якості роботи, щоб люди вчилися на своїх помилках і за можливості не уникали виконання нових завдань.

Управління змінами є однією з ключових сфер діяльності лідера. Ефективність управління змінами значною мірою залежить від системи планування та організування різних видів робіт у нових умовах. Лідер намагається бути стратегом змін, інформує підлеглих про зміни, спонукає їх до переосмислення наявних підходів до виконання нових завдань. Лідер прагне забезпечити умови для прийняття змін на всіх рівнях в організації. Для управління змінами потрібні такі якості, як ха-

#### Компетенції, що сприяють розвитку соціально відповідальної діяльності керівників, %

Рівень управління	Компетенції							
	дотримання норм трудового законодавства	дотримання правил етичної поведінки	емоційний інтелект	лідерство	саморозвиток	здатність адаптуватися до нових умов	без відповіді	всього
Вищий	25	7,5	17,2	25	9,6	12,9	3,22	100
Середній	18,37	8,73	18,67	24,7	19,88	9,34	0,3	100
Нижчий	22,73	9,09	19,70	22,73	18,18	7,58	–	100
У середньому	20,16	8,55	18,53	24,44	17,72	9,78	0,81	100

## СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

ризма (спроможність вселяти віру в себе і свої можливості); інтелектуальне піднесення (здатність переконувати дослідників у новому вирішенні старих проблем); емоційність (уміння задовольняти емоційні потреби свого оточення).

Отже, на ефективність реалізації компетенції лідерства впливає сукупність особистісних якостей керівника, що поновлять його потенціал, а також професійні компетенції, мотиваційні установки, управлінські та міжособистісні навички. Результати досліджень розкрили важливість для лідера ще однієї якості – емоційної інтелігентності, що передбачає самопоінформованість, саморегуляцію, мотивацію до досягнень, емпатію, соціальні навички. Значущість такої компетенції відзначили 18,53% керівників.

Розглядаючи потенціал успіху керівника крізь призму компетенцій, зазначимо, що поряд із такими компетенціями, як лідерство, емоційна компетентність, суттєву роль у забезпеченні успішності діяльності відіграє компетенція «вирішення проблем».

Щоб сформувати успішну модель поведінки, керівник у процесі управління і мотивації може здійснювати таке:

- делегувати підлеглим повноваження і відповідальність; контролювати їх подальшу діяльність; надати можливість працівникам розвивати потрібні навички вирішення складних і конфліктних ситуацій, знаючи мотиви кожного співробітника;
- створювати передумови для забезпечення самостійного вирішення проблем працівниками. Якщо для людини стимулом-реакцією є похвала, то керівникові потрібно схвалювати дії співробітника саме тоді, коли він бере на себе ініціативу у вирішенні проблеми. Якщо мотивом є результат, то бажано пов'язувати його досягнення з пошуком виходу зі складної ситуації; якщо інтерес – то показати, наскільки цікавим і варіативним є шлях виходу з конфліктів і ухвалення рішень для подолання проблем. У разі

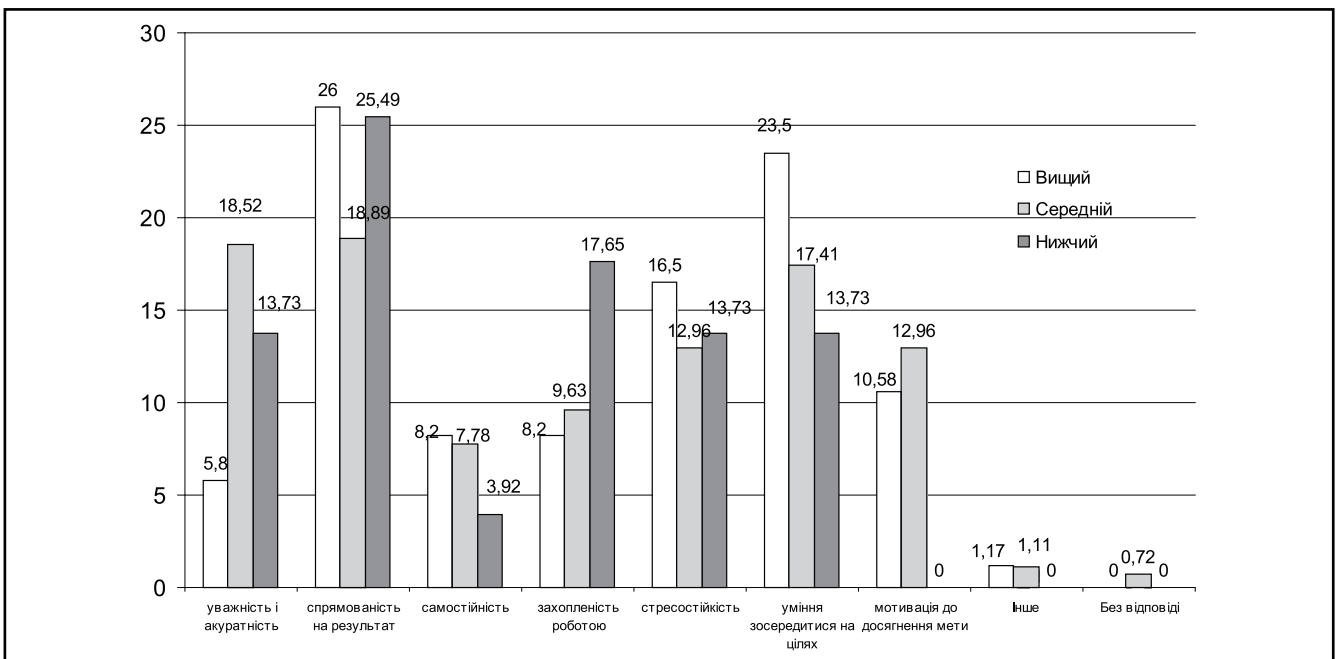
виникнення складної ситуації слід повідомити про неї керівникові, запропонувати варіанти виходу з неї, проаналізувати вірогідність успіху кожного з них і лише після цього дізнатися про думку керівника.

Такий підхід привчає співробітників до самостійності і формування відчуття відповідальності за результат своїх дій, а також дає їм надзвичайно важливі для бізнесу навички вирішення проблем.

Щоб формувати навички вирішення проблем і, як наслідок, підвищувати рівень самостійності і відповідальності, доцільно відійти від стереотипів. Як відійти від стереотипів, підвищити рівень креативності та ефективності в ухваленні рішень і управлінні різними ситуаціями? Для цього є декілька прийомів і методів, які випробувані не однією людиною:

- запропонувавши один варіант дій, завжди шукати другий, а краще – декілька;
- розшукувати якомога більше протилежних пояснень учинкам інших людей;
- шукати рішення у незвичній площині, сферах діяльності і бізнесу (наприклад, керівник, інтерпретуючи ті або інші дії підлеглого, має провести паралелі з власним досвідом роботи з клієнтами);
- використовувати всі можливості для міні-тренінгу креативності (наприклад, для розвитку нестандартного мислення можна використовувати пошук нестандартних способів використання звичайних предметів);
- прагнути запам'ятати різні вислови, які дуже здивували, здалися несподіваними, незвичайними.

Важливим аспектом зростання мотивації керівника до провадження соціально відповідальної діяльності є його ставлення до виконуваної роботи. Як свідчить практика, людина не може досягти великого успіху в тій справі, яка спричиняє постійне роздратування і дискомфорт. У процесі дос-



**Аналіз компетенцій, необхідних для відповідального виконання роботи керівниками в ієрархії управління**

лідження нами було опитано керівників різних рівнів управління щодо виявлення тих навичок та вмінь, які є необхідними для відповідального виконання роботи. Результати опитувань зображено на рисунку.

Згідно з проведеними дослідженнями ключовими факторами підвищення відповідальності управлінської роботи є спрямованість на результат (21,18% відповідей); уміння зосередитися на цілях (18,23%); захопленість роботою (10,34%); стресостійкість (13,79%) та ін. Отримані результати щільно взаємопов'язані з набором компетенцій, від яких залежить успіх діяльності керівника. Так, розглянута нами ключова управлінська компетенція «лідерство» безпосередньо характеризується проявом таких якостей, як спрямованість на результат, уміння зосередитися на цілях. А реалізація компетенції «емоційний інтелект» охоплює стресостійкість, що значною мірою зумовлює успішне виконання роботи.

### Висновки

Розвиток соціально відповідальної діяльності керівника безпосередньо пов'язаний із формуванням його потенціалу успіху. З'ясовано, що потенціал успіху сучасного керівника становлять: інтелектуальні здібності; риси, що характеризують особистість; сформовані вміння та навички. Виявлено сукупність компетенцій, реалізація яких сприяє досягненню управлінського успіху керівниками різних рівнів управління. Найважливішими компетенціями є такі: здатність викликати довіру, дотримання вищих етичних норм, здатність адаптуватися до нових умов тощо. Проаналізовано сукупність якостей, потрібних для відповідального виконання роботи керівниками різних рівнів управління, зокрема уміння формувати управлінську команду; уміння вирішувати соціальні проблеми; високий ступінь відповідальності. Управлінська діяльність значною мірою зумовлює успішність формування соціально відповідальної поведінки підприємства на ринку.

### Література

1. Carroll A.B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct // *Business and Society*. – 1999. – №38 (3). – P. 268–295.
2. Windsor D. The Future of Corporate Social Responsibility // *The International Journal of Organizational Analysis*. 2001. – Vol. 9. – №3. – P. 225–256.
3. Schwartz M.S. Corporate social responsibility: A three-domain approach / M.S. Schwartz, A.B. Carroll // *Business Ethics Quarterly*. – 2003. – №13(4). – P. 503–530.
4. Post J.E. Redefining the Corporation and Organizational Wealth / J.E. Post, L.E. Preston, S. Sachs. – Stanford University Press. – 2002.
5. Van Marrewijk M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion // *Journal of Business Ethics*. 2003. – Vol. 44. – №2/3. – P. 95–105.
6. Velasquez M. Debating corporate moral responsibility // *Business Ethics Quarterly*. – 2003. – №13(4). – P. 531–562.
7. Steurer R. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations / R. Steurer, M. Langer, A. Konrad, A. Martinuzzi // *Journal of Business Ethics*. – 2005. – Vol. 61. – №3. – P. 263–281.
8. Благоев Ю.Е. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности / Ю.Е. Благоев // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. – 2006. – №2.
9. Булеев И.П. Социальная ответственность бизнеса: теория и практика / И.П. Булеев, Н.Е. Брюховецкая, Е.В. Черных; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти, Донец. ун-т экономики и права. – Донецк: ДонУЭП, 2008. – 136 с.
10. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: експертна думка: зб. ст. та рек. / [під заг. ред. О. Лазоренко] – К.: Stylos, 2007. – 151 с.
11. Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman. N.Y.: Harper & Row, 1953.
12. Лазорко О. Феномен відповідальності менеджера / О. Лазорко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=6&n=21&c=191>.

І.В. ШУБАЛА,  
асистент кафедри прикладної статистики та економіки праці, Луцький національний технічний університет

## Методичні аспекти комплексної оцінки рівня ефективної зайнятості населення

У статті представлено методичний підхід до оцінки рівня ефективної зайнятості населення на основі сукупності критеріїв та системи показників–індикаторів, які характеризують різні аспекти вирішення даної проблеми з позицій робочої сили, роботодавців та держави.

**Ключові слова:** ефективна зайнятість населення, роботодавці, робоча сила, показники–індикатори.

В статье представлен методический подход к оценке уровня эффективной занятости населения на основе

совокупности критериев и системы показателей–индикаторов, характеризующих различные аспекты решения данной проблемы с позиций рабочей силы, работодателей и государства.

**Ключевые слова:** эффективная занятость населения, работодатели, рабочая сила, показатели–индикаторы.

The paper presents the methodological approach to evaluation of effective employment on the basis of population criteria and scorecard–indicators that describe diffe-