

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

*А. М. Сурай, аспірант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
oreh911@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-3573-7880>*

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є системний, структурно-функціональний та стейкхолдерський підходи, які дозволили розглядати соціально-орієнтований розвиток підприємств як складний процес узгодження економічних, соціальних, організаційних і регіональних інтересів в умовах структурних трансформацій. Для формування організаційно-економічного забезпечення використано методи теоретичного узагальнення та систематизації, структурно-функціонального і логічного аналізу, порівняння та наукової абстракції.

Результати. У статті сформовано концептуальні засади організаційно-економічного забезпечення соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону в умовах структурних трансформацій. Уточнено зміст організаційно-економічного забезпечення як інтегрованої системи принципів, суб'єктів, ресурсів, організаційних форм, економічних інструментів, управлінських процесів і контрольно-аналітичних процедур. Обґрунтовано його структурну побудову за шістьма взаємопов'язаними блоками. Запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня організаційно-економічного забезпечення.

Новизна. Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретико-методичного забезпечення соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону на основі інтеграції корпоративного та регіонального рівнів управління в єдиній системі організаційно-економічного забезпечення. Удосконалено його структурно-компонентну побудову шляхом поєднання шести функціонально взаємопов'язаних блоків та обґрунтовано необхідність урахування адаптивності підприємства до технологічних, організаційних, галузевих, просторових, інституційних і соціально-демографічних трансформацій. Запропонований підхід забезпечує трансформацію потреб та очікувань стейкхолдерів у стратегічні цілі, управлінські рішення та вимірювані соціально-економічні результати підприємства і регіону.

Практична значущість. Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованого організаційно-економічного забезпечення для обґрунтування управлінських рішень щодо соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону, оцінювання економічної спроможності, соціальної результативності, якості стейкхолдерської взаємодії, організаційної адаптивності та регіонального ефекту. Запропонований підхід створює основу для диференційованого вибору управлінських інструментів відповідно до характеру структурних трансформацій та сприяє переходу від фрагментарних соціальних практик до системного управління соціально-економічними результатами розвитку підприємства і території його функціонування.

Ключові слова: соціально-орієнтований розвиток, підприємство, регіон, організаційно-економічне забезпечення, структурні трансформації, соціальна відповідальність, стейкхолдери, сталий розвиток, регіональний розвиток, адаптивність.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується масштабними структурними трансформаціями, які охоплюють технологічні, інституційні,

соціальні, просторові та організаційні параметри функціонування підприємств. Зміни галузевої структури, цифровізація бізнес-процесів, поширення мережевих форм

взаємодії, трансформація ринків праці, зміна структури попиту, посилення соціальних та екологічних вимог до бізнесу, міграційні процеси, територіальні диспропорції та кризові явища формують нове середовище розвитку підприємств. За таких умов орієнтація управління переважно на короткостроковий фінансовий результат не забезпечує довгострокової стійкості, оскільки конкурентні позиції підприємства дедалі більше залежать від здатності формувати довіру стейкхолдерів, підтримувати людський капітал, створювати безпечні та продуктивні робочі місця, брати участь у розвитку територіальних громад і адаптувати господарську діяльність до соціально-економічних потреб регіону.

Соціальна складова розвитку підприємства за таких обставин перестає бути додатковим напрямом корпоративної діяльності та набуває ознак стратегічного чинника економічної стійкості. Взаємозалежність підприємства і території його функціонування посилюється: підприємства впливають на зайнятість населення, доходи домогосподарств, формування місцевих бюджетів, розвиток інфраструктури, професійний та освітній потенціал території, тоді як соціально-економічні характеристики регіону визначають доступність трудових ресурсів, місткість локального ринку, інвестиційну привабливість та можливості розширення діяльності. Р. Мацьків, Т. Топольницька та Р. Данилейчук акцентують на впливі соціальної відповідальності підприємств на конкурентоспроможність регіону, зокрема через формування передумов для підвищення рівня життя, активізації господарських зв'язків та поліпшення інвестиційної привабливості територій [5].

Водночас структурні трансформації загострюють суперечність між необхідністю підтримання економічної ефективності підприємств та розширенням їх соціальної відповідальності. З одного боку, трансформаційні процеси потребують оптимізації витрат, реконфігурації організаційних структур, цифровізації, перегляду компетентного складу персоналу, зміни ланцюгів постачання та бізнес-моделей. З іншого боку, саме в періоди структурних зрушень зростає значення соціальної стабільності, збереження людського потенціалу, підтримки

працівників, розвитку професійних компетентностей, взаємодії з територіальними громадами та недопущення поглиблення соціально-економічних диспропорцій.

Зазначена суперечність визначає необхідність формування системного організаційно-економічного забезпечення соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону, яке дозволяє інтегрувати економічні, соціальні, організаційні та регіональні цілі в єдину систему управління. Соціальна орієнтація за такого підходу має проявлятися не лише у фінансуванні окремих благодійних чи соціальних проєктів, а в логіці прийняття управлінських рішень, формуванні стратегічних пріоритетів, розподілі ресурсів, розвитку персоналу, побудові партнерських відносин та оцінюванні результативності діяльності підприємства.

Особливої актуальності проблема набуває для підприємств регіонів України, що функціонують за умов значної нерівномірності економічного розвитку, зміни просторової конфігурації виробництва, дефіциту кваліфікованих кадрів, трансформації локальних ринків та необхідності відновлення територій. У таких умовах підприємство одночасно виступає економічним суб'єктом, роботодавцем, інвестором, учасником локальних партнерських мереж та інституційним елементом регіональної соціально-економічної системи. Тому соціально-орієнтований розвиток підприємства доцільно розглядати як складову розвитку регіону, а його організаційно-економічне забезпечення – як інструмент узгодження корпоративних і територіальних інтересів.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичну основу дослідження соціально-орієнтованого розвитку підприємств формують наукові праці, присвячені соціальній відповідальності бізнесу, сталому розвитку, стейкхолдерському управлінню, організаційним трансформаціям та механізмам забезпечення розвитку підприємств.

В. Прохорова та С. Сорокін розглядають соціально-відповідальний розвиток підприємств у взаємозв'язку з інноваційністю бізнесу та інвестиційним зростанням [1]. Така позиція є важливою для дослідження соціально-орієнтованого розвитку, оскільки свідчить про необхідність його розгляду не

як відокремленого напрямку діяльності, а як складової стратегічної моделі підприємства.

Є. Банев та В. Крулікевич досліджують організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах соціокультурної трансформації та обґрунтовують необхідність постійного оновлення стратегічних підходів, управлінських рішень і організаційних моделей відповідно до змін зовнішнього середовища [2].

Регіональний аспект розвитку підприємницьких структур розкривають В. Прохорова, Ю. Янчак та С. Сорокін, які визначають індустріальне партнерство важливою основою інноваційного розвитку підприємницьких мереж на регіональному рівні [4]. Акцент на комплементарності, взаємовигідній співпраці, інноваційності та сталому розвитку дає підстави стверджувати, що сучасний соціально-орієнтований розвиток підприємства не може формуватися виключно в межах його внутрішнього середовища, а потребує включення підприємства до системи регіональних партнерств із бізнесом, владою, науковими та освітніми установами, громадськими організаціями й територіальними громадами.

Р. Мацьків, Т. Топольницька та Р. Данилейчук розкривають соціальну відповідальність підприємств як фактор забезпечення конкурентоспроможності регіону [5]. Значення цього підходу полягає у перенесенні акценту з внутрішньофірмової ефективності соціальної відповідальності на територіальний рівень.

О. Мазоренко та В. Іванченков досліджують структурні зміни у процесі організаційних трансформацій підприємств та наголошують на необхідності реконфігурації організаційних ієрархій, функцій, ролей і робочих процесів відповідно до змін бізнес-середовища [8].

Н. Олійник та О. Олійник обґрунтовують сутність і складові організаційно-економічного механізму сталого розвитку підприємства, акцентуючи увагу на необхідності системного поєднання методів, інструментів і важелів управління [9]. Така логіка може бути адаптована до завдань соціальної орієнтації розвитку шляхом доповнення економічних та організаційних інструментів стейкхолдерськими, соціальними, комуніка-

ційними та регіональними компонентами.

Значний розвиток досліджуваної проблематики отримала у працях іноземних учених. М. Родрігес-Фернандес, А. І. Гаспар-Гонсалес та Е. М. Санчес-Теба обґрунтовують визначальне значення залучення стейкхолдерів для довгострокової підтримки політики соціальної відповідальності та її узгодження з результативністю корпоративного управління [11].

Дж. Лу, М. Лян, Ч. Чжан, Д. Жун, Х. Гуань, К. Мазейкайте та Ю. Стреймікіс пропонують модель оцінювання корпоративної соціальної відповідальності з урахуванням Цілей сталого розвитку та акцентують на проблемах вибіркової реалізації соціальних цілей, недостатньої інтеграції стейкхолдерів і складності порівняння результатів соціальної відповідальності між підприємствами та країнами [12].

І. Лю, Ц. Нью, Ю. Чжоу та Ж. Хуан досліджують взаємозв'язок соціальної відповідальності, екологічно орієнтованої діяльності, стейкхолдерського управління та сталого розвитку підприємств [14]. Результати підтверджують необхідність комплексного, а не фрагментарного підходу до соціальної відповідальності, за якого взаємодія зі стейкхолдерами інтегрується у загальну модель корпоративного розвитку.

Г. О. Ава, В. Етім та Е. Огбонда розвивають стейкхолдерський підхід до корпоративної соціальної відповідальності та обґрунтовують необхідність включення соціальних, економічних та екологічних інтересів різних груп зацікавлених сторін у корпоративні стратегії та бізнес-процеси [15].

Узагальнення наведених наукових позицій свідчить про достатньо глибоке опрацювання окремих складових проблематики. Науковцями розкрито сутність соціальної відповідальності та сталого розвитку, визначено значення партнерства й стейкхолдерської взаємодії, досліджено організаційні трансформації та механізми забезпечення розвитку підприємств. Водночас недостатньо розробленим залишається питання інтеграції зазначених складових у єдину систему організаційно-економічного забезпечення саме соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону, адаптовану до структурних трансформацій та орієнтовану одно-

часно на економічну результативність підприємства і позитивний соціально-економічний ефект для території його функціонування.

Формулювання мети статті. Метою статті є поглиблення теоретичних положень та розроблення науково-методичного підходу до формування організаційно-економічного забезпечення соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону в умовах структурних трансформацій на основі інтеграції економічних, соціальних, організаційних, стейкхолдерських та регіональних компонентів управління.

Для досягнення поставленої мети використано методи теоретичного узагальнення та систематизації; структурно-функціональний підхід для визначення взаємозв'язку основних блоків забезпечення; системний підхід для дослідження підприємства як елемента регіональної соціально-економічної системи; логічний аналіз для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між структурними трансформаціям.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціально-орієнтований розвиток підприємства доцільно розглядати як процес якісних і кількісних змін у його економічній, організаційній та соціальній системах, спрямований на забезпечення довгострокової економічної життєздатності на основі узгодження стратегічних інтересів підприємства з інтересами працівників, споживачів, партнерів, територіальних громад та інших стейкхолдерів. Таке трактування принципово відрізняє соціально-орієнтований розвиток від окремих заходів корпоративної соціальної відповідальності. Якщо останні можуть мати локальний або проєктний характер, то соціальна орієнтація розвитку передбачає включення відповідних цінностей у систему стратегічних цілей, організаційну архітектуру, розподіл ресурсів, кадрову політику, інвестиційні рішення та механізми оцінювання результативності підприємства.

Стратегічний характер соціальної орієнтації є особливо важливим в умовах структурних трансформацій. В. Прохорова та С. Сорокін акцентують на необхідності інтеграції інноваційності та соціальної відповідальності як взаємопов'язаних детермінант розвитку підприємств [1]. Це дозволяє стверд-

жувати, що соціальна спрямованість не повинна протиставлятися інноваційним та інвестиційним процесам, а може підсилювати їх результативність через формування людського капіталу, довіри, репутації та стійких відносин із ключовими стейкхолдерами.

За структурних трансформацій змінюється співвідношення між економічною і соціальною складовими управління. Оптимізація організаційних структур, автоматизація та цифровізація виробництва можуть підвищувати продуктивність, але одночасно змінювати структуру зайнятості та вимоги до компетентностей працівників. Переміщення виробництва або переорієнтація ланцюгів постачання забезпечують адаптивність підприємства, але здатні створювати негативні наслідки для локальних ринків праці. Концентрація ресурсів на технологічній модернізації підвищує конкурентоспроможність, однак за відсутності механізмів соціальної адаптації може посилювати внутрішню напруженість. Тому соціально-орієнтована модель не заперечує необхідності структурних змін, а формує механізми їх збалансованого здійснення.

О. Мазоренко та В. Іванченков визначають структурні зміни центральним елементом організаційних трансформацій підприємства та пов'язують їх із реконфігурацією ієрархій, функцій, ролей і процесів [8]. З позицій соціально-орієнтованого розвитку це означає, що суттєва трансформація організаційної структури має оцінюватися не лише за критеріями скорочення витрат або підвищення операційної ефективності, але й за впливом на зайнятість, професійний розвиток персоналу, внутрішню мобільність, організаційну культуру, соціальну захищеність працівників і взаємодію підприємства з територією.

Соціально-орієнтований розвиток підприємства формується на перетині трьох взаємопов'язаних площин. Внутрішня площа охоплює персонал, корпоративну культуру, умови праці, розвиток компетентностей, мотивацію, безпеку, соціальний захист і залученість працівників. Ринкова площа характеризує відповідальність перед споживачами, партнерами, постачальниками, інвесторами, кредиторами та іншими учасниками економічних відносин. Регіональна площа

включає вплив підприємства на зайнятість, місцеві бюджети, інфраструктуру, розвиток людського капіталу, екологічне середовище, соціальну стабільність і підприємницьку активність території.

Саме регіональна площина дозволяє розширити традиційне трактування корпоративної соціальної відповідальності. Підприємство функціонує в конкретному територіальному середовищі та використовує сформовані в ньому трудові, інфраструктурні, освітні й інституційні ресурси. Відповідно, його розвиток має оцінюватися не тільки через внутрішні фінансові показники, а й через створювану цінність для території. Дослідження Р. Мацьків, Т. Топольницької та Р. Данилейчука підтверджує взаємозв'язок корпоративної соціальної відповідальності та конкурентоспроможності регіону [5].

Важливим механізмом формування регіонального ефекту стають партнерські взаємодії. В. Прохорова, Ю. Янчак і С. Сорокін визначають індустріальне партнерство основою розвитку підприємницьких мереж та наголошують на його здатності створювати умови для підвищення конкурентоспроможності регіонів, трансферу технологій, створення робочих місць і активізації інвестиційних процесів [4]. У контексті соціально-орієнтованого розвитку партнерська модель може бути поширена на співробітництво підприємств із закладами освіти щодо підготовки та перепідготовки кадрів, із місцевими органами влади щодо розвитку інфраструктури, із громадськими організаціями щодо реалізації соціальних проєктів, а також з іншими підприємствами щодо формування локальних виробничих і соціальних екосистем.

Соціально-орієнтований розвиток не може бути забезпечений лише наявністю соціальної стратегії. Необхідна система, яка переводить соціальні цілі у конкретні управлінські процедури, ресурси, відповідальність і показники. Саме таку функцію виконує організаційно-економічне забезпечення.

Під організаційно-економічним забезпеченням соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону запропоновано розуміти інтегровану систему принципів, суб'єктів, ресурсів, організаційних форм, економічних інструментів, управлінських процесів і контрольно-аналітичних проце-

дур, яка забезпечує трансформацію соціальних потреб та очікувань внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів у стратегічні цілі, управлінські рішення та вимірювані економічні й соціальні результати підприємства і території його функціонування.

Запропоноване визначення містить декілька принципових акцентів. По-перше, організаційно-економічне забезпечення не зводиться до набору економічних важелів, а охоплює організаційні відносини та процедури. По-друге, його вихідною точкою є потреби та інтереси стейкхолдерів, які узгоджуються з економічними можливостями підприємства. По-третє, результатом виступає не сам факт здійснення соціальної активності, а досягнення вимірюваних змін. По-четверте, соціально-економічний результат розглядається одночасно на корпоративному та регіональному рівнях.

Н. Олійник та О. Олійник наголошують, що результативність організаційно-економічного механізму розвитку значною мірою залежить від узгодженості його складових і постійного коригування відповідно до динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища [9]. Для соціально-орієнтованого розвитку цей принцип є особливо важливим, оскільки соціальні очікування стейкхолдерів і ресурсні можливості підприємства є динамічними та можуть істотно змінюватися під впливом структурних трансформацій.

Основою організаційно-економічного забезпечення мають виступати принципи системності, збалансованості економічних і соціальних інтересів, стейкхолдерської включеності, адаптивності, регіональної інтегрованості, економічної обґрунтованості, прозорості та вимірюваності результатів. Реалізація принципу системності передбачає взаємозв'язок соціальної політики зі стратегією підприємства, кадровою, інвестиційною, інноваційною, фінансовою та маркетинговою політикою. Збалансованість означає неприпустимість як підпорядкування соціальних інтересів виключно поточній економічній вигоді, так і реалізації фінансово необґрунтованих соціальних зобов'язань, здатних погіршити стійкість підприємства.

Стейкхолдерська включеність передбачає постійне виявлення, ранжування й

урахування очікувань ключових груп. М. Родрігес-Фернандес, А. І. Гаспар-Гонсалес та Е. М. Санчес-Теба доводять значення залучення зацікавлених сторін для підтримання соціальної відповідальності та забезпечення її взаємозв'язку з результатами корпоративного управління [11]. Г. О. Ава, В. Етім та Е. Огбонда також розглядають стейкхолдерську взаємодію як основу інтеграції соціальних і економічних інтересів у корпоративні рішення [15]. Тому комунікація зі стейкхолдерами має бути не епізодичною, а інституціоналізованою у процесах планування, реалізації та контролю соціально-орієнтованого розвитку.

Адаптивність означає здатність організаційно-економічного забезпечення змінювати пріоритети та інструменти відповідно до характеру структурних трансформацій. Якщо підприємство стикається з дефіцитом

кадрів, акцент переноситься на розвиток персоналу, утримання працівників і партнерство з освітніми установами. За необхідності технологічного оновлення зростає роль професійної перепідготовки та управління переходом до нових компетентностей. За погіршення економічної ситуації важливішими стають програми соціальної захищеності критично важливих категорій персоналу та підтримання зайнятості. При просторовій релокації підприємства посилюється необхідність взаємодії з новою територіальною громадою та інтеграції у регіональну економічну систему.

На основі узагальнення зазначених положень виокремлено шість взаємопов'язаних блоків організаційно-економічного забезпечення соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону (табл. 1).

Таблиця 1

Зміст складових організаційно-економічного забезпечення соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону

Блок	Основні складові	Функції	Інструменти	Очікуваний результат
Ціннісно-цільовий	корпоративні цінності; соціально-цінні пріоритети; стратегічні цілі; принципи сталого розвитку	формування цільових орієнтирів; інтеграція соціальної складової у стратегію	Стратегічні карти; політика соціальної відповідальності; кодекс цінностей; соціальні цілі	узгодження економічних цілей із соціальними інтересами стейкхолдерів
Інституційно-організаційний	суб'єкти управління; розподіл відповідальності; регламенти; організаційна структура; корпоративна культура	координація дій; закріплення відповідальності; організаційна підтримка соціальних процесів	положення; регламенти; центри відповідальності; міжфункціональні команди	інституціоналізація соціально-орієнтованого управління
Ресурсно-економічний	фінансові, кадрові, інформаційні, технологічні та інтелектуальні ресурси	ресурсне забезпечення соціальних програм і трансформацій; підтримання економічної спроможності	бюджетування; інвестиційні програми; система мотивації; соціальний пакет; навчання персоналу	економічно обґрунтована реалізація соціальних цілей
Стейкхолдерсько-комунікаційний	працівники; споживачі; громади; партнери; органи влади; освітні та громадські установи	ідентифікація інтересів; комунікація; партнерство; попередження соціальних конфліктів	консультації; опитування; партнерські проекти; меморандуми; соціальний діалог	зміцнення довіри та формування регіонального партнерського середовища

Процесно-адаптаційний	управління змінами; розвиток компетентностей; трансформація бізнес-процесів; соціально-адаптація	узгодження структурних змін із соціальними наслідками; забезпечення гнучкості	програми адаптації; перепідготовка; кадрова мобільність; ре-інжиніринг процесів	зниження соціальних ризиків структурних трансформацій
Контрольно-аналітичний	показники; моніторинг; оцінювання; нефінансова звітність; зворотний зв'язок	вимірювання результативності; виявлення відхилень; коригування управлінських рішень	KPI; соціальні індикатори; аудит; опитування; оцінювання стейкхолдерів	підвищення обґрунтованості та результативності управління

Джерело: розроблено автором на основі [1-15]

Ціннісно-цільовий блок виконує системоутворювальну функцію, оскільки визначає місце соціально-орієнтованого розвитку у загальній стратегії підприємства. Якщо соціально-відповідальність не інтегрована у стратегічні цілі, відповідні ініціативи часто мають несистемний характер і першими скорочуються у разі погіршення фінансової ситуації. Стратегічна інтеграція, навпаки, означає визначення взаємозв'язку між соціальними цілями та економічними результатами. Інвестиції у розвиток персоналу можуть бути пов'язані з продуктивністю праці, інноваційністю і зниженням плинності кадрів; підтримка локальних громад – із репутацією, доступом до кадрових ресурсів та соціальною стабільністю; екологічно й соціально відповідальні технології - з доступом до інвестиційних ресурсів та нових ринків.

Інституційно-організаційний блок забезпечує перехід від стратегічних декларацій до конкретного розподілу функцій і відповідальності. Соціально-орієнтований розвиток не має бути виключною сферою діяльності кадрового підрозділу або служби корпоративної соціальної відповідальності. Його реалізація потребує міжфункціональної координації керівництва, фінансових, кадрових, виробничих, інвестиційних, маркетингових та аналітичних підрозділів. Корпоративна культура при цьому виступає середовищем, яке або підтримує таку інтеграцію, або створює для неї бар'єри. В. Прохорова та С. Мушнікова обґрунтовують корпоративну культуру як важливу складову інноваційного розвитку підприємств в умовах

макроекономічної нестабільності [7]. Для соціально-орієнтованого розвитку це проявляється у формуванні норм взаємної відповідальності, відкритої комунікації, готовності до змін та залучення працівників до управлінських процесів.

Ресурсно-економічний блок визначає реальну спроможність підприємства реалізувати соціальні цілі. Соціальна орієнтація не може базуватися виключно на нормативних або ціннісних деклараціях. Вона потребує ресурсного забезпечення та економічного обґрунтування. Фінансування навчання, підвищення безпеки праці, медичних програм, адаптації працівників, розвитку локальної інфраструктури або партнерських проєктів має бути інтегроване у бюджетний та інвестиційний процеси.

Важливим є не лише обсяг ресурсів, а й їх збалансованість. В. Прохорова, С. Мушнікова, О. Фрідман та В. Чернов розглядають збалансований потенціал підприємства як стратегічну основу стійкого розвитку та наголошують на необхідності інтеграції кадрового, фінансового, інформаційного, виробничого й інноваційного потенціалів [3]. У контексті соціально-орієнтованого розвитку це означає, що фінансування соціальної складової має бути узгоджене з кадровою та інноваційною політикою, а соціальні програми – підтримувати розвиток загального потенціалу підприємства.

Стейкхолдерсько-комунікаційний блок забезпечує двосторонній рух інформації між підприємством і групами, на які впливають його управлінські рішення. Стейкхолдер-

ський підхід є особливо значущим у контексті структурних трансформацій, оскільки зміни організаційної структури, зайнятості, технологій або територіального розміщення створюють неоднакові наслідки для різних груп. Рішення, яке є економічно доцільним для власників, може формувати додаткові ризики для працівників чи громади. Завданням організаційно-економічного забезпечення є не усунення всіх суперечностей, що практично неможливо, а їх виявлення, оцінювання та пошук прийняттого балансу.

Процесно-адаптаційний блок забезпечує безпосередню інтеграцію соціально-орієнтованого розвитку у процеси структурних змін. Його значення зумовлене тим, що соціальні ризики найчастіше виникають саме у процесі трансформації. Реорганізація може спричинити скорочення або перерозподіл функцій, цифровізація - необхідність набуття нових компетентностей, релокація – зміну умов праці й проживання персоналу, зміна бізнес-моделі - трансформацію системи мотивації. Відповідно, управління структурними трансформаціями має включати оцінювання соціальних наслідків до прийняття остаточного рішення.

Контрольно-аналітичний блок забезпечує вимірюваність отриманих результатів. Дж. Лу, М. Лян, Ч. Чжан та інші дослідники акцентують увагу на складності оцінювання корпоративної соціальної відповідальності та необхідності пов'язування корпоративних показників із ширшими цілями сталого розвитку [12]. Це є аргументом на користь переходу від оцінювання кількості проведених соціальних заходів до аналізу їх фактичного впливу.

Результатом програми професійного розвитку доцільно вважати не лише кількість працівників, які пройшли навчання, а й зміну продуктивності, частку внутрішнього кадрового резерву, скорочення дефіциту компетентностей та підвищення утримання персоналу.

Це дає підстави запропонувати методичний підхід до оцінювання рівня організаційно-економічного забезпечення соціально-орієнтованого розвитку підприємства, який базується на поєднанні п'яти взаємопов'язаних груп параметрів: економічної спроможності, соціальної результативності, стейк-

холдерської взаємодії, організаційної адаптивності та регіонального ефекту (табл. 2).

Запропонований підхід відрізняється від традиційного оцінювання соціальної відповідальності тим, що виходить за межі суто соціальних показників. Соціально-орієнтований розвиток є стійким лише тоді, коли його економічна основа достатня для довгострокового продовження соціальних практик.

На взаємозв'язок економічної спроможності та підтримання соціально відповідальної політики звертають увагу М. Родрігес-Фернандес, А. І. Гаспар-Гонсалес та Е. М. Санчес-Теба [11]. Е. Бачінелло, Ж. Тонтіні та А. Албертон також пов'язують стратегічний підхід до корпоративної соціальної відповідальності зі сталими практиками, створенням цінності та результативністю бізнесу [13].

Економічна спроможність у запропонованій системі виконує функцію обмеження й одночасно ресурсної основи соціального розвитку.

Підприємство з критично низькою ліквідністю та значним борговим навантаженням не може довгостроково підтримувати масштабні соціальні програми. Водночас скорочення соціальної складової без оцінювання довгострокових наслідків здатне погіршувати економічний стан через зростання плинності персоналу, втрату кваліфікованих кадрів, репутаційні ризики та погіршення взаємовідносин із громадою. Тому управлінське рішення має спиратися на оцінку не лише витрат, але й створюваної соціально-економічної цінності.

Стейкхолдерська взаємодія має оцінювати не лише кількість комунікаційних заходів, а й якість зворотного зв'язку та ступінь врахування отриманої інформації в управлінських рішеннях. Ї. Лю, Ц. Нью, Ю. Чжоу та Ж. Хуан розглядають управління стейкхолдерами як одну з детермінант сталого корпоративного розвитку [14]. Отже, ефективність взаємодії доцільно пов'язувати з динамікою довіри, тривалістю партнерських відносин, зниженням конфліктності та спроможністю підприємства спільно зі стейкхолдерами реалізовувати проекти.

Організаційна адаптивність набуває особливого значення в умовах структурних

трансформацій. Вона характеризує не лише швидкість зміни організаційної структури, а й здатність підприємства забезпечувати соціальну керованість трансформацій. Комунікація причин і наслідків змін, підготовка

персоналу, поступове впровадження нових функціональних ролей, підтримка внутрішньої мобільності та залучення працівників до процесу змін зменшують опір і підвищують ефективність трансформацій.

Таблиця 2

Напрями оцінювання організаційно-економічного забезпечення
соціально-орієнтованого розвитку підприємства

Напрямок оцінювання	Зміст	Орієнтовні індикатори
Економічна спроможність	можливість підприємства фінансувати соціально-орієнтований розвиток без втрати фінансової стійкості	динаміка прибутковості; продуктивність праці; фінансова стійкість; обсяг інвестицій у розвиток персоналу; частка соціальних інвестицій
Соціальна результативність	зміни у стані та розвитку внутрішніх стейкхолдерів	плинність кадрів; рівень зайнятості; витрати на навчання; частка працівників, охоплених розвитком компетентностей; показники безпеки праці; залученість персоналу
Стейкхолдерська взаємодія	якість взаємодії підприємства з ключовими групами зацікавлених сторін	рівень задоволеності; кількість постійних партнерств; частка спільних проєктів; частота консультацій; рівень довіри
Організаційна адаптивність	здатність підприємства здійснювати структурні зміни без критичних соціальних втрат	швидкість адаптації структури; охоплення персоналу перепідготовкою; внутрішня мобільність; частка цифровізованих процесів; ефективність комунікації змін
Регіональний ефект	внесок підприємства у соціально-економічний розвиток території	створені робочі місця; частка місцевих працівників і постачальників; податковий внесок; партнерські проєкти; участь у розвитку інфраструктури та людського капіталу

Джерело: авторська розробка

Регіональний ефект дозволяє встановити зв'язок між корпоративною та територіальною результативністю. Підприємство може демонструвати високу прибутковість, одночасно майже не створюючи позитивних зовнішніх ефектів для території. Соціально-орієнтована модель, навпаки, передбачає формування взаємної залежності: економічне зростання підприємства підтримує розвиток регіонального середовища, а підвищення якості регіонального людського, інфраструктурного та інституційного потенціалу створює нові можливості для підприємства.

У зв'язку з цим підприємства доцільно розглядати не як ізольовані об'єкти соціальної політики, а як вузлові елементи

регіональних соціально-економічних систем. Формування підприємницьких мереж та індустріальних партнерств, досліджених В. Прохоровою, Ю. Янчак та С. Сорокіним [4], демонструє можливість створення синергетичних ефектів через кооперацію. Така логіка може бути поширена й на соціальну сферу.

Окреме підприємство може не мати економічної можливості самостійно створювати комплексну систему професійної підготовки кадрів, однак партнерство кількох роботодавців із закладом вищої або професійної освіти дозволяє формувати спільні освітні програми, лабораторії, центри підготовки чи програми дуальної освіти. Аналогічно інфраструктурні та соціальні проєкти можуть

реалізовуватися через співфінансування підприємств, органів місцевого самоврядування та інших партнерів. Отже, регіональний рівень формує додатковий контур організаційно-економічного забезпечення, у межах якого підприємство переходить від індивідуальної соціальної активності до участі у партнерських системах створення суспільної та економічної цінності.

Особливе значення має узгодження соціально-орієнтованого розвитку з характером структурних трансформацій. Різні види трансформацій формують відмінні соціально-економічні ризики та, відповідно, потребують диференційованого застосування управлінських інструментів.

Запропонована матриця свідчить, що організаційно-економічне забезпечення має бути варіативним. Універсальний набір соціальних заходів не може однаково ефективно реагувати на технологічні, організаційні, просторові або демографічні трансформації. Саме тому адаптивність визначено одним із базових принципів запропонованої системи.

У цьому контексті важливим є розмежування витрат на соціальні заходи та соціальних інвестицій. Витрати спрямовані переважно на підтримання поточного стану, тоді як соціальні інвестиції мають створювати довгостроковий результат. Навчання працівників, формування кадрового резерву, програми підтримки здоров'я, партнерство з освітніми установами та розвиток локальних постачальників можуть мати довший період окупності, однак одночасно формують стійкі нематеріальні та економічні активи підприємства.

Соціально-орієнтований розвиток, таким чином, повинен базуватися на переході від логіки «витрати на соціальну відповідальність» до логіки «інвестиції у стійкість підприємства та регіону». Такий підхід відповідає висновкам В. Прохорової та С. Сорокіна щодо взаємозв'язку соціально-відповідального розвитку й інвестиційного зростання [1], а також дослідженню Е. Бачінелло, Ж. Тонтіні та А. Албертона щодо позитивного зв'язку сталих і соціально відповідальних практик із результативністю підприємств [13].

Д. Букресєва та К. Денисенко розглядають соціальну відповідальність бізнесу як

основу підтримання ділової активності та конкурентоспроможності підприємств [6]. Це додатково підтверджує, що соціальна складова може створювати економічні ефекти через репутаційний капітал, довіру, якість відносин зі споживачами й партнерами та підвищення привабливості підприємства як роботодавця.

Особливо важливими ці положення стають у кризових умовах. І. Козюра та В. Дорошенко визначають соціально відповідальний бізнес стратегічним інструментом зміцнення стійкості та конкурентоспроможності підприємств і підкреслюють значення підтримки внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів [10]. Отже, соціальна орієнтація не є фактором, актуальним лише в періоди економічного зростання. За кризових трансформацій вона може виконувати функцію стабілізації ключових взаємозв'язків підприємства.

З огляду на це формування організаційно-економічного забезпечення доцільно здійснювати як циклічний управлінський процес. Його початковим етапом має бути діагностика зовнішніх і внутрішніх структурних змін та визначення груп стейкхолдерів, на які вони впливають. Наступним етапом є ідентифікація соціально-економічних ризиків та можливостей, після чого здійснюється узгодження соціальних пріоритетів зі стратегічними й економічними можливостями підприємства. На цій основі визначаються управлінські заходи, ресурси, виконавці та цільові показники. Реалізація заходів супроводжується моніторингом, а результати оцінювання стають інформаційною основою для коригування цілей та інструментів наступного циклу.

Принциповою відмінністю запропонованого процесу є наявність постійного зворотного зв'язку зі стейкхолдерами. Відповідно до підходів Г. О. Ави, В. Етіма та Е. Огбонди [15], стейкхолдерська теорія дозволяє розглядати соціальну відповідальність не як односпрямований вплив підприємства, а як систему взаємної взаємодії. Для регіональних підприємств це означає необхідність врахування локальної специфіки та відмінностей між потребами територій.

Оцінювання ефективності організаційно-економічного забезпечення має здійснюватися на основі співвідношення

корпоративних і суспільних результатів. Суто фінансова модель оцінювання не відображає створюваних соціальних ефектів, тоді як використання лише соціальних показників не дозволяє визначити економічну стійкість практик. Тому доцільним є поєднання показників результативності підприємства з характеристиками людського капіталу, взаємодії зі стейкхолдерами та регіонального внеску.

У короткостроковому періоді соціально-орієнтовані заходи можуть збільшувати витрати підприємства, проте в середньо- та довгостроковій перспективі їх ефект проявляється через зниження кадрових ризиків, формування довіри, поліпшення репутації, підвищення інноваційної спроможності, збереження доступу до локальних ресурсів та підтримання стабільних відносин зі стейкхолдерами. Саме тому економічна результативність соціально-орієнтованого розвитку має оцінюватися не лише за показниками прямої фінансової віддачі.

Важливим результатом організаційно-економічного забезпечення є формування адаптивної корпоративної архітектури, у якій соціальні критерії включаються у процес прийняття управлінських рішень. При розгляді сценаріїв організаційної реструктуризації поряд із собівартістю та продуктивністю доцільно оцінювати наслідки для зайнятості, потребу у перепідготовці персоналу, ризик втрати критичних компетентностей, вплив на локальних постачальників і громади.

Такий підхід не означає відмови від економічно необхідних структурних змін. Соціально-орієнтована модель передбачає управління їх наслідками та пошук варіантів, що мінімізують необґрунтовані соціальні втрати. У такий спосіб формується принцип відповідальної трансформації, за якого зміни вважаються ефективними не лише тоді, коли оптимізують поточну структуру підприємства, але й тоді, коли підтримують його здатність до довгострокового розвитку.

Структурні трансформації водночас формують нові можливості для соціально-орієнтованого розвитку. Цифровізація дозволяє розширювати дистанційні форми зайнятості та навчання, створювати цифрові системи комунікації зі стейкхолдерами,

підвищувати прозорість соціальної звітності. Організаційна децентралізація може посилювати участь працівників у прийнятті рішень. Розвиток кластерних і мережових форм взаємодії створює можливості для спільної реалізації соціальних та освітніх проєктів. Інституційні зміни, пов'язані з європейською інтеграцією, стимулюють упровадження сучасних стандартів корпоративної відповідальності. Тому структурні трансформації слід розглядати не лише як джерело ризиків, а і як каталізатор переходу підприємств до сучасніших моделей соціальної взаємодії.

Важливою умовою є здатність підприємства розмежувати короткострокові реактивні заходи та довгострокову модель розвитку. У кризових умовах підприємства часто зосереджуються на терміновій підтримці працівників і громад, що є об'єктивно необхідним. Проте формування соціально-орієнтованого розвитку потребує подальшої інституціоналізації таких практик: включення їх до стратегій, бюджетів, регламентів, систем відповідальності й оцінювання. Запропонована система організаційно-економічного забезпечення створює перехід від епізодичного соціального реагування до постійного управлінського процесу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичного підходу до соціально-орієнтованого розвитку підприємств регіону шляхом його представлення як процесу узгоджених економічних, організаційних та соціальних змін, спрямованих на формування довгострокової корпоративної і регіональної стійкості. Удосконалено зміст організаційно-економічного забезпечення такого розвитку, який, на відміну від підходів, орієнтованих переважно на внутрішньо-фірмові економічні та організаційні механізми, включає ціннісно-цільовий, інституційно-організаційний, ресурсно-економічний, стейкхолдерсько-комунікаційний, процесно-адаптаційний та контрольно-аналітичний блоки і передбачає одночасне формування результатів на рівні підприємства та регіону.

Методичний аспект наукової новизни полягає у запропонованій структурі оцінювання, що інтегрує економічну спроможність підприємства, соціальну результативність,

якість стейкхолдерської взаємодії, організаційну адаптивність та регіональний ефект. Такий підхід дозволяє уникнути однобічного оцінювання соціальної активності лише через обсяг відповідних витрат або кількість реалізованих заходів та створює основу для оцінювання фактичної трансформації економічних і соціальних результатів.

Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості формування диференційованих пріоритетів соціально-орієнтованого розвитку залежно від характеру структурних змін. Для підприємств, що здійснюють технологічну модернізацію, такими пріоритетами можуть бути розвиток компетентностей та адаптація зайнятості; для підприємств у процесі релокації – підтримка персоналу, інтеграція у нове регіональне середовище та формування локальних партнерств; для підприємств, що проходять організаційну реструктуризацію, – комунікаційне забезпечення змін і збереження критично важливого людського капіталу.

На регіональному рівні практична реалізація запропонованих положень може забезпечувати координацію соціальних інвестицій підприємств із пріоритетами розвитку територіальних громад. Перспективними формами такої координації є партнерські програми розвитку професійної освіти, підтримка малого і середнього підприємництва у локальних ланцюгах постачання, спільні інфраструктурні проекти, програми професійної адаптації та працевлаштування. Організаційно-економічне забезпечення соціально-орієнтованого розвитку у цьому контексті виконує інтеграційну функцію між корпоративним та регіональним рівнями: підприємства отримують доступ до необхідних людських, інституційних та інфраструктурних ресурсів, а регіон – зайнятість, податкові надходження, розвиток компетентностей, підприємницької активності та соціальної інфраструктури.

Висновки. Структурні трансформації сучасної економіки змінюють не лише технологічні та організаційні параметри діяльності підприємств, а й характер їх взаємодії із суспільством та територіями функціонування. За таких умов соціальна орієнтація набуває стратегічного значення як чинник економічної стійкості, збереження людського

капіталу, формування довіри стейкхолдерів та підтримання конкурентоспроможності під-приємств і регіонів.

Соціально-орієнтований розвиток підприємства визначено як процес узгоджених економічних, організаційних і соціальних змін, спрямований на забезпечення довгострокової економічної життєздатності підприємства через узгодження його стратегічних інтересів з інтересами працівників, споживачів, партнерів, територіальних громад та інших стейкхолдерів. Реалізація такого розвитку потребує формування організаційно-економічного забезпечення як інтегрованої системи принципів, суб'єктів, ресурсів, організаційних форм, економічних інструментів, управлінських процесів і контрольно-аналітичних процедур.

Сформована структура організаційно-економічного забезпечення охоплює ціннісно-цільовий, інституційно-організаційний, ресурсно-економічний, стейкхолдерсько-комунікаційний, процесно-адаптаційний і контрольно-аналітичний блоки. Їх інтеграція дозволяє поєднувати стратегічну орієнтацію підприємства, ресурсну спроможність, організаційну відповідальність, взаємодію зі стейкхолдерами, адаптацію до структурних змін та вимірювання отриманих результатів.

Запропонований методичний підхід до оцінювання рівня організаційно-економічного забезпечення передбачає п'ять взаємопов'язаних напрямів: економічну спроможність, соціальну результативність, стейкхолдерську взаємодію, організаційну адаптивність та регіональний ефект. Його використання створює передумови для переходу від оцінювання обсягу соціальних витрат до оцінювання створюваної підприємством соціально-економічної цінності.

Встановлено, що характер організаційно-економічного забезпечення має адаптуватися до типу структурних трансформацій. Технологічні, організаційні, галузеві, просторові, інституційні та соціально-демографічні зміни формують різні конфігурації соціальних ризиків і потребують диференційованого застосування інструментів розвитку персоналу, партнерства, соціального діалогу, організаційної адаптації та регіональної інтеграції. Подальші дослідження доцільно спрямувати на формування кількісного

інструментарію інтегрального оцінювання рівня організаційно-економічного забезпечення соціально-орієнтованого розвитку підприємств, визначення вагомості окремих складових залежно від типу підприємства та регіону, а також апробацію запропонованого підходу на вибірці підприємств із різним рівнем структурної трансформації.

Література

1. Прохорова В.В., Сорокін С.А. Інноваційність бізнесу та соціально-відповідальний розвиток підприємств як детермінанта інвестиційного зростання. *Проблеми економіки*. 2025. №3. С. 216-225. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-216-225>.
2. Банев Є.Ф., Крулікевич В.М. Організаційно-економічне забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах соціокультурної трансформації. *Бізнес Інформ*. 2025. №6. С. 301-307. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-301-307>.
3. Прохорова В.В., Мушнікова С.А., Фрідман О.А., Чернов В.В. Збалансований потенціал підприємств у контексті забезпечення антикризового управління їх стійким розвитком. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 328-337. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-328-337>.
4. Прохорова В.В., Янчак Ю.О., Сорокін С.А. Індустріальне партнерство як основа інноваційного розвитку підприємницьких мереж на регіональному рівні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 3(87). С. 191-200. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdud/87.191>.
5. Мацьків Р.Т., Топольницька Т.Б., Данилейчук Р.Б. Соціальна відповідальність підприємств як фактор забезпечення конкурентоспроможності регіону. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-42>.
6. Букреева Д.С., Денисенко К.В. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>.
7. Прохорова В.В., Мушнікова С.А. Корпоративна культура як домінуюча складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Т. 16. № 32. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07).
8. Мазоренко О., Іванченков В. Структурні зміни в процесі організаційних трансформацій на підприємстві. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 332. № 4. С. 322-326. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-49>.
9. Олійник Н.М., Олійник О.М. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку підприємства: сутність, складові та особливості формування. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14540637>.
10. Козюра І.В., Дорошенко В.В. Соціально-відповідальний бізнес як стратегія зміцнення стійкості та

конкурентоспроможності підприємств в умовах кризових викликів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 294-300. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-294-300>.

11. Rodríguez-Fernández M., Gaspar-González A. I., Sánchez-Teba E. M. Sustainable social responsibility through stakeholders engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020. Vol. 27, No. 6. Pp. 2425-2436. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2023>.
12. Lu J., Liang M., Zhang C., Rong D., Guan H., Mazeikaite K., Streimikis J. Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2021. Vol. 28, No. 2. Pp. 686-703. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2081>.
13. Bacinello E., Tontini G., Alberton A. Influence of corporate social responsibility on sustainable practices of small and medium-sized enterprises: Implications on business performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2021. Vol. 28, No. 2. Pp. 776-785. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2087>.
14. Liu Y., Niu J., Zhou Y., Huang R. Achieving corporate sustainable development through social responsibility, green activities, and stakeholders management: A multidirectional cause analysis. *Sustainable Development*. 2023. Vol. 31, No. 4. Pp. 2997-3007. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2564>.
15. Awa H. O., Etim W., Ogbonda E. Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2024. Vol. 9. Article 11. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>.

References

1. Prokhorova, V.V., & Sorokin, S.A. (2025) Innovatsiiniist biznesu ta sotsialno-vidpovidalni rozvytok pidpriemstv yak determinanta investytsiinoho zrostannia. *Problemy ekonomiky*, (3), 216-225. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-216-225>.
2. Baniev, Ye.F., & Krulikevych, V.M. (2025). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv v umovakh sotsiokulturnoi transformatsii. *Biznes Inform*, (6), 301-307. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-301-307>.
3. Prokhorova, V.V., Mushnykova, S.A., Fridman O.A., & Chernov, V.V. (2025). Zbalansovanyi potentsial pidpriemstv u konteksti zabezpechennia antykrizovoho upravlinnia yikh stiikym rozvytkom. *Biznes Inform*, (5), 328-337. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-328-337>.
4. Prokhorova, V.V., Yanchak, Yu.O., & Sorokin, S.A. (2024) Industrialne partnerstvo yak osnova innovatsiinoho rozvytku pidpriemnytskykh merezh na rehionalnomu rivni. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 3(87), 191-200. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdud/87.191>.
5. Matskiv, R.T., Topolnytska, T.B., & Danyleichuk R.B. (2021). Sotsialna vidpovidalnist pidpriemstv yak faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti rehionu. *Ekonomika ta suspilstvo*, (26). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524->

0072/2021-26-42.

6. Bukreieva, D.S., & Denysenko, K.V. (2022). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak osnova zabezpechennia dilovoi aktyvnosti pidpriemstv: yevrointehratsiyni aspekt. *Ekonomika ta suspilstvo*, (38). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>.

7. Prokhorova, V.V., & Mushnykova, S.A. (2023). Korporativna kultura yak dominantna skladova innovatsiynoho rozvytku pidpriemstv v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*, Ser. *Ekonomika*, T. 16, (32). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07).

8. Mazorenko, O., & Ivanchenkov, V. (2024). Strukturni zminy v protsesi orhanizatsiynykh transformatsii na pidpriemstvi. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, T. 332, (4), 322-326. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-49>.

9. Oliinyk, N.M., & Oliinyk, O.M. (2024). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstva: sutnist, skladovi ta osoblyvosti formuvannia. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, (13). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14540637>.

10. Koziura, I.V., & Doroshenko, V.V. (2024). Sotsialno vidpovidalni biznes yak stratehiia zmitsnennia stiikosti ta konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh kryzovykh vyklykiv. *Biznes Inform*, (11), 294-300. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-294-300>.

11. Rodríguez-Fernández, M., Gaspar-González, A.I., & Sánchez-Teba, E.M. (2020). Sustainable social responsibility through stakeholders engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 27, (6), 2425-2436. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2023>.

12. Lu, J., Liang, M., Zhang, C., Rong, D., Guan, H., Mazeikaite, K., & Streimikis, J. (2021). Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 28, (2), 686-703. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2081>.

13. Bacinello, E., Tontini, G., & Alberton, A. (2021). Influence of corporate social responsibility on sustainable practices of small and medium-sized enterprises: Implications on business performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 28, (2), 776-785. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2087>.

14. Liu, Y., Niu, J., Zhou, Y., & Huang, R. (2023). Achieving corporate sustainable development through social responsibility, green activities, and stakeholders management: A multidirectional cause analysis. *Sustainable Development*, Vol. 31, (4), 2997-3007. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2564>.

15. Awa, H.O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Vol. 9, Article 11. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR SOCIALLY ORIENTED DEVELOPMENT OF REGIONAL ENTERPRISES UNDER STRUCTURAL TRANSFORMATIONS

A. M. Surai, Post-graduate Student, V. N. Karazin Kharkiv National University

Methods. The methodological basis of the study comprises the systems, structural-functional, and stakeholder approaches, which made it possible to consider the socially oriented development of enterprises as a complex process of coordinating economic, social, organizational, and regional interests under structural transformations. To develop the organizational and economic support framework, the methods of theoretical generalization and systematization, structural-functional and logical analysis, comparison, and scientific abstraction were applied.

Results. The article develops the conceptual foundations of organizational and economic support for socially oriented development of regional enterprises under structural transformations. The content of organizational and economic support is clarified as an integrated system of principles, actors, resources, organizational forms, economic instruments, management processes, and control and analytical procedures. Its structural configuration is substantiated through six interrelated blocks. A methodological approach to assessing the level of organizational and economic support is proposed.

Novelty. The scientific novelty of the study lies in further developing the theoretical and methodological support for socially oriented development of regional enterprises by integrating the corporate and regional levels of management within a unified system of organizational and economic support. Its structural and component configuration has been improved through the combination of six functionally interrelated blocks, and the necessity of considering enterprise adaptability to technological, organizational, sectoral, spatial, institutional, and socio-demographic transformations has been substantiated. The proposed approach ensures the transformation of stakeholder's needs and

expectations into strategic objectives, managerial decisions, and measurable socio-economic outcomes for both the enterprise and the region.

Practical value. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed organizational and economic support framework to substantiate managerial decisions concerning the socially oriented development of regional enterprises and to assess economic capacity, social performance, the quality of stakeholder interaction, organizational adaptability, and regional impact. The proposed approach provides a basis for the differentiated selection of managerial tools in accordance with the nature of structural transformations and facilitates the transition from fragmented social practices to systemic management of the socio-economic outcomes of enterprise development and the territory in which it operates.

Keywords: socially oriented development, enterprise, region, organizational and economic support, structural transformations, social responsibility, stakeholders, sustainable development, regional development, adaptability.

Стаття надійшла до редакції 01.09.2026 р.

Прийнята до публікації 12.09.2026 р.

Дата публікації 30.09.2026 р.