

УДК 338.1

DOI: 10.26456/2219-1453/2026.2.130-140

Трансформация системы менеджмента социальных предприятий в соответствии с современными вызовами

О.В. Кузнецова, М.В. Цуркан, Н.Н. Беденко, И.В. Цветков

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь

Системы управления в сфере социального предпринимательства претерпевают качественные изменения, вызванные высокой турбулентностью внешней среды, ограниченностью ресурсного обеспечения и возрастанием неопределенности большинства экономических внутриорганизационных процессов. Цель статьи – исследование системы менеджмента социальных предприятий с акцентом на процессах стратегического управления. В работе представлена авторская конфигурация базовых уровней управления в субъектах социального предпринимательства с учетом особенностей их функционирования и развития в современных социально-экономических условиях на основе конкретно-исторического, комплексного, аспектного и системного подходов. Выделены ключевые особенности социального предпринимательства и обозначены базовые аспекты системы ценностей руководителя социального предприятия. Научная новизна исследования заключается в категорировании стратегий субъектов социального предпринимательства и представлении этапов формирования, реализации стратегии управления эффективностью субъектов социального предпринимательства. В сфере социального предпринимательства стратегическое управление осуществляется с ориентацией на достижение коммерческого и социального эффектов, обеспечения и поддержания конкурентоспособности социального предприятия и его комплексного устойчивого развития с учётом трансформации макроусловий.

Ключевые слова: *социальное предпринимательство, система менеджмента, трансформация, условия нестабильности.*

Последствия нарастания турбулентности факторов внешней среды, влияющие на процессы трансформации социально-экономических систем, активизируют научный поиск новых форм их кооперации и структурирования механизмов управления, в связи с чем возникает необходимость совершенствования методологического сопровождения процесса управления в целях обеспечения эффективности их функционирования, ориентированного на устойчивое развитие [2].

Относительно обеспечения устойчивости развития социально-экономической системы считаем возможным использование принципа Ле Шателье – Брауна, предложенного в 1884 г. французским химиком А.Л. Ле Шателье (1850–1936). Данный принцип разработан для

термодинамических систем, он может быть успешно применен и для социально-экономической системы. Устойчивость системы в условиях нестабильности и неопределенности может быть обеспечена за счет трансформации (преобразований) ее внутренних элементов в целях уменьшения воздействия факторов внешней среды [6].

Сегодня происходит трансформация экономико-управленческих взаимосвязей и взаимоотношений в социально-экономических системах в контексте обеспечения устойчивости их развития. Следует актуализировать роль данных процессов в различных видах отношений и связей и рассматривать их не только в статике, но и в динамике.

Наша точка зрения совпадает с мнением д.э.н., профессора Л.А. Карасевой о необходимости «различения фаз исследования:

- 1) становление экономического отношения (системы) для понимания его (ее) социально-экономической природы;
- 2) рождения (строение и внутренний механизм осуществления (реализации) социально-экономической природы);
- 3) функционирование через встраивание в более сложную систему для выполнения функций (развитие +, –)» [4].

В настоящее время понятие трансформации широко применяется в научном сообществе. Данный опыт следует разделить на две составляющих: глобальную и внутрисистемную трансформацию.

А.Б. Берендеева, Е.Е. Николаева к первому типу трансформационных процессов относят демографические изменения (старение населения, рост миграции), технологические изменения (ресурсосбережение, цифровизация), декарбонизацию, связанную с потеплением, «трансформацию финансовых рынков – перераспределение финансовых потоков в пользу компаний с ESG-политикой» [3, с. 247].

Второй аспект трансформационной повестки связан с внутренней средой организации, отрасли, региона, что актуализирует вопросы управления процессами преобразования их структур, ресурсного обеспечения, внутрисистемных отношений.

На современном этапе развития экономической мысли важно понимать, «в чем состоит специфика хозяйственных систем, находящихся в глубокой трансформации» [2]. Процессы системной глобализации предполагают постоянные изменения в разных сферах нашей жизни, в том числе и в сфере развития социального предпринимательства, что в свою очередь и актуализировало данное исследование.

Выделены основные положения процесса трансформации социально-экономической системы:

1. Целью данного процесса является развитие системы.
2. Функции системы реализуются через ее структуру и через механизмы взаимодействия ее элементов.
3. Изменение системы (как качественное, так и количественное) достигается за счет изменения ее элементов.

4. Развитие системы должно осуществляться с учетом возможной реакции на изменение факторов внешней среды и состояния (а возможно, и качества) элементов ее внутренней среды.

В рамках вышеприведённых условий, целесообразно отметить необходимость поиска новых инструментов и подходов к смягчению (решению) актуальных социальных проблем общества. Одними из субъектов (наряду с органами государственной власти, благотворителями) по решению (смягчению) социальных проблем общества выступают социальные предприятия.

Социальное предприятие – это субъект малого и среднего предпринимательства, обеспечивающий занятость уязвимых групп граждан (инвалиды, пенсионеры, одинокие родители и др.) или производящий товары/услуги для них [1]. Анализ статистических и других информационных порталов, позволяет сделать вывод, что данное направление получило достаточную популяризацию в сфере решения различных социальных проблем социума, в том числе и в нашей стране.

В настоящее время, существует нехватка научных исследований в рамках законодательного регулирования сферы социального предпринимательства, выявления особенностей бизнес-моделей и возможности их адаптации под разные территории, эффективности системы менеджмента социальных предприятий, а также изучения вопросов универсальных методов расчета и системы показателей, которые позволили бы оценить социальный эффект в системном формате и проводить независимую верификацию.

На основе теоретической инвентаризации выявлен недостаток исследований в сфере анализа системы менеджмента социальных предприятий. Российские учёные, которые внесли свой вклад в изучение сегмента управления социальным предприятием: Р.А. Абдуллаева, М.Х. Вахабова, В.Д. Голикова, А.С. Орозалиевой, А.И. Пригожина и другие. Среди зарубежных ученых, изучающих подобные аспекты, можно выделить: Дж. Томпсона, С.Элворда, Дж. Диз, Дж. Эмерсон, Дж. Маир и других.

Исследования авторов отражают разные взгляды на социальное управление, корпоративную культуру таких предприятий, целевую направленность, иерархичность построения и другое. Отметим дефицит научных трудов, связанный именно с управлением организационной эффективностью деятельности таких предприятий.

В ракурсе настоящего исследования, термин «система» представляет собою комплекс взаимосвязанных элементов для достижения общей цели. К параметрам любой системы можно отнести: цель, подсистемы, элементы, наличие целостности.

Традиционно под системой менеджмента подразумевается иерархическая структура управления в организации, где каждый уровень имеет свою ответственность, полномочия и задачи. Классически существуют три базовых уровня управления.

На основе вышеизложенного разграничения, с учётом конкретно-исторического, комплексного, аспектного и системного подходов,

предложена авторская конфигурация базовых уровней управления социального предприятия (табл. 1).

Таблица 1

Авторская конфигурация базовых уровней управления социального предприятия

Наименование уровня	Функции уровня управления
1. Высший уровень управления социального предприятия	1.1 Разработка долгосрочных стратегий социального предприятия с учетом дуальности целей (социальной и экономической). 1.2 Принятие ключевых решений, влияющих на дальнейшее развитие организации и достижения дуальности целей (социальной и экономической). 1.3 Определение миссии и ценностей компании и другое
2. Средний уровень управления социального предприятия	2.1 Установление связи между стратегическими целями высшего уровня управления социального предприятия с операционной деятельностью других уровней управления. 2.2 Координация работы подразделений. 2.3 Обеспечение выполнения задач линейными менеджерами и другое
3. Низший уровень управления социального предприятия	3.1 Выполнение задач, поступающих от высшего и среднего звена управления социального предприятия. 3.2 Обеспечение соблюдения сроков, выполнения поставленных задач, мотивация сотрудников. 3.3 Оперативное решение возникающих проблем и другое

Источник: составлено авторами.

Приведенная конфигурация может быть тиражирована на разные объекты социального предпринимательства.

В связи с особой значимостью высшего уровня управления, где устанавливаются стратегические, жизненно важные цели функционирования и развития организации, дальнейший вектор исследования будет направлен на стратегическое управление социальным предприятием.

Стратегический менеджмент представляет собой совокупность моделей, механизмов, инструментов обеспечения конкурентоспособности и эффективности деятельности хозяйствующих субъектов на основе выработки и реализации актуальной стратегии их развития, позволяющей достичь поставленных целей.

Системные положения по стратегическому управлению на организационном уровне представлены в работах зарубежных авторов И.Ансоффа, Дж. Барни, Х. Виссема, Р. Гранта, П. Дойля, П. Друкера, Ж. Лампеля, М. Мескона, Г. Минцберга, М. Портера, А.А. Томпсона, Ф. Хедоури, А. Чандлера и других.

В настоящее время в научной среде продолжается дискуссия относительного базового понятийного аппарата в сфере стратегического менеджмента. Существенный вклад в исследование данных вопросов внесен

российскими учеными: Л. Е. Басовским, В.С. Боковым, О.С. Виханским, И.Н. Герчиковой, Е.П. Голубковым, Л.Е. Евенко, С.О. Календжяном, Н.В. Кузнецовым, Ю.Н. Лапыгиным, В.В. Мельниковым, В.С. Сизовым, В.П. Сдадкевичем и др.

В рамках тематики настоящего исследования поставлена задача уточнения данной терминологии относительно применения в сфере социального предпринимательства.

В качестве особенностей социального предпринимательства выделено следующее:

1. *Социально ориентированный подход.* Социальные предприятия имеют четкую инклюзивную направленность, связанную, во-первых, с вовлечением значительной численности людей в процесс реализации социальных проектов, во-вторых, с формированием доступной среды и равными возможностями для граждан.

2. *Особая роль морально-этических принципов ведения предпринимательской деятельности.*

Добровольное желание помочь в решении актуальных социальных задач, частичный альтруизм, эмпатия, социальное небезразличие к проблемам личности, организации, окружающей среды являются базовыми постулатами социального предпринимательства.

3. *Коллаборация коммерческого и социального аспектов деятельности.*

Функционирование социального предприятия предполагает дуальность целеполагания: поддержание и усиление чисто предпринимательского вектора, нацеленного на получение прибыли, и достижение социального результата на основе решения общественных и личностных проблем.

4. *Нацеленность на устойчивое развитие.* Современная концепция устойчивого развития бизнес-структур понимается как комплекс усилий, направленных на удовлетворение потребностей людей при сохранении окружающей среды и ресурсов без ущерба для возможности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности. Устойчивое развитие субъектов социального бизнеса обеспечивается не только экономическим ростом, но и социальной ответственностью и экологическим балансом, что особенно важно в сложных современных социально-экономических условиях, порождающих новые социальные проблемы.

Учитывая вышеприведенные особенности функционирования субъектов социального бизнеса, можно сделать вывод, что стратегический менеджмент в данной сфере базируется на положениях:

- формирование комплексных стратегических целевых ориентиров по достижению не только экономического, но и социального эффектов;
- проведение анализа изменений турбулентности внешней среды и прогнозирование последствий, которые могут повлиять на достижение как коммерческой, так и социальной целей;
- учет личностно-профессиональной роли социального предпринимателя в системе стратегического управления;

– развитие институционального обеспечения деятельности социальных предприятий.

При этом объектами стратегического менеджмента могут выступать социальные предприятия, структурные подразделения, функциональные зоны, процессы. Не вызывает сомнения, что стратегический менеджмент представляет собой комплекс не только стратегических управленческих решений, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование социального предприятия на изменения внешней среды, которое может повлечь необходимость стратегического маневра, анализа и корректировки направления действий.

Научная новизна исследования в сфере социального предпринимательства:

– *Под стратегическим менеджментом* понимается разработка и применение совокупности инструментов, способов, методов принятия и реализации управленческих решений, ориентированных на достижение коммерческого и социального эффектов, обеспечения конкурентоспособности социального предприятия и его комплексного устойчивого развития с учетом внутренних и внешних факторов влияния.

– *Стратегия социального предприятия* рассматривается как перспективный план действий, сформированный на принципах: дуальности целей (коммерческой и социальной); социально ориентированном подходе; обеспечении конкурентоспособности; устойчивости развития.

Разработка стратегии развития субъектов социального предпринимательства осуществляется по общепринятому алгоритму и базируется на следующих положениях:

1. Учет рыночной конъюнктуры.
2. Выявление и оценка конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта.
3. Определение объема, структуры и качества ресурсного обеспечения.
4. Оценка уровня потенциальных инвестиций и др.

Г. Минцберг, изучающий труд управленцев высшего звена, выделил три основных образа действий по формулировке стратегии, которые определяются системой ценностей руководителя [5]:

1) *предпринимательский образ действия* – стратегия формулируется единолично и направлена на форсированный рост организации;

2) *адаптивный образ действий или обучение посредством опыта*, при этом формирование фрагментарной стратегии связано с оперативным решением насущных внутриорганизационных проблем;

3) *плановый образ действий*, в рамках которого стратегическое управление выстраивается как на поиске новых факторов роста компании, так и на позиции оперативного решения проблем.

Следует отметить, что предпринимательский образ действия учитывает дуальность целей социальных предприятий, мультифакторность и многоаспектность их деятельности.

Как уже отмечалось, наряду с экономическими целями особая роль в данном виде предпринимательства отводится социальной миссии. Социальный предприниматель может разветвлять свой общественный

эффект, например, обеспечивать занятость граждан, нуждающихся в социальном обслуживании и поддержке; реализовывать продукцию, производимую гражданами, нуждающихся в социальном обслуживании и поддержке; реализовывать продукцию, предназначенную для граждан, нуждающихся в социальном обслуживании и поддержке; бесплатно оказывать услуги в порядке благотворительности, а в некоторых случаях приобретать жилье для граждан, нуждающихся в социальном обслуживании.

При этом особая роль отводится личности самого предпринимателя, видения его своей социальной миссии, личностные мотивы побуждения к выбору той или иной деятельности и обозначению альтернатив социального эффекта.

Для выработки конкурентоспособных стратегических решений, следует применять следующие научные подходы: системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, ситуационный и др.

В системе стратегического менеджмента особая роль отведена категорированию стратегий субъектов социального предпринимательства.

Особое внимание уделено нескольким группам стратегий:

1. В рамках первой группы рассматриваются деловые стратегии, которые формируются с учетом основополагающего фактора – управление распределением ресурсов организации в целях поддержания стабильного конкурентоспособного положения на рынке.

2. Вторая группа – функциональные стратегии, ориентированные на заранее сформированные активности, позволяющие рационально организовать все процессы (основные, вспомогательные, процессы управления).

3. Третья группа – корпоративные стратегии, которые направлены на обеспечение стабильности и эффективности предпринимательства. При этом целесообразно выделить *стратегию управления эффективностью деятельности субъектов социального предпринимательства*, которая обеспечивает достижение дуальных целей, имеющих экономическую и социальную природу.

Требуют уточнения отдельные научно-методические положения разработки и реализации данной стратегии:

- Разработка данной стратегии относится к функциональному полю высшего менеджмента социального предприятия.
- Непрерывность процесса управления эффективностью выражается в постоянстве мониторинга процессов стратегического управления, систематической оценке получаемых результатов.

При этом также должны учитываться критерии отнесения предприятия к категории «социального», установленные Федеральным законом от 26.07.2019 г. № 245-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» [1].

Часто сотрудникам данных организаций, не являющихся гражданами из социально уязвимых категорий, приходится выполнять дополнительные должностные функции (социальную миссию), о чем они должны быть предупреждены при приеме на работу.

Основные этапы разработки и реализации стратегии управления эффективностью социального предприятия представлены на рис. 1.

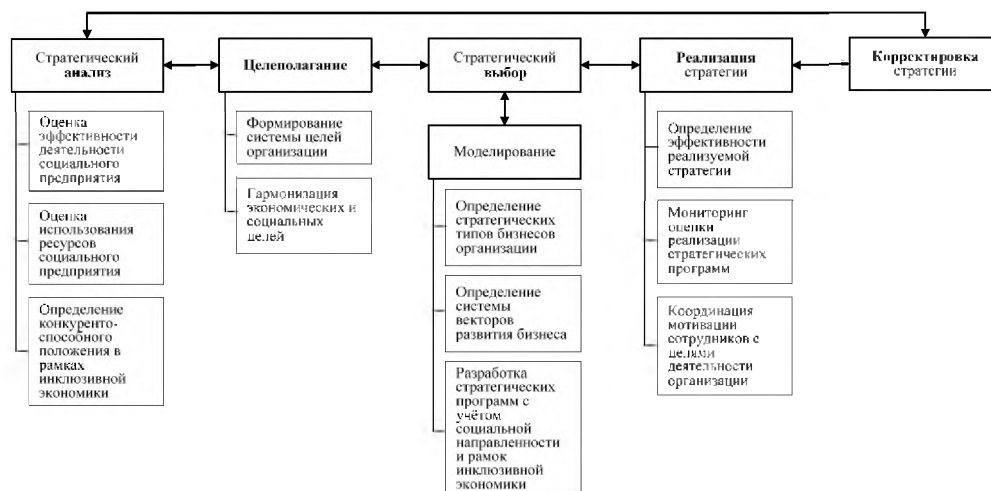


Рис. 1. Этапы формирования и реализации стратегии управления эффективностью субъектов социального предпринимательства.

Источник: составлено авторами.

В рамках формирования и реализации обозначенной стратегии предусмотрено 5 этапов:

1 этап: стратегический анализ, в рамках которого проводится оценка эффективности деятельности социального предприятия и использования всех видов ресурсов в рамках инклюзивной экономики.

2 этап: целеполагание, в ходе которого формируется система целей социального предприятия, и определяются условия их гармонизации, с учётом социальной направленности и инклюзивности.

3 этап: стратегический выбор, который включает моделирование, выбор альтернатив действий системы менеджмента. В современных условиях с правовой точки зрения социальный предприниматель может:

- обеспечивать занятость граждан, нуждающихся в социальном обслуживании и поддержке;
- реализовывать продукцию, производимую гражданами, нуждающимися в социальном обслуживании и поддержке;
- реализовывать продукцию, предназначенную для граждан, нуждающихся в социальном обслуживании и поддержке;
- бесплатно оказывать услуги в порядке благотворительности, а в некоторых случаях приобретать жилье для граждан, нуждающихся в социальном обслуживании.

4 этап: реализация стратегии. На данном этапе процессная модель социального предприятия формируется с учетом запросов и потребностей всех заинтересованных сторон и в соответствии с целями деятельности организации. Целесообразным является формирование культуры управления эффективностью.

5 этап: корректирование стратегии осуществляется на основе результатов мониторинга реализации стратегических программ и проведения оценочных процедур.

Таким образом, в сфере социального предпринимательства стратегическое управление должно осуществляться с ориентацией на достижение коммерческого и социального эффектов, обеспечения и поддержание конкурентоспособности социального предприятия и его комплексного устойчивого развития с учетом прогнозирования последствий, вызванных неопределенностью внешней среды и трансформацией мировых условий функционирования социума.

Список литературы

1. О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» в части закрепления понятий "социальное предпринимательство", "социальное предприятие" [Электронный ресурс]: Федеральный закон Рос. Федерации, 26 июля 2019 г., № 245-ФЗ (последняя ред.) // КонсультантПлюс. Россия / ЗАО «КонсультантПлюс». – М., 2024.
2. Беденко Н.Н., Скудалова О.В., Чегринцова С.В., Цуркан М.В. Трансформация экономико-управленческих отношений в организации и на уровне региона в современных условиях: монография / Н.Н. Беденко, О.В. Скудалова, С.В. Чегринцова, М.В. Цуркан. – Тверь: Издательство Тверского государственного университета, 2025. – 200 с.
3. Берендеева А.Б., Николаева Е.Е. Устойчивое развитие и ESG-модернизация экономики (теории и концепции) / А.Б. Берендеева, Е.Е. Николаева // Вестник Тверского государственного ун-та. Серия: Экономика и управление. – 2024. – № 1. – С. 246–258.
4. Карасева Л.А. Нужна ли современным теориям экономики методологическая культура политико-экономического исследования? // Теоретическая экономика. – 2024. – № 8(116). – С. 12–24. – DOI 10.52957/2221-3260-2024-8-12-24. – EDN YBFJVQ.
5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – 288 с. – (Высшее образование).
6. Принцип Ле Шателье – Брауна [Электронный ресурс] / Физика в техническом университете: электронное учебное пособие // МГТУ им. Н.Э. Баумана. – 2002. Т. 2. – Режим доступа: http://fn.bmstu.ru/data-physics/library/physbook/tom2/ch4/texthtml/ch4_4_text.htm (дата обращения 28.03.2025).

Об авторах:

КУЗНЕЦОВА Олеся Викторовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия и менеджмента Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь, e-mail: Skudalova.OV@tversu.ru, ORCID: 0000-0002-8329-8089, SPIN-код: 7697-9063.

ЦУРКАН Марина Валериевна – доктор экономических наук, профессор кафедры государственного управления Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь, e-mail: Tsurkan.MV@tversu.ru, ORCID: 0000-0002-5951-8969, SPIN-код: 5438-8170.

БЕДЕНКО Надежда Николаевна – доктор экономических наук, зав. кафедрой экономики предприятия и менеджмента Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь, e-mail: Bedenko.NN@tversu.ru, ORCID 0000-0002-2808-1303, SPIN-код: 7848-3916.

ЦВЕТКОВ Илья Викторович – доктор технических наук, доцент, профессор кафедры экономики предприятия и менеджмента, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170000, г. Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: tsvetkov.iv@tversu.ru, ORCID: 0000-0002-5284-880X, SPIN-code: 9398-5644.

Transformation of the management system of social enterprises in accordance with modern challenges

O.V. Kuznetsova, M.V. Turcan, N.N. Bedenko, I.V. Tsvetkov
FGBOU VO «Tver State University», Tver

Management systems in the field of social entrepreneurship are undergoing qualitative changes caused by high turbulence of the external environment, limited resource provision and increasing uncertainty of most economic internal organizational processes. The purpose of the article is to study the management system of social enterprises with an emphasis on strategic management processes. The paper presents the author's configuration of the basic levels of management in the subjects of social entrepreneurship, taking into account the features of their functioning and development in modern socio-economic conditions, on the basis of concrete-historical, comprehensive, aspect and system approaches. The key features of social entrepreneurship are highlighted and the basic aspects of the value system of the head of a social enterprise are outlined. In the strategic management system, a special role is assigned to the system of classification of strategies of social entrepreneurship entities. The stages of the formation and implementation of the strategy for managing the effectiveness of social entrepreneurship entities are presented. In the field of social entrepreneurship, strategic management is carried out with a focus on achieving commercial and social effects, ensuring and maintaining the competitiveness of a social enterprise and its integrated sustainable development, taking into account the transformation of macro conditions.

Keywords: *social entrepreneurship, management system, transformation, conditions of instability.*

About the authors:

TSURKAN Marina Valerievna – Doctor of Economics, Professor of the Department of Enterprise Economics and Management of the Institute of Economics and Management, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Tver State University", e-mail: Tsurkan.MV@tversu.ru

KUZNETSOVA Olesya Viktorovna – Candidate of Economic Sciences, associate Professor of Economics of the Enterprise and Management department of Institute of economy and management, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Tver state university", e-mail: Skudalova.OV@tversu.ru

BEDENKO Nadezhda Nikolaevna – Doctor of Economics, Professor, head of the Department of Enterprise Economics and Management, Institute of Economics and Management, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Tver State University," Tver, e-mail: Bedenko.NN@tversu.ru

TSVETKOV Ilya Viktorovich – Doctor of Technical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Management, FGBOU VO "Tver State University" (33, Zhelaybova St., Tver, 170000), e-mail: tsvetkov.iv@tversu.ru.

Статья поступила в редакцию 12.02.2026 г.

Статья подписана в печать 15.06.2026 г.